



**Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN DIRECCIÓN**

**Título: PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO POR
COMPETENCIAS EN LAS COOPERATIVAS DE CONSTRUCCIÓN
CUBANAS. CASO DE APLICACIÓN**

Autora: Ing. Cindy Ruiz Pérez

Tutora: Dr. C. Olga Gómez Figueroa

Matanzas, 2019

"Ninguna empresa puede ser mejor o peor que las personas que la integran"

Naoru Ishikawa

"El único valor vital que una empresa tiene es su experiencia, habilidades, innovación y conocimientos de sus empleados".

Leif Edvinsson.

Declaración de Autoridad

Yo, Cindy Ruiz Pérez, me declaro única autora de esta Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas, Mención Dirección, como parte de mi superación profesional como Ingeniera Industrial; en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Cooperativa de Construcción Sagebien a hacer uso del mismo con la finalidad que estime conveniente.

Ing. Cindy Ruiz Pérez
Autora

Nota de Aceptación

Presidente del tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

Calificación

Dedicatoria

*A mis padres, por todo el amor y apoyo que siempre me han brindado.
A mis queridos e incansables abuelos por tantos años de cariño, cuidado y consejos.
A toda mi familia, por ser parte indispensable de mi vida.*

Agradecimientos

*A mi tutora Olga Gómez Figueroa, por su extraordinaria paciencia, ayuda y dedicación; de las
cuales estaré siempre agradecida.*

A mis familiares y amigos, por el apoyo incondicional que me han brindado.

A todas esas personas, que de una forma me ayudaron a realizar esta investigación

**A todos,
¡Muchas Gracias!**

Resumen

Actualmente se reconoce que el recurso humano es un factor determinante para asegurar los resultados organizacionales y del país, e incluso, en época de transformaciones, estos recursos se consolidan como elemento de ventaja competitiva. En la contemporaneidad, los procesos de selección de capital humano se orientan no solo a lo cuantitativo, sino que reconocen y abarcan la necesidad de considerar las competencias humanas como variable que se planifica. En las condiciones cubanas, donde el sector cooperativo tiene un importante peso en el desarrollo económico y social del país, se implementa el presente trabajo investigativo, que plantea como objetivo general: Elaborar un procedimiento metodológico para realizar el proceso de selección del capital humano por competencias en la Cooperativa de Construcción Sagebien, con vista a la mejora de la gestión integrada del capital humano.

Los resultados fundamentales del trabajo se centran en la obtención del procedimiento metodológico, el cual contempla en su ejecución las tendencias más actuales de la Gestión del Capital Humano; se desarrolla el CMI, como forma de control estratégico del impacto del proceso de selección; y la gestión por competencias, creándose las bases para que la organización desarrolle cabalmente los principios y procesos que caracterizan a la organización que aprende, a partir de la determinación de las necesidades actuales de la organización y la previsión de las futuras, en función de las cuales se ajustan las competencias requeridas para la organización, los procesos y los cargos; se diseña el proceso de selección, se evalúan los resultados y su impacto en el desarrollo de la Gestión del Capital Humano.

En el marco de esta investigación se lograron integrar un conjunto de herramientas que contribuyen a dar cumplimiento al objetivo de investigación propuesto, entre las que se encuentran: trabajo grupal, tormenta de ideas, revisión y análisis de documentos, métodos de expertos, encuestas, entrevistas, cuestionarios y técnicas estadísticas.

 Índice

Introducción	9
Capítulo I. Marco Teórico-Referencial de la Investigación	14
1.1 Gestión del Capital Humano.....	15
1.1.1 Modelos de Gestión del Capital Humano (GCH).....	16
1.2 El proceso de selección e integración.	17
1.2.1 Requisitos y principios del proceso de selección e integración.	18
1.3 Gestión por competencia.....	20
1.3.1 Competencias laborales.....	22
1.3.2 Características de las competencias. Clasificación.	23
1.3.3 Modelos de Gestión por Competencia.	26
1.4 Selección por competencias laborales.	28
1.4.1 Etapas del proceso de selección e integración por competencias.....	29
1.5 Cooperativas no Agropecuarias: Antecedentes y perspectivas para su desarrollo en Cuba.	31
1.5.1 Marco legal de las Cooperativas no Agropecuarias en Cuba.	33
1.5.2 Potencialidad y limitaciones de las Cooperativas no Agropecuarias.	36
1.6 Conclusiones parciales del Capítulo I.....	37
Capítulo II: Descripción del Objeto de Estudio. Metodología de la Investigación.....	39
2.1 Caracterización de la Cooperativa de Construcción Sagebien.	39
2.2 Metodología de Investigación a desarrollar en la CNA Sagebien.	42
2.2.1 Premisas para la aplicación del procedimiento.	42
2.2.2 Principios en los que se sustenta el procedimiento.	43
2.3. Conclusiones parciales del Capítulo II.....	61
Capítulo III: Aplicación del procedimiento para realizar el proceso de selección de capital humano por competencias en la Cooperativa Sagebien	62
3.1 Resultados de la implementación en la Cooperativa de Construcción Sagebien.....	62
3.2 Conclusiones parciales del Capítulo III.....	86
Conclusiones	88
Recomendaciones	89
Referencias Bibliográficas	90
Anexos	97

Introducción

La búsqueda permanente de un sistema empresarial constituido por entidades eficientes, bien organizadas y eficaces es un desafío permanente para los profesionales vinculados al desempeño de las organizaciones; con mayor énfasis en el contexto cubano si se tiene en cuenta que la baja eficiencia es uno de los factores que en el orden interno caracteriza a la economía [1].

Las empresas actualmente se enfrentan a un entorno variable, competitivo, inmerso en continuos avances tecnológicos, buscando la excelencia en la prestación de sus servicios, reducción de costos, estructuras flexibles, trabajo en equipo, formación y capacitación continua para los empleados, y lo más importante, contar con el personal idóneo para que cumpla con estos altos estándares de calidad requeridos [2].

Hoy por hoy las empresas empiezan a aceptar que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desarrollo óptimo de las personas que las integran, en tanto que en ellos reside el recurso estratégico más importante el cual permitirá construir organizaciones no solo más productivas y eficientes, sino organizaciones inteligentes; de aprendizaje y de renovación que harán posible el desarrollo integral de la sociedad [3].

Se hace necesario entonces, contar con un personal más preparado, que se adapte más rápidamente a la tecnología moderna, que sea proactivo y que realmente sepa interpretar lo que los cambios generan [3].

La razón principal por la que el recurso humano puede ser entendido como el recurso máspreciado y difícilmente reemplazable, parte de la simbiosis e interdependencia que existe entre las organizaciones y las personas, Chiavenato (2009) explica: “las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto” [3].

Parece evidente que las organizaciones del futuro facilitarán mayor y mejor información, así como también se apoyarán más en las personas y menos en los puestos de trabajo. Por lo pronto, las decisiones estratégicas que se puedan adoptar desde una empresa en tal sentido, necesariamente están vinculadas con la reestructura de sus programas de Gestión de Recursos Humanos. En este contexto el modelo de competencias aparece como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para la función. Así mismo, permite integrar en torno al concepto de competencias todos los subsistemas que conforman la Gestión de los Recursos Humanos (selección, inducción, planes de carrera,

capacitación, evaluación del desempeño, desvinculación, entre otros). El concepto de competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias cada vez es más importante en el mundo empresarial: su aplicación conlleva a un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, comenzando por los directivos, deben aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. Es importante resaltar que este enfoque reconoce que son los recursos humanos de la empresa los que le permiten lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Cada persona es importante dentro de una organización, con un rol o papel único, el cual cada uno puede desempeñar superiormente para cumplir con objetivos y metas, tanto empresariales como personales, logrando un equilibrio que proporcione felicidad a nivel personal y laboral.

Para seleccionar por competencias primero se deben confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto requerido tendrá competencias derivadas del conocimiento y las competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido [4].

Mientras que en la práctica empresarial cubana este tema ha sido poco aplicado a pesar de contar con varios estudios relacionados, a escala internacional se percibe su aplicación y difusión para diferentes sectores y ramas de la economía, como son: empresa de telecomunicaciones en Colombia (Ladino Torres & Orozco Acosta, 2008) [5], empresas de construcción civil en Perú (García Zapata & Tantalean Tapia, 2012) [3], instituciones educativas en Ecuador (Ayala Toapanta, 2014) [6], empresa de servicios informáticos en Ecuador (Cela León, 2015) [7], empresa minera en Perú (Barrientos Ingaruca & Portilla De los Ríos, 2016) [8], Tribunal de Justicia en Ecuador (Guerrero Gándara, 2016) [9], empresa comercializadora de productos farmacéuticos en Ecuador (Parra Maldonado, 2016) [10], sistema de educación a distancia en Ecuador (Chavez Flores, 2016) [11], Cooperativa de Ahorro y Crédito en Guatemala (Méndez Arreaga, 2017) [12], entre otros. Cada uno de los estudios mencionados nos proporciona valiosa información sobre la evolución y la importancia que ha desarrollado la gestión de recursos humanos alrededor del mundo. Asimismo, dichas investigaciones brindan una muestra de cómo las competencias laborales han revolucionado las industrias gracias a su implementación en dicho proceso, con el objetivo de mantener a las empresas dentro del mercado competitivo.

Por otra parte, como resultado del proceso de implementación del nuevo modelo económico, el Consejo de Estado de la República de Cuba emitió en el año 2012, con carácter experimental, el Decreto-Ley No. 305 que regula la constitución, funcionamiento y extinción de cooperativas en sectores no agropecuarios de la economía nacional [13].

El despliegue del cooperativismo en Cuba, representa un fenómeno de transcendencia cardinal. Se reafirma como complemento de la propiedad estatal socialista y como vía de desarrollo. Todo lo anterior se sustenta en los Lineamientos de la Política Económica y Social, aprobados en el VI

Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), (Lineamientos del 25 al 29) y ratificado en el VII Congreso de la organización partidista [14].

En el informe central al 7mo. Congreso del PCC, presentando por el Primer Secretario del Comité Central, General de Ejército Raúl Castro Ruz, expresó «... *Como mismo aspiramos a mayor eficiencia y calidad en la producción y servicios del sector estatal, también favorecemos el éxito de las formas no estatales de gestión, sobre la base, en todos los casos, del estricto cumplimiento de la legislación vigente*» [13].

Estas formas de gestión no estatal han tenido un desarrollo gradual ascendente, pues de las 126 iniciales, funcionan más de 400 en estos momentos. Las mismas agrupan más de 17 000 socios y tiene representación en 10 sectores de la economía, con ingresos superiores a los 6 mil millones de pesos en el año 2018 [15].

El 89% de las cooperativas no agropecuarias se concentran en 5 sectores: gastronomía (151), comercio (81), construcción (59), industria (34), servicios personales y técnicos (29) [15].

Al intervenir en la clausura del IX Período Ordinario de Sesiones de la VIII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el General de Ejército Raúl Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, ratificó la validez como fuente de empleo de las cooperativas no agropecuarias y del cuentapropismo. Reconoció que el sector no estatal ha permitido incrementar y diversificar la oferta de bienes y servicios con niveles aceptables de calidad; constituye una alternativa para liberar al Estado de la administración de actividades no estratégicas, generar empleos, desplegar iniciativas y contribuir a la eficiencia de la economía nacional en interés del desarrollo de nuestro socialismo [16].

Según datos de la Oficina Nacional de Estadística (ONEI) del valor de la construcción estatal ejecutada en el año 2018 correspondieron 504,9 millones de pesos al sector cooperativo, representando el 6,1% de los 8267,9 millones de pesos ejecutados en el país [17].

Las cooperativas de construcción no solo representan una forma de gestión diferente a la estatal que ha venido a insertarse como ente activo dentro del proceso de actualización del modelo económico y social cubano, sino que además están revitalizando un sector que durante años ha sido blanco de críticas por los retrasos en la ejecución de las obras, la obsolescencia tecnológica, los problemas de control de la calidad, así como el desvío de recursos y materiales [18].

Mientras que las empresas estatales demandan de una logística y aseguramientos más complejos para trasladar equipamientos y fuerza de trabajo hacia donde ejecutan los proyectos, las cooperativas poseen una infraestructura más nómada que les facilita acceder con eficiencia a pequeñas obras y desarrollar acciones de rehabilitación y mantenimiento, al tiempo que ganan en buenas prácticas y notoriedad, demostrando que es posible impregnar mayor sentido de pertenencia a uno de los sectores más deprimidos, demandados y cuestionados en el país [18].

Pero más allá del impulso dado en este orden, son una fuente que genera nuevos puestos de trabajo, mejoran las condiciones de vida de los socios y sus familias a partir del incremento de los ingresos personales, así como contribuyen al presupuesto del Estado [18].

La presente investigación se realiza en la Cooperativa de Construcción Sagebien, de forma abreviada Sagebien, constituida por la Resolución No. 340 del Ministro de la Construcción, de fecha 3 de octubre del 2013. Como resultado del análisis del proceso de selección de capital humano utilizando técnicas tales como: entrevistas, observación y revisión de documentos, se encontraron un grupo de deficiencias, entre ellas: no se encuentra documentado el proceso de selección ni tienen identificadas las competencias laborales requeridas para el desempeño de los cargos, basándose los procesos de contratación de personal en su gran mayoría, en relaciones de amistad y recomendaciones, sin el diseño ni la implementación de procesos de selección del capital humano adecuados.

El **problema científico** planteado parte de que en la Cooperativa de Construcción Sagebien, no se dispone de una metodología que permita la realización del proceso de selección del capital humano por competencias laborales, lo que dificulta la gestión integrada del capital humano.

El **objeto de estudio teórico** se centra en la gestión integrada del capital humano y el **campo de acción** es la selección del capital humano por competencias en las cooperativas de construcción cubanas, pretendiendo contribuir al desarrollo de esta área de conocimiento en esa nueva forma de gestión. A su vez, como **objeto de estudio práctico** se fijó la Cooperativa de Construcción Sagebien, del municipio y provincia de Matanzas, para validar los instrumentos metodológicos desarrollados.

El **objetivo general** de la investigación consiste en elaborar un procedimiento metodológico para realizar el proceso de selección del capital humano por competencias en las cooperativas de construcción cubanas, con vista a la mejora de la gestión integrada del capital humano.

Este objetivo general fue desglosado en los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el Marco Teórico-Referencial de la investigación, en el que se identifiquen, precisen y en los casos que correspondan, contextualicen los diferentes enfoques sobre selección del personal y competencias laborales, así como otros temas afines.
2. Diseñar un procedimiento que permita la realización del proceso de selección del capital humano por competencias, apropiado a las cooperativas de construcción.
3. Implementar el procedimiento en la Cooperativa de Construcción Sagebien, como estudio de caso, con vista a la mejora de la gestión integrada del capital humano.

En la investigación se utilizaron los siguientes métodos teóricos: de lo general a lo particular, análisis – síntesis, inducción - deducción, entre otros que permiten realizar la fundamentación teórica y la selección del procedimiento a aplicar, así como llegar a conclusiones parciales en cada capítulo. También se utilizan métodos empíricos tales como: método de selección de expertos, método Delphi.

Además de algunas técnicas y herramientas entre las que se encuentran: cuestionarios, trabajo en grupo, revisión de documentos, entrevistas, tablas dinámicas de Microsoft Excel 2010, Microsoft Visio 2010, entre otras.

Esta Tesis de Maestría se estructuró de la forma siguiente: una Introducción, donde se caracteriza la situación problémica y se fundamenta el problema científico a resolver; un Capítulo I, donde se define, en lo fundamental, el marco teórico y referencial de la investigación efectuada; un Capítulo II en el que se resume y explica todo el procedimiento desarrollado y se muestra una caracterización de la cooperativa estudiada; un Capítulo III, donde se implementa el procedimiento desarrollado y se analizan los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas y herramientas; las Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación realizada; la Bibliografía consultada referenciada y finalmente, un grupo de Anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

Capítulo I. Marco Teórico-Referencial de la Investigación

En este capítulo se enuncian los aspectos teóricos esenciales utilizados para el desarrollo del presente trabajo, el análisis de conceptos y criterios obtenidos de la investigación, así como la consulta de diversas fuentes bibliográficas. Para ello se representa mediante el esquema de la **Figura 1.1**, el hilo conductor del marco teórico referencial.

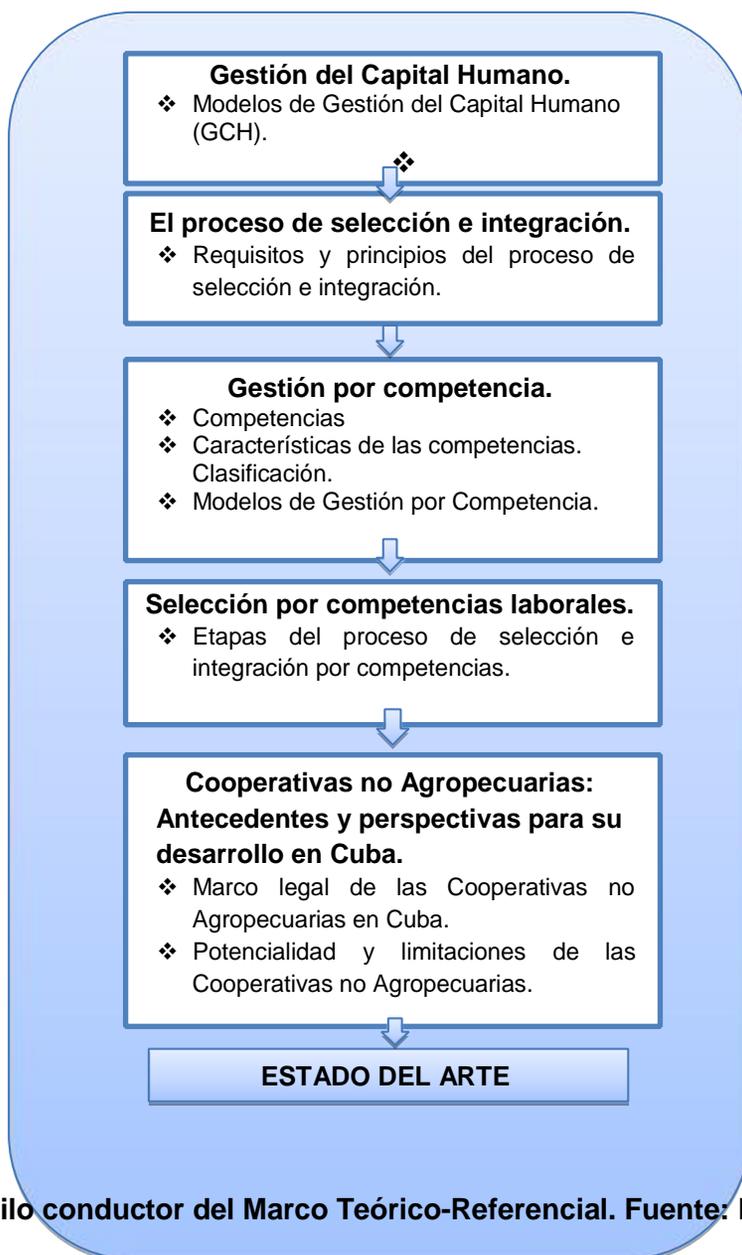


Figura 1.1. Hilo conductor del Marco Teórico-Referencial. Fuente: Elaboración propia.

1.1 Gestión del Capital Humano.

En las organizaciones el área de Recursos Humanos es vital para su desarrollo; debido a que es la responsable de captar, desarrollar y mantener el talento que hace posible producir los bienes y servicios, producir ingresos y generar utilidades [19].

La dirección de recursos humanos en las empresas se caracteriza como una función eminentemente directa, macro organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra más dirigida al desarrollo y la flexibilización de los sistemas de trabajo vinculados con el cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. [20].

Según Chiavenato (2004), “La gestión de los recursos humanos es cada vez más importante dentro de la planificación estratégica y de las acciones ejecutivas de las empresas. Disponer de colaboradores con talento, motivados, comprometidos, responsables, que se sientan valorados y satisfechos se ha convertido en una cuestión fundamental dentro de la nueva administración de la empresa, quienes ahora ponen vital atención al recurso humano para el alcance de sus metas y objetivos” [21].

Es la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano. El objetivo de la gestión de recursos humanos son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido [22].

La Gestión de Recursos Humanos en las empresas cubanas ha comenzado a proyectarse hacia perspectivas amplias incorporando a esta gestión el término de Capital Humano que según la Norma Cubana 3000 (2007) [23] se define como “Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo”¹

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

Cuadro 1.1. Conceptos de Gestión del Capital Humano. Fuente: Elaboración propia.

Autor	Año	Concepto
Chiavenato	2004	Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo

¹Definición basada en el discurso de Fidel Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005.

Autor	Año	Concepto
		tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo [21].
Cuesta	2010	Conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno [24].
Legorreta	2012	Integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración 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 [25].
Parra	2016	Conjunto de políticas y prácticas organizacionales necesarias para manejar los aspectos relacionados con las personas, valiéndose de la selección, capacitación, evaluación y remuneración de empleados, como los medios requeridos para la integración del trabajo en un contexto acorde a la estrategia de la organización [10].
Mendoza	2016	Capital humano, medido como habilidades, modifica positivamente el efecto de la innovatividad sobre el desempeño, al incrementar la percepción de satisfacción con los resultados del negocio [26].

Teniendo en cuenta los conceptos planteados por los autores anteriores, se define la Gestión del Capital Humano como el conjunto de acciones, políticas y prácticas que permiten seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización, en alineación con la estrategia de la misma, en aras de alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

1.1.1 Modelos de Gestión del Capital Humano (GCH).

En Cuba, en los últimos años, se ha trabajado en la implementación de un modelo de Gestión de Capital Humano que dote a las organizaciones de un conjunto de políticas, objetivos, metas, procedimientos, herramientas, entre otros, que permitan la integración interna de los procesos de la Gestión de Capital Humano, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo [27].

Las tendencias actuales han mostrado una política que ha tomado auge en la práctica empresarial durante la última década, la cual consiste en una adecuada selección del personal como actividad fundamental dentro de la Gestión de Capital Humano (Cuesta, 2009), tal instrumento profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, en tanto ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos implicados en el quehacer de la empresa. [20].

En los últimos tiempos se han desarrollado diversos modelos para la GCH, entre los que se encuentran: Beer y colaboradores (1989) [28], Harper y Lynch (1992) [29], Werther y Davis (2008) [30], Chiavenato (2009) [31], Cuesta (2010) [24], y las NC 3001 y 3002: 2007 [32; 33].

Una vez analizado los modelos de gestión de recursos humanos se puede apreciar como la selección del personal es un proceso esencial para lograr una GCH eficiente, pues una selección adecuada garantiza un personal con las competencias fundamentales para el cargo, lo que permite que este realice las funciones con calidad.

1.2 El proceso de selección e integración.

La selección de personal ha existido desde la antigüedad. Toda actividad emprendida por el hombre siempre ha necesitado de algún procedimiento que permita identificar en las personas aquellas cualidades necesarias para desempeñar con mayor probabilidad de éxito una determinada tarea. Básicamente, la selección de personal es una herramienta para predecir la conducta [34].

Según Zayas Agüero (2010) ésta surge a partir de la escuela de la administración científica en la que Frederick Taylor planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales [35].

El proceso de selección del personal ha sido investigado por los modelos clásicos que se centran en etapas y actividades. Chiavenato (2009) [31], Werther y Davis (2008) [30], Iles y otros (2010) [36] coinciden en las actividades de reclutamiento, preselección, selección y acogida, entre otros. En Cuba, la selección del personal según la Norma Cubana 3000 (2007) [23] es la “capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo con los valores de la organización laboral, para su integración”

Sin embargo, Cuesta (2010) plantea que “es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, 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 o específica [24].

Aportando al concepto de selección de personal, Mondy (1997) en su libro Administración de Recursos Humanos lo define como, “el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular [...] Los empleados con alto desempeño de una organización aportan de 5 a 22 veces más valor a sus empresas que los empleados con un desempeño medio o bajo. Por lo tanto, una empresa que

selecciona empleados de excelente calidad genera enormes beneficios que se repiten cada año que el empleado permanece en la nómina” [37].

Según Chiavenato (2009) la selección persigue los objetivos siguientes:

- Captar los mejores candidatos para cada necesidad de incorporación a la organización.
- Conseguir profesionales capaces de atender el presente, pero también interesados en diseñar y trabajar en el futuro.
- Incrementar al máximo las probabilidades de una buena adaptación del trabajador a su nuevo puesto. Obtener una información lo más completa posible de los futuros trabajadores, para que sirva para su posterior dirección, integración y desarrollo.
- Fomentar la participación de los diferentes niveles jerárquicos en la incorporación e integración del nuevo personal, con el fin de lograr una mayor implicación de los responsables en los procesos relativos a los recursos humanos [31].

1.2.1 Requisitos y principios del proceso de selección e integración.

Los requisitos vinculados al proceso de selección e integración se pueden evidenciar en la NC 3001: 2007 [23].

Según Cuesta Santos (2010) [24] 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. Es por ello que siguiendo el proceso lógico de la actividad de selección e integración de personal a continuación se explican cada uno de ellos.

- **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 mismo8s en alcanzar sus objetivos de ocupar el cargo al que aspiran, por las repercusiones que esto tiene en la vida de los candidatos.

1.3 Gestión por competencia.

En la actualidad, las competencias constituyen el punto que conecta los comportamientos individuales con la estrategia de la organización, es por ello que su gestión se transforma en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal, capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador [38].

Cuando se gestionan competencias, se gestionan conocimientos, habilidades, valores, actitudes, sentimientos, en correspondencia con las exigencias, la misión y la cultura de la organización. De esta forma se desarrolla el mejor patrimonio de cualquier organización: las personas [39].

Según Porret (2012), la gestión de recursos humanos por competencias consiste en saber movilizar los conocimientos de los empleados y sus cualidades emocionales para hacer frente a un problema determinado o lograr unas metas o fines, implica que sea forzosamente un proceso para optimizar tanto el ámbito individual como el organizativo, donde adecúa las características personales del conocimiento y ese hacer, habilidades, experiencia, actitud, valores, etc., a la efectividad de su actuación excelente.[40].

Se entiende también como la búsqueda de la relación entre los empleos y las personas, que trata de buscar el modo de desarrollar y explotar las competencias individuales y colectivas, considerando el aprovechamiento óptimo que puede hacerse, incluso, mediante modificaciones en la organización y sus productos/servicios. [41].

Como todo cambio, asumir una Gestión del Capital Humano con un enfoque de competencias supone retos y desafíos para las organizaciones; uno de ellos lo constituye el diseño del perfil del cargo por competencias. Contemplar su valor revierte gran utilidad, pues esta herramienta constituye el marco de referencia que establece el nivel de desempeño superior de los trabajadores necesario para alcanzar la efectividad organizacional: a medida que las personas crecen personal y profesionalmente, la empresa optimiza sus resultados y satisface a sus clientes [39].

¿Qué beneficios genera la gestión de los recursos humanos por competencia?

- ✓ Mejora y simplifica la gestión integrada de los recursos humanos.
- ✓ Genera un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- ✓ Facilita la alineación del comportamiento a la estrategia y valores de la organización (aumentando la capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- ✓ Contribuye a maximizar la productividad y sostener las ventajas competitivas de la empresa.
- ✓ Permite tomar decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.
- ✓ Facilita la flexibilidad para el cambio.
- ✓ Asegura que las especificaciones de los cargos se focalicen en las conductas causalmente ligadas a un desempeño exitoso [42].

1.3.1 Competencias laborales.

El concepto de competencia está cobrando mucha importancia en la actualidad, siendo uno de los más actuales en el contexto empresarial. Sin embargo, no es algo nuevo. Su origen ha de atribuirse, principalmente, a David McClelland, profesor de Psicología de Harvard, que en 1973 la definió como: «la característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo» [43].

Muchos autores han brindado su opinión sobre el significado de competencia laboral, tal como se muestra en el **cuadro 1.2**.

Cuadro 1.2. Conceptos de competencia laboral. Fuente: Elaboración propia.

Autor	Año	Concepto
Lominger International	2008	Las competencias son características observables y medibles de una persona que incluyen el uso de los conocimientos y habilidades que demuestren comportamientos y habilidades que contribuyen a un buen rendimiento. Una competencia puede ser una habilidad conductual, una habilidad técnica, un atributo como empoderamiento intelectual o una actitud como la compasión [44].
Calderón &Castaño	2010	Conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior en misiones profesionales precisas. Son medibles a través de comportamientos que se observan en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente, en situaciones de test. Son la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser [45].
Alles	2013	Las competencias laborales hacen referencia a comportamientos generados por diversos aspectos de la personalidad del empleado que lo conducen a un desempeño acorde o exitoso en su puesto de trabajo [46].
Ingram	2014	Es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella, que supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano” [47].
Díaz	2015	Es la capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y calidad esperados por la industria. Incluye los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas [48].
Malmberg et al.	2015	Es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo; además, constituye una alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización [49].
Sánchez	2017	Es una compleja y sinérgica estructura de requerimientos humanos

Autor	Año	Concepto
Rodríguez, et al.		integrados por elementos cognitivos, físicos y socioafectivos que conducen al trabajador hacia un desempeño excelente de sus funciones y tareas, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicio y la estrategia de la organización [50].

La autora define la competencia laboral como la capacidad para realizar exitosamente una actividad laboral, al igual que desempeños satisfactorios en cada una de las funciones del cargo y responsabilidades asignadas, en correspondencia con la estrategia de la organización. Abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo.

1.3.2 Características de las competencias. Clasificación.

Según Alles, M. (2008) las competencias tienen unas características que las distinguen de los conceptos tradicionalmente utilizados para definir los puestos de trabajo (funciones y tareas), que son las siguientes: es un concepto multidimensional, reflejan la aportación más que la actividad o función en sí, para que sea competencia debe ser aplicada, su aplicación supone la consecución de un logro [51].

Para Vela (2004), las principales características de las competencias son:

- Integra las actitudes, los conocimientos y las habilidades para un determinado puesto, convirtiéndose en un comportamiento observable.
- Se mide en términos de aportación a los resultados por parte del ocupante del puesto.
- Permanece en el tiempo porque no depende de aspectos necesariamente tecnológicos, sino más bien de la aportación por parte del ocupante.
- Es aplicable, no es suficiente “saber”, sino la naturaleza de la competencia es “saber hacer” y el “poder hacer”.
- La aplicación de la competencia supone la consecución de un logro, ya que siempre produce un resultado positivo.
- Las competencias son medibles, ya que se manifiesta en una serie de conductas observables en el desempeño diario [52].

Infinidad de autores clasifican las competencias de acuerdo a los rasgos de personalidad, habilidades o conocimientos, sin embargo, la mayoría coincide en la existencia de tres importantes grupos: Básicas, Genéricas y Específicas [51].

El autor Mertens (1996) las clasifica en generales y específicas, sin embargo, no es suficiente ya que la clasificación de las competencias es mayor; se pueden identificar competencias simples y complejas según su estructura y competencias actuales y potenciales según el carácter temporal. Las competencias críticas (corecompetencias) facilitan desarrollar un

desempeño exitoso en diferentes contextos. Según Bunk (1994) se pueden clasificar en competencias técnicas, metodológicas, sociales y participativas [53].

Hellerriegel (2009) divide las competencias para las empresas de la siguiente manera:

Competencias conductuales, son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la pro actividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación y otros.

Competencias gerenciales, son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones [54].

Alles (2015), señala que las competencias difieren según las especialidades o áreas y los niveles o funciones de las personas. Las organizaciones definen sus modelos de manera diversa. En ocasiones una misma competencia, como liderazgo, puede ser requerida para jóvenes profesionales y para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia o grado entre los diversos puestos. Capacidad de aprendizaje, puede ser definida como una competencia para niveles iniciales y no incluirse en los niveles de dirección o definirse un grado o nivel menor para éstos. Por ello ofrece una selección de las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI (**Anexo No. 1**); dividiéndolas en tres grupos, que son, competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área, las cuales se describen a continuación:

Competencia cardinal

Hace referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia o visión organizacional, que los colaboradores deberán evidenciar en algún grado. Otros autores les dan otras denominaciones, como corecompetences, generales o corporativas. Por su naturaleza, las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

Competencia específica

Se relaciona con ciertos colectivos o grupos de personas, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial, detallándolas a continuación:

- **Competencias específicas gerenciales**, se refieren, como su nombre lo indica, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros. En organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse, a su vez, en dos categorías, altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas.

- **Competencias específicas por área**, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata, como su nombre lo indica, de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, producción o finanzas.

Es muy importante destacar que cualquiera de las competencias clasificadas, puede ser considerada en una categoría u otra, según la empresa lo requiera, es decir que los conceptos pueden intercambiarse. Por ejemplo, la competencia cardinal ética y sencillez podría ser considerada como específica por área y la competencia específica por área desarrollo de personas, podría ser considerada como cardinal [55].

Pereda y Berrocal (2001), explican los componentes de las competencias de la siguiente manera:

- **Saber.** Formado por el conjunto de conocimientos que permitan a la persona llevar a cabo los comportamientos que conforman la competencia. De esta forma, por ejemplo, para trabajar como técnico de selección es preciso que la persona tenga los conocimientos que exige la realización de una entrevista.
- **Saber hacer.** Ser capaz de aplicar los conocimientos que se poseen a la solución de los distintos problemas concretos que plantea el trabajo (habilidades, destrezas). Por ejemplo, no basta con que una persona tenga todos los conocimientos que exige la realización de una entrevista de selección, es preciso que sepa aplicarlos a cada situación particular y concreta.
- **Saber estar.** No es suficiente con que una persona sea eficaz y eficiente en las tareas incluidas en el trabajo; es necesario, también, que adopte un comportamiento adecuado a las normas, reglas y cultura de la organización. Es claro que, en este caso, estamos hablando de actitudes e intereses. Por ello, el técnico de selección del ejemplo, deberá saber comportarse y relacionarse con los restantes miembros de su dirección y de la organización, en función de los valores, normas, etc., existentes en la misma.
- **Querer hacer.** Para poner en juego los saberes anteriores, es necesario que la persona “quiera hacerlo”; es decir, que muestre el interés y la motivación precisos. En este caso, obviamente, estamos hablando de aspectos motivacionales. Si el técnico de selección no está satisfecho con el salario, el horario, la formación recibida y/o con otros aspectos, es difícil que haga bien su trabajo, que lleve a cabo los comportamientos que éste le exige.
- **Poder hacer.** Es un aspecto que muchas veces se olvida, ya que no se refiere a las personas, sino a la organización, y que, sin embargo, es importante a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Nos referimos a disponer de los medios y recursos

necesarios para llevar a cabo los comportamientos exigidos por el puesto. Si, por ejemplo, no dispone de un despacho adecuado, es difícil que el técnico de selección del ejemplo, lleve a cabo eficaz y eficientemente las entrevistas de selección [56].

1.3.3 Modelos de Gestión por Competencia.

Según Quesada Martínez (2006) [57], existen diferentes modelos, entre los más utilizados se encuentran:

Enfoque conductista

El enfoque conductista que alberga a autores estadounidenses e inglesa en su mayoría, focaliza a las competencias en el puesto del trabajo. David McClelland, psicólogo norteamericano, fundador de este enfoque a través de su artículo “Testing for competence rather than intelligence” (1973) afirma que los exámenes tradicionales no garantizan un desempeño exitoso, mientras que las competencias podían pronosticar mejor el éxito. [11].

Las competencias son consideradas como el eslabón que une conductas individuales con la estrategia de la organización establecida en una cultura apropiada, “es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (Spencer & Spencer, 1993) [58].

Con la teoría del iceberg demuestran que las características que garantizan resultados superiores de las personas en los puestos son aquellas tangibles que se encuentran en la parte superior del iceberg integrada por los conocimientos, habilidades (lo sé hacer, lo puedo hacer) y aptitudes que son particularidades necesarias, pero no garantizan un desempeño superior. Las características intangibles situadas en la parte inferior del iceberg compuesto por los valores, ética, personalidad, actitudes, comportamientos y conductas, demuestran lo que en realidad quiere hacer y son precisamente las que garantizan resultados superiores. Ambos autores dan énfasis en los comportamientos que una persona tiene en relación con su desempeño efectivo y/o superior (**Figura 1.2**).

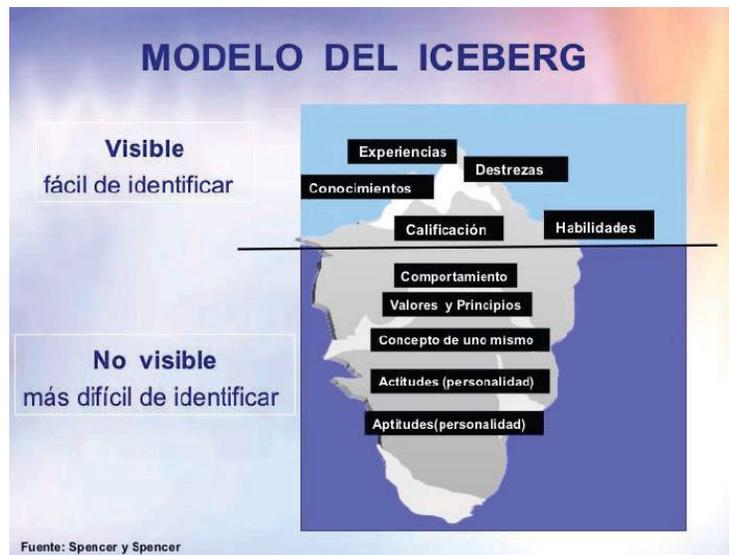


Figura 1.2. Modelo de Iceberg. Fuente: Alles, M. (2013) [59].
Enfoque funcionalista

Este enfoque es aplicable al nivel operativo y técnico, tiene relación al enfoque tradicional que especifica al puesto y la función, las competencias son definidas a partir del análisis de funciones claves con hincapié en los resultados más que en el proceso o cómo se logran los mismos. Esta escuela europea centraliza su concepto en el individuo, en su aptitud y en la organización por mantener buenas condiciones laborales, “las competencias la conforman los conocimientos, experiencia y rasgos de personalidad y las organizaciones que son capaces de desarrollar y capacitar a las personas, se las adquiere con experiencias profesionales, son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (Levy-Levoyer, 1997). Esta corriente valora a las competencias funcionales o específicas, enfatiza en los procesos de aprendizaje de las personas y considera que los test de aptitudes, así como los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos en la gestión de competencias. La debilidad de este enfoque radica en que solo se comprobará lo logrado con una competencia, pero no cómo se llegó al resultado, obstaculizando el empleo de la descripción de las competencias a los procesos de formación profesional [11].

Enfoque constructivista

El enfoque constructivista enfatiza que “las competencias se van construyendo a partir del análisis y proceso del problema a enfrentar” (Barnet, 2001). Para su construcción considera a la persona, sus objetivos y sus posibilidades, propone que se incluyan en la formación de competencias a las personas de bajo nivel educativo. “Valora la subjetividad, motivación y particularmente la transformación y apropiación del conocimiento donde lo importante no es qué

se aprende, sino cómo se aprende” (Perrenoud 2004). Este enfoque se caracteriza por su énfasis en los trabajadores más productivos de la organización, estableciendo las funciones y disfunciones que se presentan en la organización, es por esta razón que la competencia se entiende como “una mezcla indivisible de conocimientos y experiencias laborales en una organización concreta” (Sánchez y otros 2004) [11].

Este modelo de origen francés es holístico, valora la interrelación de elementos y recursos que definen características sociales, personales, emocionales incluyendo valores y actitudes, da énfasis a la educación formal y al contexto, las competencias enlazan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia, es decir, van de la mano con los procesos de la organización [11].

1.4 Selección por competencias laborales.

A través de la historia se han dado procesos de selección encaminados a medir las habilidades de las personas que integrarán un equipo de trabajo, entre esas se destacan el nivel de estudio, la experiencia, las destrezas, las habilidades y los retos que se buscan al contratarlo [60].

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede fundamentarse, ya no sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal se describen sobre la base de perfiles de competencia. [61].

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias [62].

Según la NC 3000:2007 define el perfil de competencias como:

Documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, solo se centra en aquellos elementos fundamentales [23].

La existencia y actualidad del perfil de 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 competencias. Es imprescindible atender a la existencia y actualidad de tal perfil. Si no existe o no se encuentra actualizado, habrá que recurrir al análisis y diseño de puesto o cargo de trabajo [24].

1.4.1 Etapas del proceso de selección e integración por competencias.

Alles (2016) menciona que un proceso de selección completo implica 30 pasos; pero, en su libro Selección por competencias nos da a conocer 20 pasos como los más relevantes (**Figura 1.3**).

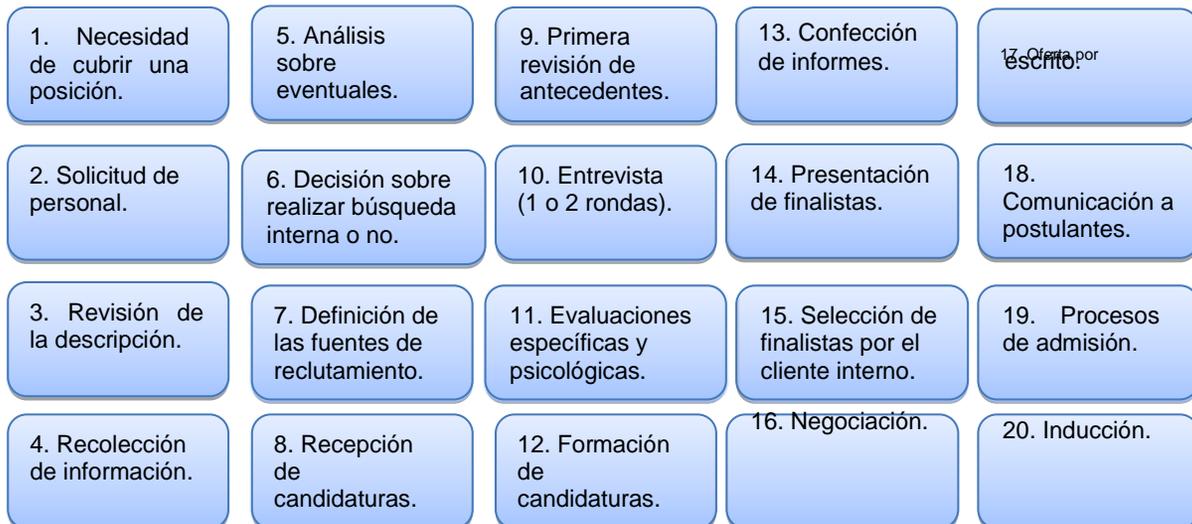


Figura 1.3. Pasos para un proceso de reclutamiento y selección basado en competencias.

Fuente: Alles, M. (2016) [4].

Corral (2007) ha establecido siete fases del proceso de selección: analizar necesidades, generar solicitudes (reclutamiento), filtrar candidatos, evaluarlos, decidir entre finalistas, contratar, y acoger e integrar. Para cada fase es posible elegir una o varias herramientas o técnicas que sirvan de apoyo para los profesionales encargados del proceso de selección, entre los que se encuentra el Currículo vitae, los test psicotécnicos, las dinámicas de grupos, exámenes profesionales, verificación de referencias, y evaluación médica [63].

El Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011) sostiene que, una vez manifestada formalmente la necesidad o requerimiento de personal, se procede a hacer la solicitud al mecanismo que corresponda, que puede ser externo o interno, en este caso el Departamento de Recursos Humanos de la empresa. Una vez se tenga claro el perfil, sus funciones, tareas, responsabilidades a desempeñar y las características exigidas por la organización, se podrá dar inicio a la segunda etapa: el reclutamiento [64].

Ruano (2014) alude que el proceso de reclutamiento es un proceso mediante el cual la empresa se encarga de atraer candidatos cualificados con el perfil adecuado para los puestos vacantes. Expresa que el número de candidatos debe ser suficiente para que en los subprocesos siguientes sea posible elegir a los más idóneos. Dichos subprocesos o fases siguientes al

reclutamiento están directamente ligados a la calidad de esta primera etapa, pues un buen reclutamiento aumenta la probabilidad de seleccionar al candidato de manera exitosa [65].

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado proveedor de recursos humanos que son exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Estas pueden ser:

Externas: Las fuentes externas de reclutamiento son aquellas ajenas a la organización, entre ellas se pueden mencionar: oficinas o agencias de empleo, escuelas y universidades, otras empresas, candidatos espontáneos, trabajadores eventuales, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Tiene como ventajas, que trae experiencias nuevas a la organización, renueva y enriquece a los recursos humanos y aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios candidatos. Sin embargo, el mismo presenta determinadas desventajas por cuanto resulta más costoso, requiere de más tiempo que el interno, es menos seguro que el interno y crea sentimientos de deslealtad para su personal [66].

Internas: Ocurre cuando, habiendo determinado el cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus propios empleados, o sea con candidatos reales (aquellos que han demostrado interés por ocupar determinado cargo) o potenciales (aquellos que reúnen las competencias para ocupar determinado cargo pero que no han demostrado su interés), únicamente en la propia empresa [66].

Este tipo de reclutamiento tiene como ventajas, que es mucho más económico y rápido, su índice de validez y seguridad es mayor, es una fuente de motivación para los demás empleados, aprovecha inversiones ya efectuadas y desarrolla expectativas de mejoría en los trabajadores. Sus desventajas están dadas en que exige que los empleados tengan condiciones de potencial desarrollo, puede generar conflictos de intereses, no puede hacerse en términos globales dentro de la organización [66].

Mixto: Abarca tanto fuentes internas como externas.

Una vez se haya realizado el reclutamiento, se proseguirá con el proceso de selección en sí. Según Hensdill (2000, citado por Chavez Flores, 2007) la selección por competencias es un proceso complejo que no puede basarse en una o dos entrevistas para elegir al candidato adecuado, es necesario hacer uso de varias herramientas para tomar una decisión conveniente. El uso de pruebas de inteligencia, de habilidades, cuestionarios de personal, entrevistas laborales y de conducta, son los mejores vínculos para reconocer las competencias del candidato en cuestión y verificar si éstas coinciden en gran medida con las establecidas por la empresa, incrementando la eficiencia en la selección de personal [11].

La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por las técnicas que emplea. Entre las principales técnicas que podemos destacar son las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assesment Center [8].

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

Los centros de valoración o Assesment Center, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo [8].

Al finalizar las fases previas del proceso de selección, seguiría, según el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011) la etapa de control en la cual se analizará la eficacia, utilidad y eficiencia de la misma, lo que permitirá perfeccionar continuamente los procesos de selección [64].

Contratar al profesional idóneo puede representar éxito o por el contrario reclutar al empleado no apto puede convertirse en un error de alto costo, “la selección es la práctica más importante, ya que una vez ingresada la persona, si nos equivocamos, no hay performance management, análisis de potencial o desarrollo que sirva” [8].

1.5 Cooperativas no Agropecuarias: Antecedentes y perspectivas para su desarrollo en Cuba.

Las cooperativas funcionan desde la antigüedad, debido a que la cooperación entre las personas siempre ha sido necesaria, fundamentalmente ante la miseria, escasez, para realizar obras que exceden la capacidad individual o para resolver problemas de una colectividad.

Desde los egipcios, fenicios, persas y algunas culturas precolombinas; ya existían como una forma de organización institucional, fundamentalmente para la construcción de barcos, puertos y en torno al comercio.

El cooperativismo moderno nace con la “Sociedad de los Pioneros Equitativos de Rochdale”, en Inglaterra, la primera cooperativa de éxito en cuanto a su rentabilidad, satisfacción de los miembros y sostenibilidad en el tiempo.

Según la Alianza Cooperativa Internacional (1995), la cooperativa se define como una asociación autónoma de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer en común sus necesidades y aspiraciones económicas sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y administración democrática [67].

En la legislación actual para cooperativas no agropecuarias (CNA) en Cuba, estas se definen como organización con fines económicos y sociales, que se constituye voluntariamente sobre la base del aporte de bienes y derechos y se sustenta en el trabajo de sus socios, cuyo objetivo general es la producción de bienes y la prestación de servicios mediante la gestión colectiva para la satisfacción del interés social y el de los socios; constituye una alternativa para relevar al Estado de la administración de aquellas actividades económicas, productivas o de servicios que no se consideren principales. Tiene personalidad jurídica y patrimonio propio; tiene derecho de uso, disfrute y disposición sobre los bienes de su propiedad; cubre los gastos con los ingresos que obtiene y responde por las obligaciones con su patrimonio. [68].

Diferentes estudios han señalado el escaso arraigo del cooperativismo en Cuba antes de la revolución de 1959 reconociendo entre los primeros antecedentes el “Programa de Joven Cuba” en la década de 1930 propuesto por Antonio Guiteras Holmes (Nova González, 2011) [69], (Pavó Acosta, 2010) [70], (Jiménez Guethón, 2003) [71]. El programa planteó como parte de las reformas relacionadas con la cuestión agraria la creación de cooperativas de agricultores y la protección preferente de las mismas, junto con el estímulo a formas mutualistas y cooperativas de crédito.

Posteriormente, la figura cooperativa fue incluida en el texto constitucional de 1940 contemplando su carácter empresarial, en la tradición del constitucionalismo social de la época (Rodríguez Musa, 2012) [72] y considerándola como una alternativa a las empresas tradicionales por su potencialidad para solucionar las dificultades económicas y sociales de la comunidad y como fuente de empleo en función del desarrollo local.

Aunque el texto constitucional declaraba el apoyo que el Estado cubano brindaría para su formación, las cooperativas no llegaron a cobrar importancia y su existencia fue efímera utilizándose por reducidos sectores marginados económicamente y por grupos interesados en su enriquecimiento personal [73].

La Revolución cubana reconoció desde los primeros años después de su triunfo al cooperativismo agrícola como una forma de cooperación que permite ventajas para la modernización de los cultivos y como una vía de explotar la tierra en forma colectiva [74].

El 17 de mayo de 1959 fue firmada la Primera Ley de Reforma Agraria, que entregaba la propiedad de la tierra a los que la trabajaban y eliminaba los latifundios que permanecían en manos de la oligarquía nacional y el imperialismo de los Estados Unidos. Esta ley estableció la creación de “cooperativas cañeras” que se crearon a partir de octubre de 1960 recibiendo en usufructo colectivo las tierras expropiadas por el Estado a los latifundistas. Integradas por

obreros agrícolas; fueron concebidas como un tránsito hacia la granja estatal de modo de resolver el dilema entre nacionalización o reparto de tierras a favor de la estatalización [75].

Estas primeras Cooperativas Cañeras sólo duraron un corto período (1960-1962). Respecto a su organización y funcionamiento, se le señalaban en la época serios errores de carácter organizativo y de métodos de dirección [76].

A comienzos de la década del 60 fueron creadas las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) y una década más tarde las de cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA). Con la aprobación de la nueva Constitución de la República de Cuba el 24 de febrero de 1976, estas formas colectivas de propiedad sobre la tierra adquirieron rango jurídico constitucional, aunque los requisitos y efectos del acto de integrar las tierras de propiedad individual a la propiedad cooperativa fueron establecidos en 1982 por la Ley No. 36 de Cooperativas Agropecuarias. Durante los años 90, como parte de las iniciativas promovidas por el Estado durante el periodo especial para hacer más eficiente la agricultura, aplicando fórmulas de incentivo y motivación a los productores a fin de lograr una mayor producción con el menor gasto posible de recursos materiales, se dispuso la creación de Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) [77].

Esta nueva forma de organización intentó promover la mejor utilización y conservación de la tierra, de la cual era posesionario el productor, a fin de incrementar en ella la producción de alimentos [77].

La etapa más reciente de desarrollo del cooperativismo en Cuba tiene lugar desde fines del año 2012. Con el objetivo de continuar en la actualización del modelo económico social cubano y cumpliendo los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba de abril de 2011 y específicamente los lineamientos del 25 al 29, en noviembre de 2012, se decide la creación gradual de cooperativas en actividades no agropecuarias, así como las disposiciones que con carácter experimental regulan ese proceso. En sus inicios la experiencia tuvo previsto la creación de alrededor de 200 asociaciones de ese tipo en todo el país, las cuales estarían centradas en los sectores del transporte, la gastronomía, la pesca, los servicios personales y domésticos, la recuperación de materias primas, la producción de materiales y los servicios de la construcción [78].

1.5.1 Marco legal de las Cooperativas no Agropecuarias en Cuba.

El cuerpo legal principal que regula la creación y funcionamiento de las CNA en Cuba se encuentra contenido en el Decreto Ley No. 366/19 “De las Cooperativas no Agropecuarias”, Decreto Ley No. 306/12 “Del régimen especial de seguridad social de los socios de las

cooperativas no agropecuarias”, y en el Decreto No. 356/19 Reglamento de las Cooperativas no Agropecuarias.

El Decreto-Ley No. 366 “De las cooperativas no agropecuarias”, hace énfasis, entre otros artículos, en los siguientes:

Artículo 6. Las cooperativas se sustentan en los principios siguientes:

- a) **voluntariedad:** la incorporación y permanencia de los socios en la cooperativa es libre y voluntaria;
- b) **cooperación y ayuda mutuas:** todos los socios trabajan y se prestan ayuda y colaboración entre sí para alcanzar los objetivos de la cooperativa;
- c) **decisión colectiva e igualdad de derechos de los socios:** la vida económica y social de la cooperativa se analiza y decide de forma colectiva y las decisiones se adoptan democráticamente por los socios, que tienen iguales derechos y obligaciones; todos los socios aportan su trabajo a la cooperativa;
- d) **autonomía y sustentabilidad económicas:** la cooperativa tiene independencia económica, disponiendo libremente de su patrimonio dentro de los límites que fija la ley; cubre todas las obligaciones contraídas con sus ingresos; paga los tributos que corresponda; crea fondos y reservas y genera utilidades que se distribuyen entre sus socios en proporción a la contribución al trabajo;
- e) **disciplina cooperativista:** los socios conocen, cumplen y acatan de manera consciente las disposiciones y los estatutos que regulan su actividad; cumplen disciplinadamente los acuerdos adoptados en los órganos de dirección y administración, así como las demás regulaciones que sean de aplicación a la cooperativa;
- f) **responsabilidad social,** contribución al desarrollo planificado de la economía y al bienestar de los socios y sus familiares.
- g) **colaboración y cooperación entre cooperativas y otras entidades:** las cooperativas se relacionan entre sí y con otras entidades, estatales o no, mediante contratos, convenios de colaboración, intercambio de experiencias y otras actividades lícitas; y
- h) **educación y formación:** la cooperativa ofrece formación a sus miembros en las actividades a desarrollar con el fin de que estas se realicen con eficacia, eficiencia y calidad; igualmente educa a todos los miembros en los principios del cooperativismo y asegura su formación, particularmente a los que ocupan cargos en la dirección y administración de la cooperativa, para que adquieran o mejoren su gestión administrativa y liderazgo. [68].

Artículo 21. Para ser socio de una cooperativa hay que reunir los requisitos siguientes [68]:

- a) Tener 18 años de edad;
- b) ser residente permanente en Cuba; y
- c) estar apto para realizar labores productivas o de servicios de las que constituyen su actividad.

Artículo 22. Es incompatible con la condición de socio de una cooperativa:

- a) ser socio de otra cooperativa;
- b) desempeñarse como cuadro o funcionario del Estado o del Gobierno u ocupar cargos electivos con carácter profesional en un órgano estatal; y
- c) cualquier otra limitación que se establezca por la legislación vigente.

Artículo 24. La decisión sobre la incorporación de un nuevo socio a una cooperativa corresponde a la Asamblea General de Socios, la cual decide, por acuerdo, si es como socio o como socio a prueba.

Según estipula el Reglamento en su **Artículo 19.1.2** se integran como socios las personas que habiendo presentando su solicitud por escrito y demostrado que cumplen con los requisitos establecidos en el Artículo 21 del Decreto-Ley No. 366, se aprueban por la Asamblea General de Socios, y se hace efectiva la decisión en ese momento [79].

Artículo 20.1. Son socios a prueba las personas que la Asamblea General de Socios considera que deben contar con un período de tiempo para valorar su capacidad y desempeño como socio.

2. La Asamblea General de Socios fija el término del período de prueba, el que no excede, en ningún caso, de nueve meses.

3. Transcurrido este período, el Administrador o Consejo de Administración evalúa el desempeño del socio a prueba y propone a la Asamblea General de Socios si debe o no ser admitido de forma definitiva como socio.

4. La propuesta a que se refiere el párrafo anterior es analizada por la Asamblea General de Socios y se adopta el acuerdo que corresponda; esta decisión es inapelable [79].

Según establece el Decreto-Ley No. 366 en su **Artículo 51.1**. Las cooperativas podrán contratar trabajadores hasta tres meses, dentro del año natural, para las actividades y tareas que no puedan asumir los socios en determinado período.

2. La contratación a que se refiere el párrafo anterior no puede exceder el diez por ciento (10 %) del número de socios de la cooperativa [68].

No obstante, existe una disposición especial del referido Decreto-Ley, la cual plantea que las cooperativas de construcción constituidas al momento de la entrada en vigor de las presentes

disposiciones, en lo sucesivo no se les autoriza aumentar el número de socios, ni contratar trabajadores o servicios para realizar las actividades comprendidas en su objeto social.

Las regulaciones que establecen el funcionamiento interno de cada Cooperativa se establecen en los estatutos. Los mismos contienen entre otros, los aspectos siguientes: denominación, objeto social, domicilio social, los requisitos para ser socio, los derechos y obligaciones de los socios, órganos y cargos de dirección, de administración y control, y el período de mandato, su competencia y las reglas básicas de su funcionamiento, el régimen económico-financiero, el régimen bancario, el sistema de retribución a los socios, basado en la cantidad, complejidad y calidad del trabajo, régimen de los trabajadores contratados, aporte social de la cooperativa a la comunidad donde está enclavada, formas de ejecutar su control interno, el régimen disciplinario, el régimen de solución de conflictos, el procedimiento para modificar los estatutos; facilidades que brinda para las actividades de la sección sindical y el procedimiento para la disolución y la liquidación de la Cooperativa [68].

El **Artículo 27.1** del Decreto ley No. 366 plantea que la dirección y administración de las cooperativas están a cargo de:

- a) la Asamblea General de Socios;
- b) el Presidente;
- c) el Vicepresidente;
- d) la Junta Directiva, en los casos que corresponda; y
- e) el Administrador o Consejo de Administración, según corresponda.

La Asamblea General de Socios elige, mediante el voto directo y secreto, todos los cargos relacionados en el párrafo anterior, así como a:

- a) el secretario; y
- b) la comisión de control y fiscalización o el socio encargado de estas funciones [68].

1.5.2 Potencialidad y limitaciones de las Cooperativas no Agropecuarias.

El importante potencial de recursos que movilizan las cooperativas y el renovado interés por su contribución a los procesos de desarrollo territorial es tributario del interés y la riqueza de las prácticas y relaciones de colaboración entre los actores que las constituyen. La literatura sobre las cooperativas ha puesto de manifiesto esta vinculación y sus efectos positivos en el trabajo y la vida de la organización, en especial en el campo del cooperativismo de producción y de trabajo (Defourny, 1986) [80] (Rothschild, 2009) [81] (Sanchez Bajo & Roelants, 2011) [82].

Como perspectivas en el proceso de formación de cooperativas en diferentes sectores de la economía cubana, las mismas seguirán convirtiéndose en una sólida fuente de empleo. El desarrollo y potencialidad del cooperativismo cubano está por convertirse en un motor impulsor

de la economía del país y los territorios, materializando los lineamientos de la política trazada en el VI Congreso del Partido. La responsabilidad social que adquieren las Cooperativas, en las nuevas formas de gestión, dan respuesta a necesidades de la población en su entorno. Constituyen un paso de avance en el desarrollo de la sociedad cubana, el cual puede contribuir a introducir eficacia y eficiencia en las actividades y procesos económicos del país [76].

Sobre estas apreciaciones es importante mencionar las limitaciones presentes desde su origen que pueden condicionar la evolución de las mismas. En primer lugar y desde la instancia constitutiva se debe señalar la complejidad del marco regulatorio y del proceso de aprobación de las mismas. A ello se agregan los medios limitados que impiden una diversificación de los productos, los problemas de falta de insumos y acceso a los mercados mayoristas, y la insuficiente cultura de sus miembros para funcionar democráticamente, organizarse, trabajar en equipo y tomar decisiones en conjunto, etc. [77].

Al igual que otras iniciativas empresariales, la cooperativa constituye el fruto de acciones y de voluntades. Su desarrollo no tiene un carácter espontáneo, sino que resulta de múltiples decisiones por parte de sus miembros: la de incorporarse o no, la de organizar la producción en respuesta a la demanda, o la de sostener con mayores esfuerzos la actividad cotidiana, entre otras. En este caso la potencialidad puede asumir diversas intensidades, según la calidad y ambición de sus integrantes y en particular de sus dirigentes [77].

Existen muchas dificultades y obstáculos que tendrán que ser superados para que este incipiente cooperativismo, logre avanzar y mostrar en su conjunto los resultados positivos que son necesarios en estos tiempos de transformaciones y cambios en la sociedad cubana. [76].

1.6 Conclusiones parciales del Capítulo I.

Sintetizando los aspectos teóricos abordados en el presente capítulo se arriba a las siguientes conclusiones:

1. El reconocimiento de que el capital humano de las empresas es un activo estratégico que decide el futuro de las organizaciones requiere incorporar a los modelos de gestión el modelo de gestión por competencias, el cual tiene como objetivo primordial asegurar que las personas que son asignadas a distintas actividades productivas, cumplan con un perfil establecido que apoye la idoneidad de gestión y el éxito en las responsabilidades asignadas.
2. La Gestión del Capital Humano por competencias está orientada a que todos los niveles de la organización trabajen en función de la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad, definiendo las competencias necesarias para cada área y puesto de trabajo; las

mismas deben estar en función de la estrategia de la empresa para conseguir de manera eficiente y eficaz los objetivos planteados.

3. La selección e integración al empleo por competencias es un proceso con carácter dirigido que tiene como objetivo captar, seleccionar e integrar al empleo a aquellos candidatos con mayores posibilidades de lograr altos niveles de desempeño; lo que está causalmente relacionado con su adecuada integración con las características presentes y futuras del entorno laboral, a través de las competencias laborales.
4. En el marco del proceso de actualización del modelo económico cubano que se lleva a cabo en el país, a la cooperativa se le concede particular importancia, por tanto, es preciso el perfeccionamiento de su gestión integral, que tribute a su sostenibilidad; mediante la selección del personal por competencias, estas nuevas formas de gestión podrán contar con un capital humano calificado y competitivo, y el logro de una mayor productividad y eficiencia.

Capítulo II: Descripción del Objeto de Estudio. Metodología de la Investigación.

El objetivo de este capítulo es realizar una caracterización general de la Cooperativa de Construcción Sagebien y diseñar un procedimiento metodológico que permita dar solución al problema científico planteado sobre las bases conceptuales identificadas en el marco teórico referencial de esta investigación. Asimismo, se presentarán y explicarán las técnicas y herramientas utilizadas.

2.1 Caracterización de la Cooperativa de Construcción Sagebien.

La Cooperativa No Agropecuaria de Primer Grado Sagebien se constituyó el 8 de octubre del año 2013 mediante Escritura Notarial No. 351, por autorización del Ministerio de la Construcción a través de la Resolución No. 340/2013.

Su nombre honra al eminente arquitecto e ingeniero Jules Sagebien, francés que llegó a Matanzas en el año 1820, después de haber trabajado 2 años en Nueva York. Culminado el edificio de la Aduana, se convirtió en el arquitecto encargado del Gobierno, proyectando y construyendo los principales edificios de la ciudad, además de puentes y vías férreas a lo largo del país.

La Cooperativa se encuentra ubicada en la calle 292, número 9303, entre calle 97 y calle 93, Matanzas, Municipio Matanzas, Provincia Matanzas.

Tiene personalidad jurídica y patrimonio propio. Se encuentra inscrita en la Hoja 5, Folio 80, Tomo I, Libro CNA, del Registro Mercantil del Ministerio de Justicia, así como en el Registro Administrativo de la Oficina Nacional de Estadística e Información, bajo el número 126-70281.

Mediante la Licencia No. 831/13, la cual fue renovada el 22 de marzo de 2017 por el Registro Nacional de Constructores, Proyectistas y Consultores de la República de Cuba, la Cooperativa de Construcción Sagebien, queda autorizada a ejercer como Constructor en los servicios siguientes:

- a) Demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción, decoración, reconstrucción, reparación, mantenimiento constructivo y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes.
- b) Montaje, reparación y mantenimiento de equipos y sistemas tecnológicos.

El Acuerdo No. 8 adoptado por la Asamblea General de Socios de la Cooperativa, adoptado en sesión Ordinaria No. 1/16 de fecha 15 de enero de 2016, se definió como Objeto Social Secundario de la Cooperativa el siguiente:

- c) Ejecución de decoraciones y trabajos de jardinería.

d) Elaboración y montaje de elementos en madera, metales, morteros y vidrio.

Misión

Trabajar de forma segura en el sistema de la construcción, garantizando alta calidad en nuestros servicios, con un capital humano competente y comprometido, con responsabilidad social y ambiental, contribuyendo al desarrollo local y a la plena satisfacción del cliente.

Visión

Ser una cooperativa de referencia en el país, con el sistema de gestión de la calidad certificado, y reconocida por su alto compromiso ambiental y su contribución al desarrollo sustentable del país.

Este servicio se brinda fundamentalmente en el sector estatal, dentro de la provincia de Matanzas, donde se encuentra su domicilio social.

En el desarrollo del trabajo se mantiene la atención a la competencia, atendiendo a las posibilidades de otras Cooperativas de construcción, así como organizaciones estatales con objeto social similar.

Estructura organizativa. Clasificación de los procesos.

La estructura organizativa de la CNA Sagebien está formada a partir de la Dirección y 4 Departamentos Funcionales que son: Departamento de Contabilidad y Finanzas, Departamento de Capital Humano, Departamento de Logística y Departamento Técnico Productivo. Además, cuenta con 2 Grupos de Ejecución para la realización de las obras y un taller de Carpintería (**Figura 2.1**). Entre el Presidente y los Jefes de Departamento existe una relación lineal en cuanto a los niveles de subordinación, mientras que entre los Jefes de Departamento la relación es funcional, estableciendo que las decisiones son tomadas por cada Departamento relacionándose con el resto. Con la combinación de estos tipos de estructuras se logra que un adecuado flujo de información.

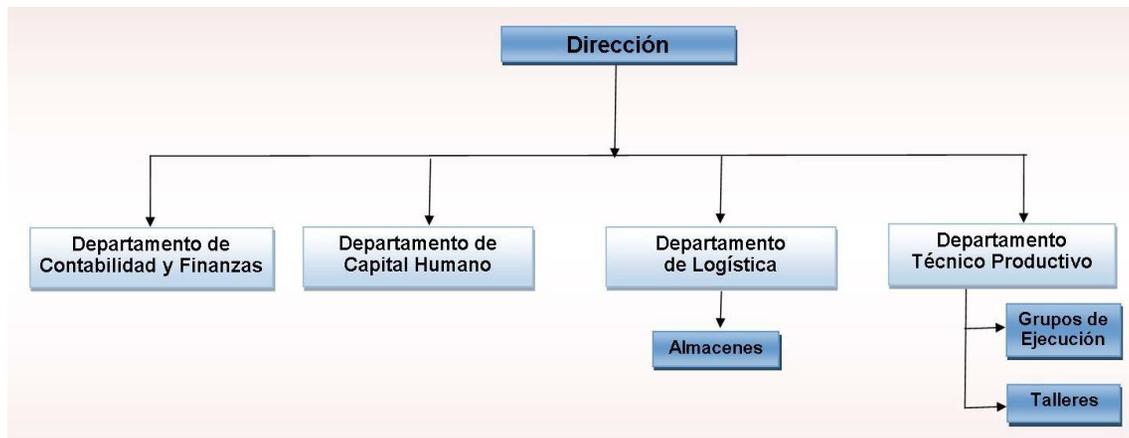


Figura 2.1. Organigrama de la CNA Sagebien. Fuente: Manual de la Calidad.

La Cooperativa está desarrollando su Sistema de Gestión de la Calidad por la NC ISO 9001:2015, teniendo identificado los procesos estratégicos, claves y de apoyo necesarios para la mejora del sistema, el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y el cumplimiento de la legislación vigente. La interrelación de los mismos se puede apreciar en la **Figura 2.2.**

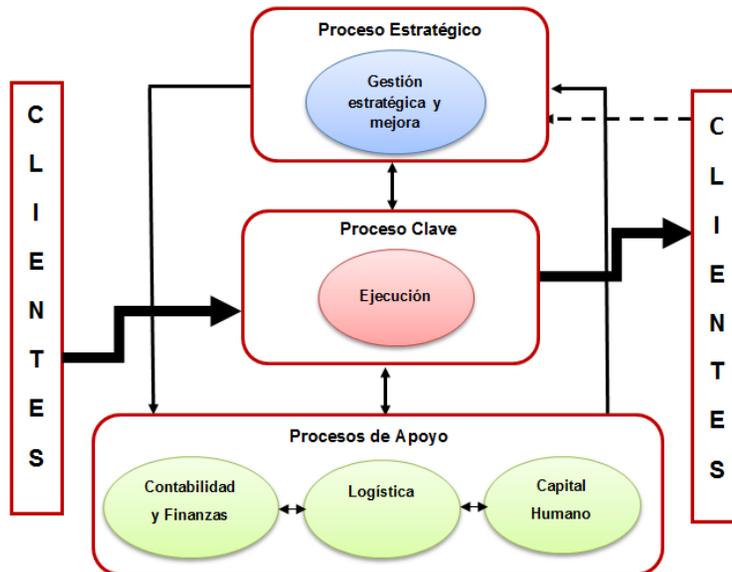


Figura2.2. Mapa de Procesos CNA Sagebien. Fuente: Manual de la Calidad. Principales clientes y proveedores.

Los principales clientes con que cuenta la empresa son los siguientes: Empresa Lácteo Matanzas, AZUMAT Sucursal Matanzas, Empresa Ferrocarriles de Occidente, TRD, Acueducto y Alcantarillado Matanzas, ETECSA, Copextel. Los principales proveedores de acuerdo al importe de las compras son: Escambray, Almacenes Universales S.A, Gases Industriales, Geocuba, Etecsa, Desoft; entre otros.

Capital Humano.

Cuenta con una fuerza laboral de 247 socios, solamente 19 (8%) son mujeres. Desglosados por categoría ocupacional presentan la siguiente composición: cuadros 11 (3%), técnicos 35 (14%), servicios 10 (4%) y operarios 194 (79%). El nivel de escolaridad predominante es el Técnico Medio con un valor de 42%. La fuerza laboral oscila entre las edades de 31 a 50 años (53,44%), aunque existe un número significativo de jóvenes menores de 30 años (27%). Para una mayor comprensión se representa en la **Figura 2.3** la composición de la fuerza laboral.

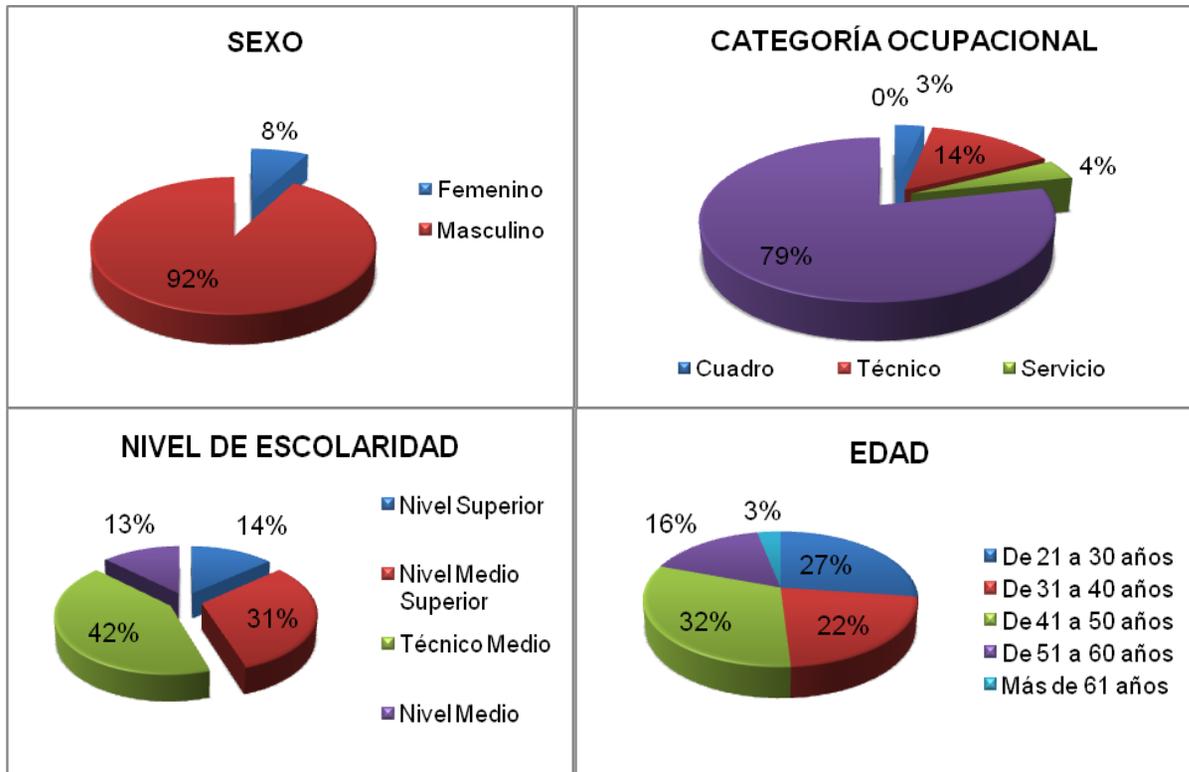


Figura 2.3 Composición de la fuerza laboral. Fuente:Elaboración propia.

2.2 Metodología de Investigación a desarrollar en la CNA Sagebien.

En la investigación, a partir del análisis de diferentes propuestas de metodologías como las de González Díaz (2016) [66], Garcia Dousat & Reyes Jardinez (2010) [83], Santamaría, N. & Hernández, V. (2016) [84], se confecciona el procedimiento metodológico propuesto, el cual cuenta con 6 etapas y 17 pasos, como se muestra en la **Figura 2.4**. Un conjunto de premisas y principios sustentan el instrumental metodológico desarrollado.

2.2.1 Premisas para la aplicación del procedimiento.

Constituyen premisas para la aplicación de este procedimiento:

- Compromiso y disposición de la alta dirección de concebir la gestión de capital humano como una variable estratégica fundamental para lograr alcanzar los resultados esperados en términos de eficiencia, eficacia y competitividad.
- Motivación e implicación de los especialistas, directivos y expertos vinculados a este procedimiento, de modo tal que comprendan la importancia de la acción conjunta para el logro de los objetivos propuestos.
- Clima de trabajo que refuerce las habilidades del trabajo en grupo.
- Disposición a recopilar y compartir información por todos los implicados.

2.2.2 Principios en los que se sustenta el procedimiento.

- Adaptabilidad: Referido a su capacidad de ser aplicado para cualquier tipo de proceso con los ajustes pertinentes.
- Carácter participativo y creativo: Dado por su capacidad de crear un ambiente participativo y creativo.
- Mejoramiento sistemático: En función de su capacidad de retroalimentarse para lograr la mejora progresiva y continua.



Figura 2.4. Procedimiento para la realización del proceso de selección de capital humano por competencias en las cooperativas de construcción cubanas. Fuente: Elaboración propia.

Etapa I. Preparación del estudio.

Tiene como objetivo lograr la familiarización con la entidad (estructura organizativa, misión, visión, procesos), así como producir el involucramiento necesario en el personal, para su contribución a la ejecución de las restantes etapas del procedimiento.

Paso 1. Selección del equipo de trabajo.

La selección del equipo de trabajo debe tener como premisa fundamental la estructura interdisciplinaria; especialistas de la entidad objeto de estudio 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 tres años, decisión y voluntad para participar en el estudio, que sea un personal comunicativo, con habilidades para el trabajo en equipo, proclive al cambio. Se debe nombrar un coordinador del equipo de trabajo.

Paso 1.1 Capacitación.

Una vez seleccionado el equipo se procederá a su capacitación para lograr un mejor desarrollo en la aplicación del procedimiento propuesto, a través de cualquiera de las vías siguientes: debates, conferencias, intercambio de experiencias, discusiones grupales, consultas de investigaciones realizadas relacionadas con el objeto de estudio. En este paso se profundiza en el conocimiento de aspectos tales como: misión, visión, estructura organizativa empresarial, condiciones de trabajo, cultura o filosofía organizacional, estrategia empresarial, políticas de GCH, entre otros, de la entidad objeto de estudio.

Paso 2. Sensibilización del personal.

Es importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de los dirigentes, el sindicato y los trabajadores en general. Se comunica al Consejo de Administración el propósito del procedimiento elaborado, haciendo énfasis en los resultados esperados. Posteriormente, se capacita al personal para su contribución a la ejecución de las restantes etapas del procedimiento.

Etapa II. Diseño o revisión de la estrategia empresarial.

Se realiza el ejercicio estratégico de la entidad con el objetivo de determinar las competencias a formar y desarrollar en consecuencia con la planeación estratégica de la organización, así como la previsión de los escenarios futuros que tendrá que enfrentar la GRH.

Paso 3. Realización del diagnóstico estratégico.

El diagnóstico estratégico comprende la revisión de la misión, la visión, los valores, las condiciones externas e internas del sistema objeto de estudio, como base para diseñar posteriormente la estrategia.

Paso 3.1. Caracterización general de la entidad objeto de estudio.

La caracterización de la organización aporta el conocimiento de su estado actual, principalmente si en la investigación participan asesores externos que no conocen la organización. Debe contener un análisis de sus principales elementos: nombre, pertenencia ramal, organigrama, sistema productivo, cartera de productos y/o servicios, indicadores económicos, sistemas de información y comunicación vigentes, composición de la plantilla, cultura de los directivos, clima organizacional, etc.

Paso 3.2. Determinación del propósito estratégico.

Determinar o actualizar la Misión, la Visión y los Valores Compartidos de la organización.

Es necesario partir de que los términos misión, propósito, o razón de ser, pueden admitirse como similares siempre que quede claro que se está refiriendo a la finalidad global de la organización, a aquello que no puede dejar de hacer porque de lo contrario sería otra cosa (Martínez, 1999) [85]. Para analizar la misma, se consideran las preguntas clásicas para su definición correcta: ¿Qué hace la empresa?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace? y ¿Con qué medios cuenta?

La Visión es el paso que cierra el circuito de la conexión abierta de la identificación de la misión al comienzo. No puede considerarse un paso más, sino un paso decisivo, porque con la definición de la visión es que se logra la definición de lo que debe ser la organización con el estado deseado posible que se plantea la entidad y por lo tanto es lo que permite establecer con precisión la definición de un balance objetivo, entre el problema en términos factibles, reales y de esa forma conformar el Plan Estratégico (Martínez et al., 2002) [86].

Los Valores Compartidos representan las conductas que los trabajadores, especialistas y dirigentes de la organización deben seguir para el logro de los objetivos, es decir determinan en el orden táctico el comportamiento para llegar a la Visión.

Paso 3.3. Análisis del entorno (O, A).

En este paso se analizan los problemas relativos a las variables económicas, tecnológicas, demográficas, político-legales, ecológicas, sociales, entre otras, que se vinculan directamente con el quehacer de la organización e impactan de manera positiva o negativa en la entidad, a las cuales denominamos oportunidades o amenazas, según su naturaleza:

Oportunidades: se trata de eventos, tendencias, o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión, si actúa en esa dirección.

Amenazas: son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la misión de la organización.

Análisis del entorno general:

- **Análisis PEST**

- Factores políticos-legales.
- Factores económicos.
- Factores socioculturales.
- Factores tecnológicos.

Análisis del entorno específico:

- **Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter.**

1. La amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector.
2. La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.
3. La presión de los productos sustitutos.
4. El poder de negociación de los compradores.
5. El poder de negociación de los proveedores.

Paso 3.4. Análisis interno (F, D).

El análisis interno consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la empresa que originen ventajas o desventajas competitivas. Para llevarlo a cabo se estudian los siguientes factores: producción, calidad e innovación tecnológica, marketing, precios, estructura organizativa, proceso de dirección y control, cultura empresarial, recursos humanos, financieros, entre otros. Los primeros se conceptualizan como fortalezas y los últimos como debilidades.

Fortalezas: son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para trabajar para aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de las amenazas, para el cumplimiento de la misión.

Debilidades: principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la misión.

Análisis interno:

- Modelo basado en Recursos y Capacidades.
- Cadena de valor añadido.
- Análisis funcional.
- Cartera de Productos (Matriz BCG).
- Perfil Estratégico.

Paso 3.5. Construcción de la Matriz DAFO.

La matriz DAFO o modelo LACG (como inicialmente se le denominó, recurriendo a las iniciales de los apellidos de los profesores de la *Harvard Business School* que la concibieron), data de 1960 y se le reconoce como la primera técnica de análisis estratégico. Es una técnica de fácil aplicación y de suma utilidad práctica para determinar ventajas competitivas y riesgos en el logro de los objetivos fundamentales de la organización.

La lectura de la matriz constituye el aspecto central de la DAFO. Para la obtención del **Problema Estratégico General**, se procede de la siguiente manera:

Si se materializan las amenazas, teniendo en cuenta las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades. Las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades que se detallan, son las que recibieron la mayor cantidad de X en la matriz DAFO. En este caso se plantea una situación casi imposible de solucionar.

Para la obtención de la **Solución Estratégica General**, se procede de la siguiente forma:

Si utilizamos plenamente nuestras fortalezas sobre las oportunidades que se presentan, minimizaremos el efecto de las amenazas que existen y superaremos nuestras debilidades. Aquí también, las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que se detallan, son las que recibieron la mayor cantidad de X en la matriz DAFO.

Paso 4. Diseño de la estrategia.

Las organizaciones deben tener varias estrategias jerárquicamente relacionadas y sustentables entre sí. Cada una de estas estrategias debe ser congruente con el nivel de descentralización deseado, pero moldeada como un elemento de cohesión de las estrategias de alto nivel.

La técnica de la matriz DAFO permite a través de su análisis, definir el tipo de estrategia a seguir.

El cuadrante en el que coinciden las fortalezas y las oportunidades, resulta el área de mayor impacto para la elaboración de las estrategias, ya que allí confluyen las fortalezas de la organización con las oportunidades del entorno. Combinando unas y otras, es posible trazar estrategias **OFENSIVAS**, para llevar la organización a planos más destacados.

A partir del cuadrante en el cual confluyen las amenazas y las debilidades, la organización puede trazar estrategias **DEFENSIVAS** o de supervivencia, que permitan la subsistencia de la organización hasta llegar a un momento más favorable en el cual pueda ejecutar estrategias más ventajosas.

Los otros dos cuadrantes, es decir aquel en el que confluyen las fortalezas con las amenazas, y aquel en el que coinciden las debilidades con las oportunidades, constituyen la base para el

trazado de estrategias **ADAPTATIVAS**, es decir estrategias mediante las cuales la organización realiza avances discretos, y se prepara para la ejecución de estrategias más ventajosas.

Según sea la estrategia seleccionada como resultado de la matriz de análisis DAFO se puede elevar la creatividad a la hora de desarrollar opciones estratégicas más objetivas, para el logro de nuevos productos y/o servicios, eliminar otros, obtener ventajas y conocer el entorno de la competencia. Estas acciones “filtradas” sobre objetivos, dan proyecciones en la solución de problemas (Martínez, 2001; citado en García, 2009) [87].

Etapas III. Identificación de las competencias.

Para la determinación de las competencias se necesita un equipo de trabajo compuesto por un grupo de personas con conocimientos en el área objeto de estudio, los cuales serán avalados como expertos. Se utiliza el marco de los talleres desarrollados, teniendo como base el análisis de los elementos estratégicos, comprobando la alineación de la estrategia empresarial con las competencias a nivel de organización, proceso y puesto de trabajo.

Paso 5. Selección del Grupo 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.

La evaluación del coeficiente de competencia se realiza por la metodología propuesta por Oñate Ramos (1988) [88].

Se capacita al grupo de expertos en las concepciones más actuales de GRH vinculadas a la gestión de competencias, así como en los procedimientos internos tales como manuales, instrucciones técnicas, procedimientos de trabajo seguro, fichas de procesos. Se explica la finalidad del estudio, el espíritu del Delphi, así como las condiciones prácticas del desarrollo de las encuestas (plazo de respuesta, garantía de anonimato).

Paso 6. Definición de las competencias organizacionales.

Son las competencias claves de la organización, las cuales deben estar presentes en todos los trabajadores de la misma. Para decidir cuáles deberán ser las competencias clave de la empresa, previamente tendrá que estar determinada la estrategia empresarial y definidos los procesos de trabajo esenciales.

Para su elección se aplica la técnica tormenta de ideas a los miembros del Consejo de Administración o Junta Directiva, pudiendo apoyarse en el diseño o revisión de la estrategia empresarial, y el Diccionario de Competencias; quedando establecido un listado inicial.

Posteriormente se utiliza el Método Delphi, el cual considera el criterio del grupo de expertos seleccionado a través de un proceso iterativo de rondas con encuestas aplicadas a cada experto de forma individual; el resultado se filtra y se cuantifica con la aplicación de técnicas estadísticas matemáticas; se busca alcanzar un consenso lo más confiable posible del grupo de expertos.

Para su aplicación, se envía al grupo de expertos seleccionados un cuestionario con el listado inicial de competencias, con el objetivo de determinar las competencias que más se ajustan a la entidad (entre 5 y 7 por lo general). Los miembros del grupo deben responder de forma anónima; para así obtener la opinión real de cada experto y no la opinión más o menos falseada por un proceso de grupo.

El objetivo de las rondas posteriores es la reducción de las competencias propuestas hasta llegar a un consenso. Para la evaluación del cuestionario Delphi se realizará el cálculo del coeficiente de concordancia de los expertos, el cual debe tener un valor mínimo de 0,6, infiriendo que las variables que obtengan coeficiente de concordancia inferior a este se eliminan del listado.

Luego se les pide que ponderen cada una de las competencias con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño exitoso, calculando el coeficiente de concordancia *Kendall W*.

Las principales razones para la decisión de elección de esta técnica de investigación es la necesidad de contar con un grupo amplio de colaboradores con conocimientos específicos actuales del proceso objeto de estudio, evitar criterios unipersonales o subjetividades individuales de los miembros del Consejo de Administración, que pudieran restar credibilidad y fiabilidad a la investigación, y el rigor científico que aporta el cálculo del coeficiente de concordancia la investigación.

Paso 6.1. Conceptualización de las competencias organizacionales.

La conceptualización de las competencias organizacionales de la organización se determinará por el Consejo de Administración con el apoyo del equipo de trabajo.

Paso 7. Definición de las competencias de los procesos.

Son las competencias que corresponden a cada proceso, las cuales deben estar alineadas con las de la organización.

Paso 7.1. Selección del proceso objeto de estudio.

La cooperativa debe tener actualizado el mapa de proceso donde se clasifiquen los procesos en estratégicos, claves o de apoyo. Se procede a seleccionar por el equipo de trabajo el (los) proceso(s) a estudiar, teniendo en cuenta las prioridades de la organización, los resultados del análisis estratégico, el tiempo previsto para la investigación, entre otros factores.

Paso 7.2. Determinación de las competencias del proceso.

Una vez definido el (los) proceso(s) objeto de estudio se conformará un listado inicial de competencias que caracterizan el proceso de conjunto con el Consejo de Administración, las cuales serán solicitadas al grupo de expertos. Dicho listado se remite en forma de cuestionario al equipo de expertos para la aplicación del método Delphi, de igual forma que en el paso anterior.

Paso 7.2.1 Conceptualización de las competencias del proceso.

La conceptualización de las competencias del proceso se determinará por el Consejo de Administración con el apoyo del equipo de trabajo.

Paso 8. Definición de las competencias de los puestos de trabajo.

Son las competencias específicas definidas por puestos de trabajo o funciones, las cuales deben estar alineadas con las del proceso a que pertenece.

Paso 8.1. Selección del puesto de trabajo objeto de estudio.

En este paso se procede a seleccionar por el equipo de trabajo el (los) puesto(s) a estudiar, teniendo en cuenta los procesos objeto de estudio, el resultado del análisis estratégico, el tiempo previsto para la investigación, entre otros factores.

Paso 8.2. Elaboración del perfil del cargo o puesto de trabajo.

Se emplean diferentes métodos para la recopilación de la información necesaria para la elaboración del perfil del cargo, dependiendo de la tipología de puesto que se trate.

El método de observación directa es uno de los más utilizados, por su eficacia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro-movimientos, y de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos o repetitivos [89].

La entrevista consiste en la recopilación de información mediante una entrevista entre el titular del puesto de trabajo y la persona que está realizando la descripción. Su duración no superará las dos horas. Esta técnica se considera adecuada cuando se describen puestos cuyo titular es

único o cuando se describen puestos de dirección y mandos de primer nivel dentro de la organización [89].

El cuestionario de documentación consiste en la elaboración de un cuestionario auto explicativo (estructurado) que recoge todas las necesidades de información sobre un puesto. Este cuestionario se envía a las personas que ocupan el puesto para su cumplimentación y posterior devolución a la dirección de recursos humanos para su análisis [89].

Paso 8.3. Determinación de las competencias del puesto de trabajo.

Se utiliza el Método Delphi por rondas, solicitando al grupo de expertos las competencias del perfil del cargo objeto de análisis. Se procesa la información resultado de cada ronda, verificando que se cumpla el por ciento del consenso de cada competencia ($\geq 60\%$) y el coeficiente de concordancia *Kendall W*.

Paso 8.3.1. Conceptualización de las competencias del puesto de trabajo.

La conceptualización de las competencias del puesto de trabajo se determinará por el Consejo de Administración con el apoyo del equipo de trabajo.

Paso 8.3.2. Elaboración de la Matriz de Competencia del puesto de trabajo.

Se realiza una propuesta de los comportamientos que corresponden a las competencias seleccionadas por el grupo de expertos. Se emplea la entrevista de incidentes críticos, diccionarios de competencias, listados de dimensiones por competencias, entre otras herramientas, para facilitar que los miembros del equipo de trabajo propicien ideas originales, propias y creativas sobre el tema, aplicando la técnica de tormenta de ideas.

Etapa IV. Planificación del proceso de selección.

Esta etapa se expresa en el conocimiento de las demandas y ofertas de los puestos o cargos para los cuales se va a seleccionar, de la estructura organizativa empresarial, de sus condiciones de trabajo y de su cultura o filosofía organizacional. Previo a ese conocimiento, el personal encargado del desarrollo del proceso de selección debe conocer la dirección estratégica adoptada, las políticas de GRH derivadas y el sistema de trabajo asumido. Sin esos elementos, no se garantiza una labor coherente de selección de personal, y no se manifestará la necesaria sinergia.

Paso 9. Análisis de la demanda de Recursos Humanos.

La planificación y análisis de la demanda juega un papel importante para la gestión eficaz del proceso de selección. Se determina a través de las siguientes vías.

➤ Análisis de las necesidades internas.

Se llevará a cabo a través de la determinación de la plantilla de cargos necesaria a corto, mediano y largo plazo. Se debe garantizar la previsión de necesidad de personal dados los

cambios que el entorno propicio. Se propone para el cálculo de la plantilla a corto plazo las expresiones (2.1) y (2.2) expuestas por Cuesta Santos (2009) [24] para la planeación del capital humano:

POP – (POE – PPPOE) = Déficit (2.1)

PA– POE = Excedencia (2.2)

Déficit: cantidad de trabajadores que se necesita incorporar.

Excedencia: cantidad de trabajadores que se necesita extraer.

P.O.E. (Plantilla objetiva existente): aquella existente que se considera idónea en cualidades o competencias dentro de la plantilla actual.

P.P.P.O.E. (pérdidas previsibles de la P.O.E): pérdidas de la plantilla idónea debido a: jubilaciones, rotaciones externas e internas previstas, licencia de maternidad, entre otras.

P.A. (Plantilla actual): total de trabajadores en la plantilla.

P.O.P. (Plantilla objetiva proyectada o calculada.): cantidad de trabajadores que debe existir, la necesidad en cantidad y cualidades o idoneidad para asumir los cargos de trabajo en el escenario estratégico contemplado.

➤ **Análisis de las necesidades externas**

Se realiza con el objetivo de proveer a la entidad del capital humano adecuado en el momento oportuno. Se utilizan diferentes variantes:

Análisis de futuros proyectos.

Esta variable está relacionada fundamentalmente con los aspectos siguientes:

- ✓ Futura creación de nuevos puestos, áreas, unidades organizativas, talleres, etc.
- ✓ Rediseños organizativos proyectados.
- ✓ Proyectos de ampliación, expansión de capacidades.

Análisis estadísticos.

Teniendo en cuenta los cargos más solicitados y su tendencia, la entidad debe encaminar esfuerzos a garantizar una cantidad prudente de estos cargos para la reserva laboral con el objetivo de contar con la cantidad de candidatos suficientes que permita suplir las necesidades de los cargos más demandados.

Análisis de la fluctuación laboral.

De manera general las causas que generan la fluctuación laboral se pueden agrupar en dos grupos:

1. Necesidades Organizacionales.

- ✓ Promociones previstas.
- ✓ Posibles movimientos internos.
- ✓ Licencias previsibles.

- ✓ Envejecimiento de la fuerza de trabajo.

2. Necesidades Personales.

- ✓ Liderazgo.
- ✓ Satisfacción laboral.
- ✓ Comunicación e información.
- ✓ Relaciones interpersonales.

La decisión final sobre la convocatoria de una plaza es tomada por el Consejo de Administración luego del análisis de los resultados del estudio de las necesidades.

Etapa V Desarrollo del proceso de Selección.

En esta etapa se determina la modalidad de selección, se realiza el reclutamiento utilizando las fuentes necesarias, se aplican las técnicas necesarias para la elección del candidato más competente, concluyendo con la incorporación, acogida y seguimiento del nuevo trabajador o socio.

Paso 10. Determinación de la modalidad de selección.

Se decide la modalidad de incorporación a la cooperativa en correspondencia con la legislación vigente, teniendo en cuenta los criterios siguientes:

1. Si la plaza disponible corresponde a un puesto vinculado directamente al objeto social de la Cooperativa será bajo la modalidad de socio o socio a prueba.
2. Si la plaza disponible corresponde a un puesto no relacionado directamente al objeto social de la Cooperativa podrá ser elegida la modalidad de trabajador contratado, socio o socio a prueba.
3. De optar por la modalidad de trabajador contratado, deberá analizarse la disponibilidad actual de la cooperativa de contratación de dicha fuerza de trabajo, la cual no puede exceder el diez por ciento (10%) del número de socios de la cooperativa. De no cumplirse este requisito, se debe incorporar bajo la modalidad de socio o socio a prueba.
4. De seleccionarse como trabajador contratado será por el término de tres meses en el año natural.

Paso 11. Empleo de las fuentes de reclutamiento.

En este paso se utilizan los canales de reclutamiento interno y externo. El reclutamiento interno posee prioridad en el análisis del proceso de selección, por lo que se establece realizar en primera instancia la convocatoria interna.

De no existir el candidato o los candidatos internos que cumplan con los requisitos de la plaza, se emplean fuentes externas. Se recomienda la creación de una bolsa de empleo, dado el atractivo que ofrece esta forma de gestión no estatal por los sistemas de remuneración.

Paso 12. Recepción de las solicitudes.

En el caso de los socios de la Cooperativa, deben entregar un documento donde solicitan la plaza, la cual se pone en convocatoria con antelación. En el caso del reclutamiento externo, el responsable de reclutamiento deberá tener un contacto inicial con los aspirantes, donde recogerá los documentos básicos necesarios para la realización de la entrevista: *currículum vitae*, datos personales, títulos, certificados; otros de interés según sea el caso. Se verifica que cumplan los requisitos establecidos en la legislación vigente para ser socio, así como las condiciones de compatibilidad, exceptuando los casos de contratación de trabajadores donde se defina previamente que no será necesario mantener dicha plaza por un tiempo superior a los tres meses. Posteriormente, se entrega el modelo para la realización del examen médico pre empleo.

Paso 13. Aplicación de las pruebas de selección.

Luego de realizar el contacto inicial y separar del proceso, a aquellos candidatos que no cumplen con los requisitos básicos se procede con la aplicación de las pruebas de selección: test psicométrico, evaluación de competencias, pruebas técnicas (es aplicada por el especialista del área en cuestión para verificar los conocimientos indispensables sobre el cargo), entrevista con el Jefe inmediato; las cuales se deciden con la participación del directivo del área donde se ubican los puestos o cargos a cubrir.

Una vez seleccionadas las técnicas que serán usadas se procede a la aplicación de las mismas; para lograr el éxito se recomienda realizar una estricta planificación en la que se especificará la fecha, hora y lugar de aplicación de cada una de las pruebas de selección, las cuales se les informarán a los candidatos con antelación.

La entrevista por competencias es una entrevista semiestructurada, focalizada en la obtención de evidencias conductuales que el entrevistado haya adoptado en el pasado en su vida laboral, académica y personal.

El método para la determinación de las brechas de competencias será la evaluación del estado actual y su comparación con el estado deseado en una escala de cero (0) a diez (10), como se muestra en la **Tabla 2.1**.

Tabla 2.1. Escala para determinar las brechas de competencias.

Competencias (%)	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Estado actual											
Estado deseado											

Fuente: Elaboración propia en aproximación a Mesa Tapia (2009) [90].

Para el análisis de las competencias se utiliza la escala reflejada en la **Tabla 2.2**.

Tabla 2.2. Valoración de la escala porcentual.

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

Fuente: Elaboración propia en aproximación a Mesa Tapia (2009)

[90].

Paso 14. Comprobación de datos referenciales.

Este análisis puede dar valiosos elementos para la toma de decisiones de aceptación o no del candidato. Se verifican todos los datos referenciados por los candidatos (tanto en sus currículos como en las entrevistas) a través de centros de trabajos anteriores, domicilio, etc. Incluye la solicitud de antecedentes penales a la Dirección de Justicia. Esta es una actividad que jamás podrá obviarse. En términos documentales deberá estar claramente evidenciada o avalada.

Paso 15. Toma de decisiones sobre candidato a seleccionar.

Para escoger a la persona adecuada dentro de todos los candidatos se debe tener en cuenta los resultados de los pasos anteriores (verificación de las referencias, entrevista técnica, evaluación de competencias, etc.). La elección es realizada por el Jefe inmediato, con la aprobación del Consejo de Administración. Si la modalidad de selección es como socio, se lleva la propuesta a la Asamblea General de Socios para su aprobación por mayoría, decisión de la modalidad de incorporación (socio o socio a prueba) y término del período de prueba de ser necesario. Concluido el proceso, se les informa a los candidatos no seleccionados la decisión, los cuales se mantendrán en la bolsa de empleo en espera de nuevas oportunidades.

Paso 16. Incorporación, acogida y seguimiento.

Este paso debe desarrollarse inmediatamente que el candidato seleccionado se incorpore a la actividad que va a desempeñar. Implica la presentación del nuevo trabajador contratado o socio, su familiarización con la Cooperativa, visitas a distintas áreas, etc., dándole cumplimiento al Programa de Acogida.

El Programa de Acogida es diseñado bajo la responsabilidad del Jefe Inmediato del trabajador, en coordinación con la organización sindical.

En el recibimiento, el trabajador conoce entre otras, las informaciones siguientes:

- a) Presentación en el área de trabajo (oficinas, obra, otras).
- b) Historia de la Cooperativa.
- c) Objeto social, misión visión y valores de la CNA.

- d) Estructura organizativa, servicios que se brindan.
- e) Sistema de Pago que se aplica.
- f) Sistema de capacitación y desarrollo de los recursos humanos y posibilidades de promoción.
- g) Presentación de la Junta Directiva, Consejo de Administración y la Sección Sindical.

El Técnico en Gestión de Recursos Humanos es el encargado de dar a conocer los 3 últimos incisos.

- h) Instrucción inicial general y específica de seguridad y salud del puesto de trabajo.
- i) Perfil del cargo por competencias del puesto de trabajo.
- j) Estatutos de la CNA.

Durante el término del período de prueba, es preciso realizar un seguimiento comprobatorio para la verificación de dos aspectos fundamentales:

- ✓ La adaptación del nuevo socio al equipo humano y a la cultura de la organización.
- ✓ El cumplimiento de las previsiones de competencias laborales para el desempeño exitoso del cargo.

Una vez finalizado el periodo de prueba el Consejo de Administración, con el criterio del Jefe inmediato, evalúa el desempeño del socio a prueba y propone a la Asamblea General de Socios si debe o no ser admitido de forma definitiva como socio.

Etapa VI Mejora continua.

Tiene como objetivo mantener el control sobre la implementación de lo proyectado, determinar posibles desviaciones y realizar los ajustes necesarios.

Paso 17. Control del proceso de selección.

En el caso del objeto de estudio de la presente investigación se ha evidenciado, en su evolución (Chiavenato, I. (2004) [21], Zayas Agüero (2002) [91], Sánchez Rodríguez (2003) [92], etc.), la tendencia al uso de sistemas de indicadores, según el método tradicional. Estos indicadores, al menos, en la bibliografía consultada, no se elaboran sobre la base de un CMI; por lo que en la presente investigación se propone elaborarlo teniendo en cuenta las perspectivas de un CMI.

El CMI ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión. Con esta herramienta se integran tanto el aspecto estratégico, como la evaluación del desempeño tanto empresarial como de algún proceso en específico, basándose en cuatro perspectivas básicas:

La de **procesos**, que evalúa aquellos indicadores que se relacionan directamente con cada una de las actividades que integran la selección del capital humano y su gestión, con el objetivo de

conocer el estado actual de los mismos y poder compararlos con el período anterior o simplemente con un estado deseado de la empresa.

La de **crecimiento y aprendizaje** que mide el impacto del proceso de selección en los clientes internos de la organización, o sea, en los trabajadores, debido a que las últimas tendencias empresariales ubican al capital humano como el recurso de mayor importancia dentro de la empresa, y de su eficiente capacitación, motivación y satisfacción depende la productividad y competitividad de la misma.

La de **clientes** que refleja el impacto que producen los trabajadores en la satisfacción de los clientes externos. En la medida que la empresa cuente con un personal más capacitado y orientado hacia las necesidades de los clientes, será mayor el índice de satisfacción de los mismos.

La **económica** que permite conocer cuán eficiente está siendo la gestión del proceso de selección del capital humano dentro de la organización, así como su rendimiento. Su objetivo es maximizar los beneficios que proporciona el proceso de selección teniendo en cuenta el rol que representa dentro de la estrategia de la organización.

La **Tabla 2.1** muestra la relación del sistema de indicadores para el control de gestión del proceso de selección de capital humano:

Tabla 2.1 Sistema de indicadores para el control de gestión del proceso de Selección de Capital Humano.

Perspectiva de Procesos					Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje				
Concepto	IND.	Nivel de Referencia			Concepto	IND.	Nivel de Referencia		
		B	R	M			B	R	M
Índice del análisis y descripción de los cargos	IACO				Índice de satisfacción laboral	ISL			
Índice de selección	IS				Índice de ausentismo	IA			
Índice de evaluación del Desempeño	IED				Índice de fluctuación	IFL			
Perspectiva de Clientes					Perspectiva Económica				
Concepto	IND.	Nivel de Referencia			Concepto	IND.	Nivel de Referencia		
		B	R	M			B	R	M
Índice de satisfacción del cliente	ISC				Gasto de SRH por peso de ingresos	GSRH/PI			
Índice de recomendación	IRc				total de gastos	GSRH/TG			

Leyenda: B: bien, R: regular, M: mal.

Fuente: Elaboración propia.

Para la interpretación del Cuadro de Mando Integral se recomienda emplear un sistema de señales semejante a un semáforo:

- Verde: los resultados se corresponden al rango establecido (B)
- Amarillo: el indicador se encuentra en peligro y puede tomar un valor negativo si no se incide en él (R).
- Rojo: los resultados del indicador son negativos a partir del rango establecido (M).

El cálculo de los indicadores propuestos se realizará de la manera siguiente:

Indicadores Perspectiva de Procesos.

- **Índice del Análisis y Descripción de los Cargos u Ocupaciones (IACO).** Expresará el grado de actualización de la documentación que contiene el análisis de cargos u ocupaciones. Se tomará la información del análisis de los perfiles de cargos por competencias existentes y de los necesarios por plazas (Expresión 2.3).

$$IADCO = \left[1 - \left(\frac{TCM}{TC} \right) \right] * 100 \quad (2.3)$$

TCM: Total de cargos a modificar o crear su perfil de cargos por competencias.

TC: Total de cargos existentes.

- **Índice de Selección (IS).** Expresará el grado de calidad alcanzado en el proceso de selección. Se obtendrá la información del Departamento de Capital Humano, donde se registrará la cantidad de trabajadores que estuvieron en períodos de prueba para la selección y los que resultaron seleccionados (Expresión 2.4).

$$IS = \left(\frac{TVPP}{TS} \right) * 100 \quad (2.4)$$

TVPP: Trabajadores que vencieron el periodo de prueba.

TS: Trabajadores seleccionados.

- **Índice de Evaluación del Desempeño (IED).** Expresará el grado de la calidad de la evaluación de los trabajadores. Se tomará la información de los resultados de las evaluaciones del desempeño (Expresión 2.5).

$$IED = \frac{TEB}{TT} * 100 \quad (2.5)$$

TEB: Trabajadores evaluados de bien.

TT: Total de trabajadores.

Indicadores Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

- **Índice de satisfacción laboral (ISL)** Expresará el grado de la satisfacción laboral que se alcanza en los trabajadores como resultado de la Gestión del Capital Humano. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, calidad y servicio al cliente. Es típico que las empresas midan la satisfacción de los empleados por medio de la aplicación de una encuesta anual o trimestral. Se obtendrá la información de la encuesta elaborada por la Cooperativa, para conocer la satisfacción del cliente interno. (Expresión 2.6).

$$ISL = \frac{TS}{TE} * 100 \quad (2.6)$$

TS: cantidad de encuestados con una media superior a 4 según escala de Likert.

TE: total de encuestados según tamaño de la muestra.

- **Índice de ausentismo (IA)** Expresará el por ciento de ausentismo que ha mostrado la Cooperativa en un período dado. Este aspecto está relacionado no sólo a la disciplina laboral que exista en la organización, sino a la cultura y los valores que la misma haya sido capaz de inculcarle a sus trabajadores. La información se obtendrá de documentos procedentes del Departamento de Capital Humano (Expresión 2.7).

$$IA = \frac{\text{número de días de ausencia}}{(\text{Total de plantilla} / 100) * \text{Total de días laborables}} \quad (2.7)$$

- **Índice de fluctuación laboral (IFL)** Expresará la relación entre la cantidad de bajas producidas en un periodo de tiempo y la cantidad de empleados de la Cooperativa. Permite medir la capacidad de la organización para conservar el personal en el transcurso del tiempo, lo cual se relaciona con un adecuado proceso de selección e integración de los trabajadores. Existen diversos criterios para evaluar el mismo, algunos autores lo consideran negativos cuando el índice excede el 15%; según García (1985) [93] el mismo debe oscilar entre el 5 y el 7% y otros como Chiavenato (2004) [21] no establece algún límite. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización; por otro lado, un índice de fluctuación elevado tampoco sería deseable ya que reflejaría un estado de fluidez y entropía en la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos. (Chiavenato, 2004) [21]. Por lo tanto, el índice ideal de rotación es aquél que le permite a la organización retener un personal de buena calidad. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus

problemas y de la propia situación externa del mercado. Para su obtención se obtendrá la información necesaria del Departamento de Capital Humano (Expresión 2.8).

$$IFL = \frac{\text{Total de fluctuantes o bajas}}{\text{Total de plantilla}} \quad (2.8)$$

Indicadores Perspectiva de Clientes

- **Índice de Satisfacción del Cliente (ISC)** Expresará el grado de satisfacción alcanzado por los clientes externos. Se obtendrá la información de la encuesta elaborada por la Cooperativa, para conocer la satisfacción del cliente externo (Expresión 2.9).

$$ISC = \frac{CS}{TE} * 100 \quad (2.9)$$

CS: cantidad de encuestados con una media superior a 4 según escala de Likert.

TE: total de encuestados según tamaño de la muestra.

- **Índice de Recomendación (IRc)** Permite conocer el impacto de los trabajadores en la disposición de los clientes a recomendar los servicios de la empresa. Se obtendrá la información de la encuesta elaborada por la Cooperativa, para conocer la satisfacción del cliente externo (Expresión 2.10).

$$IRc = \frac{TCDR}{TCP} * 100 \quad (2.10)$$

TCDR: Total de clientes dispuestos a recomendar.

TCP: Total de clientes en el periodo.

Indicadores Perspectiva Económica.

- **Gasto de Selección de Recursos Humanos por peso de ingresos (GSRH/PI)** Expresará cuánto se invierte en el proceso de selección del personal, para lograr el ingreso de una unidad monetaria. Se utilizará la información que ofrece la contabilidad de los gastos e ingresos (Expresión 2.11).

$$GGRH/PI = \frac{GGRH}{I}$$

GGRH: Gastos de GRH

I: Ingresos

- **Gasto de Gestión de Recursos Humanos del total de gastos (GSRH/TG)** Expresará el por ciento que representa el total de gastos vinculados con el proceso de selección del personal del total de gastos en que incurre la entidad (Expresión 2.12).

$$\frac{GGRH}{TG} = \frac{GGRH}{TG}$$

GGRH: Gastos de GRH

TG: Total de gastos

2.3. Conclusiones parciales del Capítulo II.

De lo planteado en este capítulo se pueden extraer las conclusiones fundamentales siguientes:

1. Se realizó una caracterización general de la entidad a la que pertenece el objeto de estudio práctico de esta investigación.
2. A partir del análisis de los diversos enfoques, procedimientos y la legislación vigente, se propone, para las cooperativas de construcción, un procedimiento metodológico, que permite el desarrollo del proceso de selección de los recursos humanos, integrado a la gestión por competencias, la planificación estratégica y el control de gestión (CMI), mediante un conjunto de técnicas y herramientas fundamentadas, considerándose el aporte fundamental de esta tesis.
3. La utilización del criterio de expertos en el procedimiento se justifica y tiene gran importancia ya que el objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado y las decisiones que corresponden a este tipo de sistemas son más complejas por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y la ausencia de información en ocasiones, que puede ser provista por los mismos.
4. Las técnicas estadísticas matemáticas utilizadas para el trabajo con expertos (coeficiente de competencia, cantidad de expertos, concordancia y fortaleza de los criterios de expertos) y las empleadas para determinar la confiabilidad de los instrumentos de recolección primaria (fiabilidad y validez), ofrecen un basamento científico consistente a la investigación.
5. El procedimiento propuesto contempla en su ejecución las tendencias más actuales de la GRH; de forma explícita se desarrolla: el CMI, como forma de control estratégico del impacto del proceso de selección y la gestión por competencias, asegurándose la derivación de las competencias necesarias, y de modo implícito, se crean las bases para que la organización desarrolle cabalmente los principios y procesos que caracterizan a la organización que aprende, a partir de la determinación de las necesidades actuales de la organización y la previsión de las futuras, en función de las cuales se ajustan las competencias requeridas para la organización, los procesos y los cargos; se diseña el proceso de selección, se evalúan los resultados y su impacto en el desarrollo de la GRH, a través del CMI.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para realizar el proceso de selección del capital humano por competencias en la Cooperativa Sagebien

Para validar de forma empírica el objetivo general de la investigación, se procede a aplicar el procedimiento propuesto en la Cooperativa de Construcción Sagebien, enfocado en la solución del problema científico.

3.1 Resultados de la implementación en la Cooperativa de Construcción Sagebien.

Este epígrafe muestra la implementación del procedimiento en las condiciones particulares de la Cooperativa de Construcción Sagebien.

Etapa I. Preparación del estudio.

Tiene como objetivo garantizar el éxito de las restantes etapas que conforman el procedimiento, logrando la preparación de todo el personal involucrado en la investigación. Se definen diferentes elementos tales como su estructura organizativa, misión, visión, entre otros tanto de la organización como del proceso objeto de estudio.

Paso 1. Selección 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, los que se relacionan a continuación en la **Tabla 3.1**. Se nombra como coordinador general al Jefe del Departamento de Capital Humano.

Tabla 3.1. Equipo de trabajo para desarrollar el estudio.

Cargo	Formación académica	Años de experiencia
Jefe Departamento Capital Humano	Ingeniero Industrial	6
Secretario Asamblea General	Licenciado en Derecho	18
Técnico en Gestión de Recursos Humanos	Técnico Medio en Contabilidad	25
Técnico en Seguridad y Salud en el Trabajo	Ingeniero Industrial	6
Encargado de Control y Fiscalización	Técnico Medio en Contabilidad	30

Fuente: Elaboración propia.

Paso 1.1 Capacitación del equipo de trabajo.

Se diagnosticaron y resolvieron las necesidades de capacitación en las temáticas relevantes para la aplicación del procedimiento, con el objetivo de un mejor desarrollo en su aplicación. Se programan las actividades que integran las etapas posteriores.

Paso 2. Sensibilización del personal.

Es importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de los dirigentes, el sindicato y los trabajadores en general. Se le comunica al Consejo de Administración el propósito del procedimiento elaborado, haciendo énfasis en los resultados esperados. Posteriormente, se realiza un taller con la presencia de todos los trabajadores. El objetivo del mismo es informar a todos los socios de las acciones a realizar durante la investigación, evitando la incertidumbre del personal, y su colaboración voluntaria y activa, para la recolección de la información, y su posterior análisis y validación.

Etapa II. Diseño o revisión de la estrategia empresarial.

En la Cooperativa Sagebien no se realiza la planeación estratégica, contándose sólo con los objetivos de la calidad los que carecen de un enfoque estratégico, no resultando cuantificables. Se realiza el diseño de la estrategia empresarial con el objetivo de alinear el proceso de selección por competencias laborales con el enfoque estratégico de la organización.

Paso 3. Realización del diagnóstico estratégico.

El diagnóstico estratégico comprende la revisión de la misión, la visión, los valores, y las condiciones externas e internas de la CNA Sagebien, como base para diseñar posteriormente la estrategia.

Paso 3.1. Caracterización general de la entidad objeto de estudio.

En el capítulo dos se puede apreciar la caracterización general de la entidad, identificando la misión, visión, objeto social, organigrama, composición de la plantilla, principales clientes, entre otros elementos que caracterizan a la organización.

Paso 3.2. Determinación del propósito estratégico.

En este paso se analiza la Misión, la Visión y los Valores Compartidos de la organización, procediendo a su perfeccionamiento.

✓ **Determinación de la misión.**

Se revisa la misión de la cooperativa, considerando las preguntas clásicas para su definición correcta: ¿Qué hace la empresa?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace? y ¿Con qué medios cuenta? (Herrera et al., 2001; Martínez, et al., 2002). En la misión actual no se explica con claridad que realiza la empresa, por lo que se dividió el equipo de trabajo en dos subgrupos y considerando las preguntas que definen la misma, se elaboraron dos alternativas de misión, luego en sesión plenaria del Consejo de Administración se presentaron las propuestas, y considerando las ideas y puntos de vistas de los miembros del grupo, la Misión de la Cooperativa quedó conformada y aprobada colectivamente.

Misión

Brindar servicios de construcción civil de alta calidad con el empleo de tecnologías de avanzadas, satisfaciendo la demanda del mercado, garantizando la disponibilidad de los recursos, con un capital humano competente y comprometido con el desarrollo sostenible.

✓ **Determinación de la visión.**

Para revisar la Visión se realizó previamente una preparación conceptual con el equipo de trabajo, sobre la definición de la misma, características y requisitos para su formulación, luego este se dividió en dos subgrupos de trabajo y de forma similar con la determinación de la Misión, cada uno por separado elaboró su propuesta de Visión, el resultado de los subgrupos fue valorado en reunión plenaria del Consejo de Administración. Después del debate y teniendo en cuenta las ideas expuestas, se formuló una Visión final que fue de aprobación general.

Visión

Somos una cooperativa reconocida por nuestros servicios, con un alto sentido de pertenencia, un Sistema de Gestión de la Calidad certificado, comprometida con el desarrollo sustentable del país y la protección del medio ambiente.

✓ **Determinación de los valores compartidos.**

Para determinar los Valores Compartidos de la Cooperativa se dividió el grupo de trabajo en dos equipos, que a través de la técnica de tormenta de ideas y con la interrogante: ¿cuáles son los valores que deben caracterizar a la Cooperativa Sagebien? se generaron los Valores Compartidos. Inicialmente se determinaron entre los dos equipos un total de quince valores, que luego de un análisis en conjunto con el Consejo de Administración se reducen a tres Valores Compartidos:

- ✓ **Profesionalidad.** Somos una organización donde sus equipos de trabajo se mantienen permanentemente actualizados para brindarles solución a los clientes en el momento deseado. Trabajamos honestamente en un ambiente que privilegia la palabra empeñada y el respeto mutuo. En nuestras actividades cotidianas actuamos con ética, disciplina, dedicación y siempre orientados al cliente.
- ✓ **Trabajo en equipo.** Somos un conjunto interdisciplinario de profesionales con alta calificación, que entiende que solamente el desarrollo de las habilidades individuales al servicio de las capacidades grupales, concibe las soluciones que le permitan al cliente optimizar su desempeño. En nuestra organización prevalece el espíritu de cooperación y ayuda mutua.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para realizar el proceso de selección del capital humano por competencias en la Cooperativa Sagebien.

- ✓ **Creatividad.** Somos un equipo de trabajo enfocado en la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas. Actuamos con imaginación, lógica, iniciativa, pensamiento positivo, constancia y flexibilidad. Promovemos las ideas innovadoras.

Estos valores representan los principios éticos y las conductas que los trabajadores, especialistas y dirigentes de la organización deben seguir para el logro de los objetivos.

Paso 3.3. Análisis del entorno (O, A).

En este paso se aplican diferentes técnicas (Análisis PEST, Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter, las cuales analizan los problemas relativos a las variables económicas, tecnológicas, demográficas, político-legales, ecológicas, sociales, entre otras, que se vinculan directamente con el quehacer de la organización e impactan de manera positiva o negativa en la entidad, a las cuales denominamos oportunidades o amenazas, según su naturaleza. Se emplean técnicas de trabajo grupal, tormenta de ideas y análisis documental.

Para este análisis, primeramente, se procedió a determinar los factores del entorno que ejercen influencia significativa sobre la estrategia de la cooperativa, considerando, entre otros aspectos, sus características propias y las del territorio donde se encuentra ubicada, así como los servicios que presta y el mercado al que se dirige, con vistas a lograr la identificación de las oportunidades y amenazas principales de la entidad.

Análisis del macro entorno.

- **Factores políticos-legales.**

En el entorno político y legal se destaca el papel del sistema político cubano, que junto al PCC, la UJC, las organizaciones de masas, el pueblo y cada uno de los cuadros y trabajadores, encaminan los esfuerzos para fortalecer una conciencia cimentada en profundas convicciones y normas de conducta, en la honradez y dignidad humana. El clima político se desarrolla en condiciones excepcionales en un marco coyuntural complejo, caracterizado por el recrudecimiento del bloqueo económico impuesto por el gobierno de los Estados Unidos, que condiciona carencias de todo tipo, causas externas que determinan que el país se vea obligado a reorientar su mercado externo, modificar las bases tecnológicas de su economía y a buscar nuevas fuentes suministradoras de materia prima, alimentos y financiamiento, la necesidad de insertar nuestra economía socialista en el mercado capitalista y la búsqueda de divisas por negocios con capital extranjero. Ante estas condiciones la política cubana está en función de la construcción del socialismo, orientada a mostrar las alternativas y soluciones en el plano local, nacional e internacional para llevar adelante el desarrollo del país, aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales técnicos y financieros disponibles, promoviendo la participación activa de las masas en la solución de los problemas. Dicho contexto también se caracteriza por

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para realizar el proceso de selección del capital humano por competencias en la Cooperativa Sagebien.

la rigurosidad en el cumplimiento de los compromisos, amplia apertura de la economía y garantías legales.

- **Factores económicos.**

La economía en Cuba, se encuentra atravesando un proceso de complejos cambios y transformaciones con la puesta en práctica de los nuevos Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, para actualizar el modelo económico cubano, con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población. La nueva estructura económica de Cuba, caracterizada por una mayor inversión del capital extranjero y el propio proceso del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, son algunos de los factores que están contribuyendo al aumento, en los últimos años, de las exigencias de la sociedad para que se brinden productos o servicios cada vez de mayor calidad, no se dañe al medio ambiente y se eleve, en sentido general, el desempeño de las organizaciones empresariales. La nueva Constitución del 2019 contempla en materia económica que la propiedad socialista seguirá siendo el sistema de economía que regirá Cuba como forma de propiedad principal. Se reconocen otras formas de propiedad como la cooperativa, aunque la empresa estatal socialista será el sujeto principal de la economía nacional desempeñando el papel principal en la producción de bienes y servicios. La Constitución plantea que todas las formas de propiedad sobre los medios de producción interactúan en similares condiciones; el Estado regula y controla el modo en que contribuyen al desarrollo económico y social. Los cuentapropistas y las Cooperativas no Agropecuarias, a pesar de alcanzar las cifras de casi 600.000 mil y más de 430 respectivamente en 2018, no han calado suficientemente en el tejido productivo, por lo que se debe seguir potenciando las interrelaciones entre las entidades estatales, los ministerios, los gobiernos locales y las CNA, facilitando la comunicación y la comercialización entre ellas. En el 2018 al estructurar el Producto Interno Bruto (PIB) por sectores cabe destacar la importancia del sector de la construcción, el cual representa más de un 7,4%, y posee una importancia relevante, dada su relación con todos los programas de avance económico y social. Según datos facilitados en la Asamblea Nacional de julio de 2019, la construcción aumentó un 9,3% en 2018, sobre cumpliendo las actividades de construcción y montaje, mantenimiento constructivo y obras industriales. Fueron terminadas 30 437 viviendas por el sector estatal y la población, 8610 más respecto al año precedente. No obstante, se debe continuar perfeccionando el trabajo con las formas de gestión no estatal, a fin de vincularlas más en función de los programas económicos y sociales en marcha.

- **Factores socioculturales.**

Las prioridades del gobierno cubano se centran en continuar impulsando el desarrollo integral y pleno de los seres humanos, lograr un desarrollo económico con equidad y mayor nivel y calidad de vida de la población, la consolidación de los valores éticos y políticos, las prácticas y actitudes que nos distinguen como sociedad, así como las conquistas de la Revolución, tales como: el acceso gratuito a la atención médica, la educación, la cultura, el deporte, la justicia, la seguridad social y asistencia social y la tranquilidad, condiciones indispensables para alcanzar una nación soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y sostenible. En salud, por ejemplo, el país sobresale en logros de nutrición infantil, tasas de mortalidad materna e infantil y esperanza de vida. Lo mismo ocurre en indicadores de educación, como, por ejemplo, la escolaridad acumulada promedio, la cobertura en el nivel secundario, la deserción escolar y en la razón de maestros por alumnos en el nivel básico. En Cuba no existe el trabajo infantil y la educación es obligatoria hasta el noveno grado de la enseñanza secundaria, que incluye hasta los 14 años de edad. Se garantiza además la continuidad de estudios a todos los graduados de dicho nivel hacia la enseñanza técnico profesional y hacia la enseñanza preuniversitaria. Con respecto al acceso a servicios públicos como cobertura de agua, saneamiento básico y electrificación rural, se ha avanzado positivamente a través de los años. El desempleo en Cuba es muy bajo y en los últimos años la tasa ha venido descendiendo de forma continua. Se garantiza el derecho de los trabajadores a la capacitación y superación; al descanso diario, semanal y de las vacaciones anuales pagadas; a la seguridad y salud en el trabajo, mediante la adopción de medidas para la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. El cien por ciento de las personas que han trabajado tienen pensión y otro por ciento reciben pensión no contributiva a través del Régimen de Seguridad Social, el cual es universal. En el índice de desarrollo humano Cuba ocupa el lugar 73 en el mundo, entre 189 países, clasificándose entre los países de desarrollo humano alto, con un valor de 0,77. Nuestra sociedad socialista es profundamente humanista y democrática. Su finalidad estratégica es el desarrollo integral del ser humano -individual y colectivamente- con elevados valores y principios éticos, siendo imprescindible consolidar progresivamente las bases de las nuevas relaciones sociales.

- **Factores tecnológicos.**

En el ámbito tecnológico se observa la introducción y empleo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, desarrollándose la industria del software, la telemática, informática, las comunicaciones, entre otras aplicaciones, la mayoría de ellas más eficientes energéticamente. La producción de software cubana es valorada internacionalmente y es uno

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para realizar el proceso de selección del capital humano por competencias en la Cooperativa Sagebien.

de los sectores con posibilidades de exportación. En el sector de la construcción se ha logrado avances tecnológicos importantes en los últimos años, tales como los sistemas constructivos prefabricados ligeros y pesados para viviendas, totalmente diseñados y producidos en Cuba (SANDINO, SIMPLEX, GRAN BLOQUE, Sistema LH, Moldes deslizantes) o asimilados mediante la transferencia de tecnologías (IMS, GRANDES PANELES), que han constituido la base para el desarrollo fundamental de la vivienda en el país y con aplicaciones en muchos otros países, así como el desarrollo de comunidades. En la industria del cemento el desarrollo, la investigación e introducción y generalización de diferentes tipos y calidades de cementos Portland y Portland con adiciones de puzolanas naturales cubanas, escorias de hornos de arco eléctrico, e hidrófugo y también del aglomerante cal-puzolana, que en los años del período especial y aún ahora se mantiene como aglomerante alternativo en la construcción de viviendas económicas, y el desarrollo de una serie notable de materiales de construcción dentro de los que vale destacar: las pinturas cementosas de producción nacional, los repellos texturados, los morteros monocapa, el impermeabilizante cementoso D-10, las piezas sanitarias cerámicas de bajo consumo de agua, los calentadores solares para obras sociales, etc. A su vez, se ha desarrollado la informática en las actividades del diseño de obras, en el control de la ejecución de los proyectos y los presupuestos (software AiBalan) y en la automatización industrial de la construcción.

Análisis del micro entorno.

En el análisis del entorno competitivo se aplicó el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter (Porter, 1985; citado en Muñoz, 2010) teniendo en cuenta la utilidad y adaptabilidad del mismo en las condiciones concretas del objeto de estudio. Para desarrollar el modelo se utilizó el análisis de documentos, apoyándose en los estados financieros de la Cooperativa, definiéndose los principales clientes, proveedores y competidores.

- **Poder de negociación de los clientes.**

Los principales clientes son la empresa de Acueducto y Alcantarillado de Matanzas y la empresa de Ferrocarriles de Occidente. La demanda actual de sus necesidades constructivas está dada por el proceso inversionista que afrontan en la actualidad los organismos a los cuales pertenecen. En el caso del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH) el monto de inversiones del año 2019 supera los 450 millones de pesos, lo que demuestra la voluntad gubernamental de continuar el desarrollo de la infraestructura hidráulica, pues sobre ella descansa el desarrollo de la nación. Entre los programas priorizados están aquellos financiados por la vía de proyectos de colaboración y concebidos en lo esencial para la rehabilitación de los

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para realizar el proceso de selección del capital humano por competencias en la Cooperativa Sagebien.

acueductos y alcantarillados en las ciudades. Otro de los programas priorizados es el seguimiento a las obras de los trasvases Este-Oeste y Centro-Oeste, cuyo objetivo primordial es el desarrollo de la agricultura y el cultivo de la caña de azúcar, además de la generación de energía y la conducción de agua a localidades impactadas por la sequía. Igualmente, la Unión de Ferrocarriles de Cuba (UFC) transita por un proceso de inversión a largo plazo, siendo la inversión extranjera una de las líneas dirigidas a soportar y apoyar el programa de recuperación del sector en el país, previsto hasta el año 2028.

A pesar de contar con clientes estables el poder de negociación de los mismos es alto pues son ellos quienes deciden por una empresa constructora u otra, existiendo diversas empresas competidoras en el mercado.

- **Poder de negociación de los proveedores.**

El principal proveedor de la Cooperativa son los Trabajadores por Cuenta Propia (TCP), que representan más del 50% de las compras, adquiriendo materiales necesarios, como son los áridos (arena, gravilla, polvo de piedra), bloques de 0.10 y 0.15 cm, piso de granito, carpintería de aluminio, entre otros. Existen otras empresas proveedoras como, Escambray, Almacenes Universales S.A, (pintura, materiales e insumos de obra), Geocuba(material de oficinas), Gases Industriales (oxígeno y acetileno), Etecsa (telecomunicaciones), Desoft (sistema VERSAT, soluciones informáticas); entre otros; entre otros de menor significación. La cooperativa cuenta con una demanda de materiales superior a la oferta actual del mercado.

El poder de negociación de los proveedores en el caso de los Trabajadores por Cuenta Propia (TCP) es mediano, ya que existe la disponibilidad de algunos de los materiales que ofertan en distintos proveedores, con precios similares. Los proveedores provenientes de empresas estatales tienen un alto poder de negociación, ya que los productos que brindan solo pueden ser adquiridos en dichas empresas.

- **Rivalidad entre los competidores existentes.**

La Cooperativa Sagebien compite con las otras cooperativas y empresas constructoras del territorio, entre las que se encuentran: Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas, Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo (Constructora Hicacos), Cooperativas DECONST, La Concordia, SANCOF, La Estrella, CCORAL, Cabildo, RECONST. La rivalidad es alta entre los competidores, manifestándose con fuerza entre las once cooperativas de construcción existentes en la provincia, las cuales compiten en precio, calidad, plazo de ejecución, etc.

- **Amenaza de nuevos competidores.**

La amenaza de nuevos competidores es mediana-alta en correspondencia del tipo de obra que se ejecute (inversiones o mantenimiento constructivo). Entre ellos se encuentran los Trabajadores por Cuenta Propia autorizados a ejercer actividades de servicios de construcción, mantenimiento y reparación de bienes, muebles e inmuebles (albañil, electricista, plomero, carpintero, pulidor de pisos, etc.), los cuales se agrupan en pequeñas y medianas brigadas; los artesanos pertenecientes al Fondo de Bienes Culturales, y las empresas y cooperativas pertenecientes a otros organismos (Ej. MINDUS) autorizadas a ejercer servicios de construcción. En el caso de los TCP y artesanos tienen como limitante que no cuentan con licencia de construcción. Los potenciales nuevos competidores deberán acceder al mercado en su mayoría con una orientación a los trabajos sobre inmuebles preexistentes (mantenimiento constructivo).

- **Amenaza de productos y servicios sustitutivos.**

En el sector de la construcción, podemos decir que no existen sustitutivos destacables que permitan obtener los mismos servicios comparado con los que ofrece el producto de la construcción, siendo esta una fuerza de reducida intensidad. En el caso de la Cooperativa Sagebien se puede mencionar como servicio sustitutivo los sistemas constructivos prefabricados ligeros y pesados para viviendas (SANDINO, SIMPLEX, GRAN BLOQUE, Sistema LH, Moldes deslizantes) o asimilados mediante la transferencia de tecnologías (IMS, GRANDES PANELES), los cuales son ofertados solamente por las empresas constructoras estatales.

Paso 3.4. Análisis interno (F, D).

En el análisis interno de la Cooperativa Sagebien, se hizo necesario la recopilación y el análisis de la información de factores claves como son: dirección, actividad de marketing y comercialización, gestión de compra y aseguramiento, gestión de la calidad, gestión de capital humano, actividad económico-financiera, entre otros, permitiendo aprovechar la valiosa información disponible.

- **Dirección.**

El Presidente es el máximo responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la Cooperativa. A ello se suma el Consejo de Administración integrado también por todos los Jefes de Departamentos que rinden información sobre cualquier tema que resulte de interés. Conocen y deciden sobre las discrepancias internas que surjan entre los diferentes factores de la organización. Administran los recursos financieros y materiales, así como su fuerza de trabajo. Ponen en vigor los reglamentos internos que rigen el trabajo de la entidad.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para realizar el proceso de selección del capital humano por competencias en la Cooperativa Sagebien.

Responden por los resultados financieros de la misma. Hacen cumplir las formas y sistemas de pago aprobados para la distribución de las utilidades. Controlan y exigen por el cumplimiento de las medidas de Seguridad y salud en el Trabajo, así como por la realización de las medidas del plan de prevención. Es de señalar que el subsistema de Dirección no tiene diseñada concretamente una estrategia general, ni para cada departamento, concebida en un plan estratégico que guíe el desarrollo prospectivo de la Cooperativa.

- **Actividad de Marketing y Comercialización.**

No existe una estrategia de comercialización definida que pueda ser planificada, organizada y controlada por el Consejo de Administración. La promoción de los servicios y la publicidad de la Cooperativa son realizadas generalmente por el Presidente de la CNA. Las vías de comunicación utilizadas son las entrevistas personales, llamadas telefónicas, folleto con los principales servicios que brinda la entidad, acompañado de imágenes de las obras más relevantes ejecutadas desde el inicio de la misma. El Departamento Técnico Productivo es el encargado de las actividades de comercialización una vez presentada la solicitud de oferta del servicio por el cliente. Con el objetivo de lograr una estrecha colaboración con el cliente, un adecuado flujo de información, y la satisfacción plena de sus necesidades, se mantiene, en la medida de lo posible, la asignación del mismo Técnico de Obra para los contratos sucesivos que sean acordados con dicho cliente. El Jefe de Departamento Técnico Productivo realiza estudios de mercados, propone acciones comerciales para la firma de nuevos contratos, y rinde cuenta de la situación de la contratación al Consejo de Administración y a la Asamblea General de Socios.

- **Gestión de compra y aseguramiento.**

Asegura los insumos para todos los procesos de la entidad garantizando la calidad del servicio o producto final, además de la gestión de la actividad de mecanización (alquiler de grúas, montacargas, etc.,) y la contratación del servicio de transporte de carga y pasajeros a los Trabajadores por Cuenta Propia con dicha licencia. Controla y ejecuta la compra de materiales, materias primas, insumos, herramientas, medios de protección y equipos necesarios para el proceso productivo y de prestación de servicios, a partir de las necesidades que le sean informadas.

- **Gestión de la Calidad.**

La Cooperativa está desarrollando su Sistema de Gestión de la Calidad por la NC ISO 9001:2015, teniendo identificado los procesos estratégicos, claves y de apoyo necesarios para la mejora del sistema, el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y el cumplimiento de la legislación vigente. Se encuentra creada la plaza de Técnico en Gestión de

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para realizar el proceso de selección del capital humano por competencias en la Cooperativa Sagebien.

la Calidad, la cual tiene entre sus funciones, inspeccionar el cumplimiento y uso correcto de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), elaborar los planes de calidad de las obras y sus puntos de control, supervisar el desarrollo y terminaciones parciales/totales de las obras y dictaminar sobre su calidad, proponiendo las medidas que estime pertinentes para la solución de las deficiencias o su prevención, inspeccionar el estado de las no conformidades, mantener actualizado el control de las mismas, dando seguimiento al cumplimiento de las acciones correctivas, etc. Entre las acciones más importantes en relación con la gestión de la calidad se encuentra el cumplimiento del plan de auditoría anual a todos los procesos que conforman el SGC, la realización de encuestas de satisfacción a los clientes externos e internos y la revisión por la dirección del SGC, la cual es informada a todos los socios en sesión de la Asamblea General de Socios.

- **Gestión del Capital Humano.**

El Jefe de Departamento de Capital Humano es el responsable de las actividades relacionadas con las políticas de Capital Humano. La selección del personal se realiza de manera informal, basándose los procesos de contratación en su gran mayoría, en relaciones de amistad y recomendaciones, sin el diseño ni la implementación de procesos de selección de personal adecuados. No tienen identificadas las competencias laborales requeridas para el desempeño de los cargos, solamente las funciones que deben cumplir los mismos. Son de estricto cumplimiento las normas de trabajo, seguridad, salud y medio ambiente, las medidas de control de riesgos, y la investigación de accidentes. Existen limitaciones para la entrega de medios de protección a los trabajadores producto a la falta de los mismos en las empresas comercializadoras. La asistencia y puntualidad son supervisadas por el Jefe de Departamento de Capital Humano. Existe una alta fluctuación laboral, siendo en el año 2018 de un 31%. Se trabaja en base a garantizar una correcta atención al hombre, así como la superación y capacitación de los socios, aunque esta última se ve limitada por la falta de entidades autorizadas para brindar el servicio de certificación de los operarios, así como cursos de las diferentes especialidades de la construcción para su superación. La plantilla cubierta es de 247 socios, solamente 19 (8%) son mujeres. Desglosados por categoría ocupacional presentan la siguiente composición: cuadros 11 (3%), técnicos 35 (14%), servicios 10 (4%) y operarios 194 (79%). El nivel de escolaridad predominante es el Técnico Medio con un valor de 42%. La fuerza laboral oscila entre las edades de 31 a 50 años (53,44%), aunque existe un número significativo de jóvenes menores de 30 años (27%). Según lo dispuesto en el Decreto-Ley No. 366 “De las Cooperativas no Agropecuarias” las cooperativas de construcción no pueden

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para realizar el proceso de selección del capital humano por competencias en la Cooperativa Sagebien.

aumentar el número de socios, ni contratar trabajadores o servicios para realizar las actividades comprendidas en su objeto social.

• Actividad Económica–Financiera.

El Departamento de Contabilidad y Finanzas responde por la correcta organización de la economía de acuerdo con las normativas establecidas en la Cooperativa. Aplica los procedimientos contables en vigor, revisa los documentos primarios (cheques, mandatos de pago, conduce, vale de salida, facturas), revisa las conciliaciones con clientes y proveedores. Revisa y controla el registro de gastos de los anticipos. Emplea el sistema Versat para la contabilización. Elabora las nóminas para el pago al personal. Mantiene actualizada a la dirección de la Cooperativa de la situación contable financiera. Exige el control de los activos fijos tangibles, útiles y herramientas con el cumplimiento del plan de chequeo. Rinde información a la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI). Garantiza que se realicen los aportes y contribuciones correspondientes a la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT). Participa en los inventarios al almacén y en las obras. Informa a la Asamblea General los daños o pérdidas que ocurran de bienes del patrimonio de la Cooperativa y sus causas, así como propone las medidas dirigidas a obtener el resarcimiento correspondiente. En el II Trimestre del año 2019 se logró obtener la certificación de los estados financieros con cierre del año 2018.

Paso 3.5. Construcción de la Matriz DAFO.

A partir de la aplicación de las técnicas tormenta de ideas, observación directa y análisis documental, con la participación activa de directivos y trabajadores de la cooperativa, se realiza un análisis de la situación actual para la identificación de las fortalezas y debilidades en el orden interno, para de conjunto con las amenazas y oportunidades en el orden externo, construir una matriz de análisis DAFO.

• Fortalezas

1. Alto nivel tecnológico con la automatización de los sistemas de presupuesto de obra, almacén, contabilidad (ENKI, VERSAT).
2. La cooperativa se encuentra organizada en procesos, con sus procedimientos de trabajo bien definidos.
3. Tener la contabilidad certificada.
4. Contar con clientes importantes con una alta demanda de obras de inversiones.
5. Salarios más elevados en relación con el sector estatal.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para realizar el proceso de selección del capital humano por competencias en la Cooperativa Sagebien.

6. Posibilidad de crear reservas de utilidades para inversiones, actividades socio culturales, educación y formación; que contribuyen al desarrollo de la cooperativa y al bienestar de los socios, familiares y la comunidad.

• **Debilidades**

1. Aplicación del principio de la territorialidad en las cooperativas de construcción.
2. No contar con bienes inmuebles propios, utilizando locales arrendados (carpintería, almacén, oficinas).
3. No poder aumentar el número de socios, ni contratar trabajadores o servicios para realizar las actividades comprendidas en el objeto social de la Cooperativa.
4. No se realiza la Planeación Estratégica.
5. No cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado.
6. No cuenta con un procedimiento documentado para la selección del personal, que garantice la entrada de personal calificado.
7. Existen limitaciones para la entrega de medios de protección a los trabajadores producto a la falta de los mismos en las empresas comercializadoras.
8. Falta de capacitación de los socios debido a la ausencia de entidades autorizadas para brindar el servicio de certificación de los operarios, así como cursos de las diferentes especialidades de la construcción para su superación.
9. No posee líderes capaces y preparados en todos los puestos de dirección.
10. Poco sentido de pertenencia de los socios.
11. Existe fluctuación de la fuerza de trabajo.

• **Oportunidades**

1. Escenario favorable en el país para la aprobación de inversiones para el desarrollo económico y social.
2. Reconocimiento de la forma de propiedad cooperativa en la Constitución de 2019.
3. Entre las prioridades del gobierno cubano se encuentran elevar la calidad de vida de la población, lo cual conlleva un sinnúmero de acciones constructivas.
4. El avance tecnológico alcanzado en el sector de la construcción en los sistemas constructivos prefabricados, la industria de materiales de construcción y en la aplicación de la informática en las actividades de diseño de obras, control de la ejecución de los proyectos y los presupuestos.
5. Poseer el más grande polo turístico del país en la provincia (Varadero).

• **Amenazas**

1. Recrudescimiento del bloqueo económico impuesto por el gobierno de los Estados Unidos que condiciona carencias de todo tipo.
2. La oferta de materiales de la construcción en el país continúa siendo inferior a la demanda generada por el proceso inversionista.
3. Rechazo e inseguridad de las empresas para la contratación de cooperativas, producto a las regulaciones establecidas por sus organismos (Ej. En la empresa ALMEST perteneciente al GAE no se permite contratar cooperativas de construcción).
4. Alta competencia en el sector de la construcción en la provincia de Matanzas, manifestándose con fuerza entre las 11 cooperativas de construcción existentes.

Para la confección de la matriz DAFO se reunió el equipo de trabajo y se definieron los impactos de las variables internas sobre las externas por consenso, empleando un rango de 1 a 3 (bajo, medio y alto). A partir de los resultados, se obtiene que la Cooperativa se encuentra posicionada en el cuadrante Debilidades-Amenazas, característico de organizaciones que se desenvuelven en un entorno amenazador, por lo que debe asumir estrategias defensivas o de supervivencia, que permitan la subsistencia de la organización hasta llegar a un momento más favorable en el cual pueda ejecutar estrategias más ventajosas, derivándose el siguiente

Problema Estratégico:

Si la Cooperativa Sagebien no obtiene nuevos contratos con las empresas del territorio debido a la alta competencia del sector, y se paralizan las obras existentes por la carencia de materiales para la construcción en el país, teniendo en cuenta la ausencia de adecuados procesos de selección del personal, materializado en la elevada fluctuación del personal, la falta de preparación, capacitación y sentido de pertenencia de los socios, no podrá aprovecharse la tecnología existente y los fondos para la inversión y desarrollo de la Cooperativa, para aprovechar las oportunidades que el país ofrece en la construcción de nuevas obras de inversiones para el desarrollo económico y la mejora de las condiciones de vida de la población.

Solución Estratégica:

Si la Cooperativa Sagebien aprovecha plenamente la tecnología existente y emplea apropiadamente los fondos para la inversión y desarrollo de la misma, unido al alto estímulo salarial podrá beneficiarse de las oportunidades que el país ofrece en la construcción de nuevas obras de inversiones para el desarrollo económico y la mejora de las condiciones de vida de la población, minimizando las posibilidades de no tener suficientes contratos, logrando mantener una fuerza de trabajo estable, competente y motivada.

Paso 4. Diseño de la estrategia.

La formulación estratégica de la Cooperativa parte de los escenarios más probables y de los puntos fuertes a desarrollar, como soporte para establecer el ámbito de relaciones entre los tres elementos claves a configurar en el triángulo estratégico: el mercado, el producto/servicio a desarrollar y la competencia. Teniendo en cuenta los resultados de la Matriz DAFO y el estudio de las tipologías de las estrategias (Martínez et al., 2010; citado en Muñoz, 2010), se determina mediante trabajo grupal de conjunto con el Consejo de Administración trazar una estrategia de diferenciación, o sea, crear algo que sea percibido por el cliente como exclusivo o como único, en base al servicio al cliente, siendo los indicadores de diferenciación la calidad, el precio y el tiempo de ejecución. Para lograr este objetivo se deben desarrollar las siguientes estrategias:

- 1. Transformación organizacional.** La transformación organizativa de la Cooperativa Sagebien tiene como premisas poder enfrentar las amenazas del entorno y eliminar las debilidades detectadas en el análisis interno organizacional. Proporciona la posibilidad de cumplir la misión establecida en la cual se resalta el compromiso de ofrecer un servicio de calidad y eficiencia. Esta transformación tiene su principal propuesta en el rediseño de los procesos de la empresa, la definición de los perfiles de cargo por competencias, como preámbulo para el desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias.
- 2. Desarrollo de mercados.** El desarrollo de mercado es importante para que la Cooperativa amplíe su participación en el mismo y de esta manera aumenten los ingresos.
- 3. Desarrollo tecnológico.** El desarrollo tecnológico va enfocado al desarrollo de los servicios haciendo uso de la tecnología de punta existente para cada caso. Esta estrategia requiere de invertir en dichas tecnologías y permite el aprovechamiento de las oportunidades existentes en el entorno.
- 4. Capacitación y formación del personal técnico y mano de obra acorde a las exigencias del sector.** La calidad en la prestación de los servicios en el sector de la construcción depende de varios factores: calidad de los insumos, tecnología utilizada, técnicas empleadas y la calificación de los recursos humanos. El desarrollo de los recursos humanos en la Cooperativa se debe realizar partiendo de una estrategia de gestión de capital humano basado en perfiles de cargos por competencias mediante las cuales se determinan las brechas en cuanto a conocimientos y habilidades con el fin de desarrollar planes de capacitación y formación. De esta manera la empresa dispone de trabajadores capacitados y reconocidos en el sector.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para realizar el proceso de selección del capital humano por competencias en la Cooperativa Sagebien.

Teniendo en cuenta el diseño de la estrategia a nivel de empresa se define para el proceso de Capital Humano la misión, visión y las estrategias a nivel de proceso

Misión: Somos un equipo comprometido en generar calidad, bienestar y satisfacción para el cliente interno desde su incorporación y durante su desempeño en las diferentes funciones deservicio al cliente; siempre con un pensamiento innovador y actitud proactiva.

Visión: Liderar los índices de satisfacción del cliente interno mediante una gestión eficaz e innovadora para lograr los más altos niveles de calidad en el servicio y eficiencia contando con personal especializado y altamente capacitado.

Estrategias:

1. Diseñar e implementar un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.
2. Lograr adecuados procesos de selección del personal basados en los perfiles de cargo por competencias.
3. Implementar un programa de capacitación y superación del capital humano, basado en las necesidades individuales que permita elevar la calidad de los servicios.
4. Lograr estructuras y plantillas óptimas que garanticen el incremento de la eficiencia de la fuerza laboral.
5. Lograr que la evaluación del desempeño constituya un instrumento para el perfeccionamiento de los resultados del trabajo.
6. Perfeccionar los mecanismos de estimulación moral y material desarrollando sentido de pertenencia y compromiso.
7. Implementar sistemas de pago en función de los resultados productivos, basados en la cantidad, complejidad y calidad del trabajo.
8. Promover una cultura organizacional acorde con los valores compartidos que distinguen a la Cooperativa.

Etapa III. Identificación de las competencias.

Para la determinación de las competencias se crea un equipo de trabajo compuesto por un grupo de expertos en el área objeto de estudio. Se utiliza el marco de los talleres desarrollados, teniendo como base el análisis de la estrategia empresarial.

Paso 5. Selección del Grupo de Expertos.

Para integrar el equipo de expertos se realizó una propuesta inicial de 11 especialistas, teniendo en cuenta los aspectos siguientes: años de experiencia en el sector, ocupación profesional actual, conocimiento y experiencia en la gestión de cooperativas, poseer dominio del objeto de estudio, motivación para trabajar en grupo.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para realizar el proceso de selección del capital humano por competencias en la Cooperativa Sagebien.

Se procedió a la aplicación del cuestionario de competencia de expertos mostrado en el **Anexo No.2**, y que tiene como propósito, como indica su denominación, determinar la competencia de estos relacionada con el objeto de estudio y el área de conocimiento necesarios para poder aplicar el procedimiento propuesto, a partir de la valoración de un conjunto de características definidas, así como del conocimiento de las fuentes o vías de preparación profesional que han recibido. En el proceso de selección como expertos, el coeficiente de competencia debe cumplir la condición de $K \geq 0,7$. Los resultados de la determinación del coeficiente de competencia de los expertos se muestran en la **Tabla 3.2**.

Tabla 3.2. Coeficiente de Competencia de los Expertos.

Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
K	0,9	0,8	0,8	0,9	1	1	0,8	0,85	0,8	0,8	0,8

Fuente: Elaboración Propia.

Paso 6. Definición de las competencias organizacionales.

Para este paso se efectuó una búsqueda y revisión bibliográfica de documentos, folletos, libros y sitios web sobre el tema a investigar por el equipo de trabajo, utilizando la técnica de tormenta de ideas. Se consultaron múltiples autores, entre ellos: Cela León (2015), Barrientos Ingaruca et al. (2016), Guerrero Gándara (2016) Parra Maldonado (2016), Méndez Arreaga (2017). Se arriba a un listado de 12 competencias que pudieran identificar a la Cooperativa Sagebien. Para la reducción del listado se trabaja con el comité de expertos anteriormente seleccionado a los cuales se les pide que seleccionen las cuatro competencias que a su criterio son imprescindibles para el cumplimiento de la misión y visión, y el desarrollo de la estrategia empresarial. Posteriormente se emplea el Método Delphi, el cual considera el criterio del grupo de expertos seleccionado a través de un proceso iterativo de rondas con encuestas aplicadas a cada experto de forma individual, el resultado se filtra y se cuantifica con la aplicación de técnicas estadísticas matemáticas; se busca alcanzar un consenso lo más confiable posible del grupo de expertos. Se calcula el grado de concordancia de las competencias y dimensiones en la búsqueda del consenso entre los expertos. También, se calcula y valida el Coeficiente de Concordancia Grupal y se verifica si el coeficiente es significativo a través de la Prueba de Hipótesis No Paramétrica de Concordancia: W de Kendall. Los resultados obtenidos se muestran en la **Tabla 3.3**, siendo las competencias organizaciones de la Cooperativa Sagebien: orientación al cliente, profesionalidad, trabajo en equipo, comunicación.

Tabla 3.3. Resultados de la aplicación del Método Delphi.

No.	Indicadores	Expertos										Cc		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	≥60 %	
1	Orientación a los resultados			1			1	1						0.27
2	Orientación al cliente	1	1	1		1			1	1	1	1		0.73
3	Liderazgo		1		1		1	1						0.36
4	Profesionalidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1.00
5	Compromiso	1						1		1				0.27
6	Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1		0.91
7	Actitud de cambio	1					1			1				0.27
8	Solución de problemas		1					1			1			0.27
9	Responsabilidad		1	1										0.18
10	Comunicación	1		1	1	1	1			1	1	1		0.73
11	Proactividad	1						1	1					0.27
12	Mejora continua		1		1						1	1		0.36

Fuente: Elaboración propia

Paso 6.1. Conceptualización de las competencias organizacionales.

Las competencias organizacionales fueron conceptualizadas en trabajo grupal realizado por el Consejo de Administración de conjunto con el equipo de trabajo, las cuales se muestran en el

Anexo No. 3.

Paso 7. Definición de las competencias de los procesos.

Son las competencias que corresponden a cada proceso, las cuales deben estar alineadas con las de la organización.

Paso 7.1. Selección del proceso objeto de estudio.

Se selecciona para la aplicación del procedimiento propuesto el proceso de Ejecución, teniendo en cuenta que es un proceso clave de la organización, tiene en su alcance el Departamento Técnico Productivo, integrado por 228 socios, de ellos 220 trabajadores directos a la producción, los cuales realizan las actividades de construcción y la prestación de servicios técnicos. Este proceso es fundamental para el cumplimiento de la estrategia empresarial de la Cooperativa, siendo el proceso de mayor operatividad, con una elevada fluctuación en los cargos de dicha área. Se propone que los demás procesos sean analizados con posterioridad por el Consejo de Administración debido a que el tiempo previsto para la investigación es breve.

Paso 7.2. Determinación de las competencias del proceso.

Una vez definidas las competencias a nivel de organización, se revisan los procedimientos de trabajo del proceso Ejecución, procediendo a realizar una tormenta de ideas con el Consejo de Administración para listar las competencias que más se ajustan al mismo. Dicho listado se remite en forma de cuestionario al grupo de expertos, para la aplicación del método Delphi. Los resultados se observan en la **Tabla 3.4**, de ello se puede inferir que la orientación a los resultados, la orientación al cliente, toma de decisiones y el trabajo en equipo son las que más se ajustan al proceso y además están alineadas con las de la organización.

Tabla 3.4. Resultados de la aplicación del Método Delphi.

No.	Indicadores	Expertos											Cc ≥60 %
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	Orientación a los resultados	1		1	1	1		1	1		1	1	0.73
2	Orientación al cliente	1	1		1	1		1	1	1		1	0.73
3	Liderazgo		1		1		1				1		0.36
4	Toma de decisiones	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	0.91
5	Planificación/organización		1			1			1		1		0.36
6	Colaboración	1		1						1		1	0.36
7	Mejora continua		1		1	1	1	1				1	0.55
9	Trabajo en equipo	1		1	1	1		1	1	1	1	1	0.82
10	Capacidad de negociación		1				1						0.18
11	Responsabilidad	1		1		1				1	1		0.45
12	Comunicación	1		1	1	1		1	1				0.55
13	Proactividad		1	1			1			1	1	1	0.55
14	Profesionalidad	1		1		1		1			1	1	0.55
15	Compromiso		1			1							0.18

Fuente: Elaboración propia

Paso 7.2.1 Conceptualización de las competencias del proceso.

Las competencias del proceso Ejecución fueron conceptualizadas en trabajo grupal realizado por el Consejo de Administración de conjunto con el equipo de trabajo, las cuales se muestran en el **Anexo No. 4**.

Paso 8. Definición de las competencias de los puestos de trabajo.

Son las competencias específicas definidas para los cargos o puestos de trabajo pertenecientes al proceso objeto de estudio, las cuales deben estar alineadas con el mismo.

Paso 8.1. Selección del puesto de trabajo objeto de estudio.

Se selecciona por el equipo de trabajo para el desarrollo de la investigación el cargo de Ejecutor de Obra. Esta elección se basa en los criterios siguientes: elevado nivel de complejidad del cargo, alto nivel de estrés, dirección de varios grupos de personas, elevada operatividad y toma de decisiones constantes con un alto nivel de impacto en los resultados del proceso. En la estructura organizacional, se observa que el Ejecutor de Obra es clave para el cumplimiento de la Misión, Visión y el objeto social de la organización.

Paso 8.2. Elaboración del perfil del cargo o puesto de trabajo.

Para la elaboración del perfil del cargo Ejecutor de Obra se aplican por el equipo de trabajo las siguientes técnicas:

- ✓ **Entrevista.** Se utiliza la entrevista individual estructurada, con los objetivos de conocer los requisitos, exigencias del cargo o puesto de trabajo, responsabilidades, condiciones de trabajo, cultura organizacional, entre otros. Se selecciona una muestra compuesta por los doce Ejecutores de Obra miembros de la Cooperativa, cuatro Técnicos de Obra y el Jefe del Departamento Técnico Productivo.
- **Cuestionario.** Consiste en la elaboración de un cuestionario auto explicativo (estructurado) que recoge todas las necesidades de información sobre el puesto objeto de estudio, el cual se aplica a los Ejecutores de Obra (**Anexo No. 5.**).
- **Análisis de documentos.** Se revisan los documentos correspondientes a las medidas de seguridad y salud en el trabajo, el sistema de evaluación del desempeño, entre otros. Se tiene en cuenta la misión, visión, el objeto social y sus valores; con el objetivo que el perfil del cargo se encuentre en correspondencia con cada uno de los aspectos relevantes de la organización.
- **Observación.** Se observan a los doce trabajadores que ocupan el cargo de Ejecutor de Obra, de manera directa y dinámica, mientras realizan las funciones y tareas propias del puesto, corroborándose con la información obtenida anteriormente.

Luego de aplicadas las técnicas para el análisis del puesto de trabajo objeto de estudio, el equipo de trabajo procede a la descripción del mismo de la forma más rigurosa y objetiva posible. En el **Anexo No. 6** se muestra la conformación definitiva del diseño del perfil de cargo para el puesto de trabajo Ejecutor de Obra.

Paso 8.3. Determinación de las competencias del puesto de trabajo.

Mediante trabajo grupal con el comité de expertos, después de estudiados un grupo de documentos tales como: perfil del cargo elaborado, resultados de las evaluaciones de desempeño, revisión de la literatura que aborda la temática, se confecciona un listado de

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para realizar el proceso de selección del capital humano por competencias en la Cooperativa Sagebien.

competencias específicas del cargo, procediendo a la validación de las mismas a través del Método Delphi, apreciándose en la **Tabla 3.5** las competencias que fueron seleccionadas por el grupo de expertos.

Tabla 3.5 Resultados de la aplicación del Método Delphi.

No.	Indicadores	Expertos										Cc	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	≥60 %
1	Orientación a los resultados	1	1	1		1		1	1	1	1	1	0.82
2	Orientación al cliente	1		1	1		1				1		0.45
3	Comunicación	1		1				1		1			0.36
4	Trabajo en equipo		1	1	1	1		1		1	1	1	0.73
5	Profesionalidad	1			1		1		1		1	1	0.55
6	Capacidad analítica			1					1			1	0.27
7	Capacidad de negociación	1			1		1						0.27
8	Liderazgo	1	1	1	1	1		1	1	1	1		0.82
9	Planificación/organización	1			1			1			1	1	0.45
10	Supervisión y control	1	1				1		1		1	1	0.55
11	Iniciativa / Autonomía		1			1		1		1	1		0.45
12	Creatividad							1	1				0.18
13	Actitud de cambio	1		1							1	1	0.36
14	Responsabilidad	1			1		1		1	1	1		0.55
15	Toma de decisiones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
16	Proactividad		1		1	1	1	1		1			0.55
17	Integridad	1			1	1			1				0.36

Fuente: Elaboración propia.

Paso 8.3.1. Conceptualización de las competencias del puesto de trabajo.

Las competencias del puesto de trabajo Ejecutor de Obra fueron conceptualizadas en trabajo grupal realizado por el Consejo de Administración de conjunto con el equipo de trabajo, las cuales se muestran en el **Anexo No. 7**.

Paso 8.3.2. Elaboración de la Matriz de Competencia del puesto de trabajo.

Se realiza una propuesta de los comportamientos que corresponden a las competencias seleccionadas por el grupo de expertos. Se emplea la entrevista de incidentes críticos, diccionarios de competencias, listados de dimensiones por competencias, entre otras herramientas, para facilitar que los miembros del equipo de trabajo propicien ideas originales, propias y creativas sobre el tema, aplicando la técnica de tormenta de ideas. La matriz de

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para realizar el proceso de selección del capital humano por competencias en la Cooperativa Sagebien.

competencia diseñada se incorpora al perfil del cargo establecido previamente obteniendo el perfil del cargo por competencias laborales del puesto Ejecutor de Obra (**Anexo No. 8**).

Etapa IV. Planificación del proceso de selección.

La planificación del proceso de selección se realiza teniendo en cuenta las políticas de Gestión de Capital Humano adoptadas en la organización, en correspondencia con la dirección estratégica trazada para el cumplimiento de la misión, visión y objeto social.

Paso 9. Análisis de la demanda de Recursos Humanos.

La planificación y análisis de la demanda de personal juega un papel importante para la gestión eficaz del proceso de selección. Para el desarrollo de la investigación se realiza el análisis de la demanda de personal para el cargo Ejecutor de Obra.

Mediante el análisis de documentos, tales como la plantilla de cargos, el perfil de cargos por competencias laborales del puesto de trabajo, las evaluaciones de desempeño, la fluctuación laboral, posibilidad de jubilaciones, rotaciones internas previstas, y la producción estimada para el próximo año de acuerdo a las obras conciliadas con los clientes se obtienen los datos necesarios para el cálculo de la necesidad de personal, a través de las expresiones expuesta por Cuesta Santos (2005) para la planeación del capital humano:

POP – (POE – PPPOE) = Déficit

PA– POE = Excedencia

12- (10 - 1) = 3

12 –10 = 2

- Plantilla actual (PA): 12.
- Plantilla objetiva existente (POE): 10.
- Plantilla objetiva proyectada (POP): 12.
- Pérdidas previsibles de la POE (PPPOE): 1 (promoción)

Una vez realizado este análisis el equipo de trabajo presenta los resultados al Consejo de Administración, quien decide de forma colegiada capacitar a los dos socios que no cumplen los requisitos de idoneidad según el perfil de cargo establecido, y presentar una plaza en convocatoria para cubrir el traslado del Ejecutor de Obra que fue ascendido a otro puesto de dirección.

Etapa V Desarrollo del proceso de Selección.

Esta etapa corresponde al proceso de selección, en la cual se aplican un grupo de pasos, técnicas y herramientas con el objetivo de cubrir la plaza vacante de Ejecutor de Obra.

Paso 10. Determinación de la modalidad de selección.

Teniendo en cuenta que la plaza vacante corresponde a un puesto vinculado directamente al objeto social de la Cooperativa, la nueva incorporación será bajo la modalidad de socio.

Paso 11. Empleo de las fuentes de reclutamiento.

El Técnico en Gestión de Recursos Humanos divulga la plaza vacante que se ha decidido cubrir mediante Convocatoria, la cual se le comunica al personal de la Cooperativa durante los siete días hábiles siguientes, a través de: mural de información, comunicación telefónica, visitas a obras.

Paso 12. Recepción de las solicitudes.

Se reciben las solicitudes internas de la plaza por escrito, no existiendo ningún candidato que cumpla con el requisito de calificación formal. Se procede a examinar la bolsa de empleo de la Cooperativa, seleccionando al personal que cumpla con los requisitos mínimos del cargo (formación académica, conocimientos específicos) según los elementos aportados en el modelo de control de datos de la bolsa de empleo (**Anexo No. 9**).

Se seleccionan tres posibles candidatos a los cuales se les contacta por teléfono para informarles la disponibilidad de la plaza. Una vez comprobado el interés de los mismos en optar por el puesto de trabajo se procede a la entrevista inicial. En este primer contacto se recibe la documentación siguiente: currículum vitae, título estudiantil, avales, certificados de cursos, carta de recomendación, entre otros, según las posibilidades de cada uno de los aspirantes. Se verifica que cumplen con los requisitos establecidos en la legislación vigente para ser socio de una cooperativa. Posteriormente, el Técnico en Gestión de Recursos Humanos les entrega el modelo para la realización del examen médico pre empleo (**Anexo No. 10**).

Paso 13. Aplicación de las pruebas de selección.

El equipo de trabajo filtra los currículum vitae de los tres candidatos, los cuales cumplen los requisitos necesarios en relación a los conocimientos, experiencia en la actividad de construcción y en puestos afines. Se decide proceder a la realización de las diferentes pruebas de selección, realizándose las siguientes evaluaciones:

- Entrevista personal realizada por el Técnico en Gestión de Recursos Humanos, donde se recopilan las siguientes informaciones: datos personales, historia laboral, rasgos de personalidad, intereses, motivaciones, preferencias, entre otros aspectos de similar naturaleza. En la misma se verifican además los siguientes aspectos: presentación personal, gesticulación, comunicación verbal.
- Entrevista Técnica realizada por el Jefe inmediato del puesto de trabajo, con el objetivo de comprobar que los candidatos tengan los conocimientos técnicos necesarios para ocupar la plaza.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para realizar el proceso de selección del capital humano por competencias en la Cooperativa Sagebien.

- Examen psicométrico realizado por la Psicóloga de la CNA, en la cual se comprueba la aptitud psicológica de los mismos, dictaminándose las recomendaciones necesarias según las particularidades de cada uno para una mejor adaptación al puesto de trabajo.
- Aplicación del cuestionario para evaluar las competencias del puesto de trabajo realizada por el Técnico en Gestión de Recursos Humanos (**Anexo No. 11**). El cuestionario fue elaborado previamente por el equipo de trabajo con el objetivo de determinar el nivel de cumplimiento de las competencias requeridas para el desempeño exitoso del cargo en cada uno de los candidatos. Los resultados del mismo se muestran en el **Anexo No. 12**.

Paso 14. Comprobación de datos referenciales.

El Técnico en Gestión de Recursos Humanos realiza la verificación de antecedentes, corroborando la información presentada por los candidatos. Se obtienen evidencias de sus comportamientos en el ámbito laboral y personal.

Paso 15. Toma de decisiones sobre el candidato a seleccionar.

El equipo de trabajo de conjunto con el Jefe inmediato de la plaza disponible, una vez realizada la comprobación de antecedentes, analiza los resultados de las evaluaciones practicadas. Se selecciona al candidato No. 2, basado en los siguientes criterios: amplios conocimientos de la actividad de construcción, más de 10 años de experiencia en la dirección de obras, alto grado de desarrollo de las competencias requeridas para el cargo, obteniendo una calificación global de 85.1% (Muy Bien), con buenos resultados en las cuatro competencias evaluadas.

El Jefe inmediato informa al Departamento de Capital Humano sobre la decisión tomada, la cual se ratifica en el Consejo de Administración y se aprueba por la Asamblea General de Socios. Se fija un término de nueve meses para el período de prueba. A su vez, se les informa a los candidatos no seleccionados la decisión tomada.

Paso 16. Incorporación, acogida y seguimiento.

En este paso se procede al cumplimiento del Programa de Acogida, garantizando una adecuada iniciación laboral. Las acciones posteriores no serán realizadas por el equipo de trabajo debido al tiempo de la investigación, aunque se propone comprobar durante el período de prueba establecido, los aspectos siguientes:

- Adaptación del nuevo socio al equipo de trabajo (técnica de observación).
- Cumplimiento de las competencias laborales del puesto de trabajo (modelo de evaluación del desempeño).

Etapa VI Mejora continua.

Esta etapa tiene como objetivo mantener el control sobre el proceso de selección, determinando las posibles desviaciones para realizar los ajustes necesarios, retroalimentándose el proceso de selección para la mejora continua del mismo.

Paso 17. Control del proceso de selección.

Para el control del proceso de selección de capital humano se utiliza como herramienta el Cuadro de Mando Integral (CMI), mediante el cual se integran tanto el aspecto estratégico de la organización, como la evaluación del proceso, basándose en cuatro perspectivas básicas.

En el **Anexo No. 13** se muestra una propuesta de indicadores para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral. No se procede a la evaluación de los indicadores propuestos debido a que se deben realizar comparaciones de un mismo indicador en distintos períodos y el análisis de tendencias para un adecuado examen del proceso de selección.

En la organización, debe primar la necesidad de rediseño constante del sistema. La correcta planificación, la identificación inmediata de señales de alerta, la medición de desvíos sobre los parámetros trazados, deben dar origen a acciones correctivas, cambios de conductas, adecuación de recursos, reprogramación de actividades y todo tipo de buenas prácticas, en las que se requiere la sinergia de equipos interdisciplinarios, comprometidos con la estrategia de la organización.

Culminada esta etapa, se retroalimenta el proceso con la información obtenida, dando lugar a un nuevo ciclo de planificación, lo que permite la mejora continua del proceso de selección del capital humano y de la organización.

3.2 Conclusiones parciales del Capítulo III.

De lo planteado en este capítulo se pueden extraer las conclusiones fundamentales siguientes:

1. La aplicación del procedimiento propuesto para la selección del capital humano en la Cooperativa Sagebien, permitió demostrar su utilidad, validez y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar la gestión del proceso de selección. Se demostró asimismo, su capacidad de descripción, explicación, predicción, consistencia lógica, flexibilidad, perspectiva y pertinencia en la investigación.
2. Los pasos del diagnóstico estratégico, así como las técnicas y herramientas analíticas utilizadas, contemplan de manera integral todos los factores internos y externos que influyen en el desarrollo sistemático de la planificación estratégica de la Cooperativa Sagebien para su desempeño futuro, con una orientación hacia la mejora.
3. Se determinaron y conceptualizaron las macro competencias necesarias para el cumplimiento de la misión de la organización, las cuales son: orientación al cliente,

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para realizar el proceso de selección del capital humano por competencias en la Cooperativa Sagebien.

profesionalidad, trabajo en equipo y comunicación, así como para el proceso de Ejecución donde la orientación a los resultados y al cliente, la toma de decisiones y el trabajo en equipo, fueron las competencias seleccionadas, estando alineadas con las de la organización.

4. El procedimiento propuesto en la investigación se llevó a la práctica con el puesto Ejecutor de Obra, debido a su importancia en el desarrollo del proceso Ejecución y en la estrategia empresarial, quedando conformado el perfil de cargo por competencias.
5. Se determinaron los comportamientos que caracterizan las competencias laborales del cargo objeto de estudio, lo cual permitió el diseño de técnicas y herramientas que permitieran evaluar las competencias definidas previamente, en los aspirantes al cargo.
6. Se realiza el análisis de la demanda de personal para el cargo Ejecutor de Obra, lo cual permitió determinar las necesidades de personal a corto plazo para el puesto de trabajo, presentando un déficit de tres plazas en relación a la plantilla óptima.
7. Se aplicó la metodología propuesta para la etapa de desarrollo del proceso de selección, seleccionándose el candidato No. 2 basado en los siguientes criterios: amplios conocimientos de la actividad de construcción, más de 10 años de experiencia en la dirección de obras, alto grado de desarrollo de las competencias requeridas para el cargo, obteniendo una calificación global de 85.1% (Muy Bien), con buenos resultados en las cuatro competencias evaluadas.
8. Se propone una potente herramienta de control a partir de la cual se puede medir la eficacia del proceso de selección del capital humano permitiendo la toma de decisiones de manera ágil para mejorar los indicadores de la organización.

Conclusiones

1. La bibliografía consultada, la gran mayoría actualizada, avala la importancia del proceso de selección del capital humano y la aplicación de técnicas de selección lógicamente estructuradas, que, siguiendo un procedimiento científico permitan a las organizaciones contar con un capital humano calificado y competitivo, y el logro de una mayor productividad y eficiencia.
2. En el marco del proceso de actualización del modelo económico cubano que se lleva a cabo en el país, a la cooperativa se le concede particular importancia, por tanto, es preciso el perfeccionamiento de su gestión integral, que tribute a su sostenibilidad; el procedimiento propuesto para la selección del capital humano por competencias le brinda a esta nueva forma de gestión la posibilidad de una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.
3. El procedimiento de selección de capital humano desarrollado permitirá integrar de manera coherente el proceso de selección e integración al empleo con el enfoque de competencias, a partir de llevarlo cabo teniendo en cuenta la información que brindan los perfiles de competencias laborales, determinar las necesidades de empleo internas y externas a través de un análisis de los principales factores que condicionan la demanda, identificar y clasificar los tests de selección según las competencias a evaluar y contar con un sistema de indicadores creados sobre la base de un Cuadro de Mando Integral que permita la evaluación y control de gestión del proceso.
4. El procedimiento propuesto contempla en su ejecución las tendencias más actuales de la Gestión del Capital Humano; se desarrolla el CMI, como forma de control estratégico del impacto del proceso de selección, y la gestión por competencias, creándose las bases para que la organización desarrolle cabalmente los principios y procesos que caracterizan a la organización que aprende, a partir de la determinación de las necesidades actuales de la organización y la previsión de las futuras, en función de las cuales se ajustan las competencias requeridas para la organización, los procesos y los cargos; se diseña el proceso de selección, se evalúan los resultados y su impacto en el desarrollo de la Gestión del Capital Humano.

Recomendaciones

1. Extender la aplicación del procedimiento metodológico a otras cooperativas del sector de la construcción, como instrumento de gran utilidad para la selección del capital humano por competencias.
2. Concluir la aplicación del procedimiento propuesto en la cooperativa objeto de estudio, con el fin de lograr su implementación total.
3. Realizar un monitoreo continuo del cuadro de mando integral, profundizando en el perfeccionamiento de los indicadores propuestos, así como valorar la posible automatización del sistema de indicadores.
4. Trabajar en el perfeccionamiento del procedimiento metodológico propuesto en esta investigación, adaptándolo a las exigencias y características del entorno y de los procesos y entidades donde sea aplicado.

Referencias Bibliográficas

1. Cadalzo Díaz, Y., Caballero Torres, I., & Becerra Alonso, M. J. (2017). La gestión de capital humano en empresas del sector biotecnológico cubano. [en línea]. Revista Ingeniería Industrial, vol.38 no.1, La Habana, ene.-abr. ISSN 1815-5936.
2. Ordóñez Donoso, Silvia(2014) Diseño y estructuración del Área de Gestión Humana para la Empresa Constructora GO Constructores CÍA. LTDA. Disertación previa a la obtención de título de Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
3. García Zapata, T., & Tantalean Tapia, I. (2012) Selección y control del factor humano en empresas de construcción civil. [en línea] Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial, vol. 15, no.2 pág. 63-72, UNMSM. ISSN: 1810-9993.
4. Alles, M. (2016). Selección por competencias. (2ª. ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
5. Ladino Torres, A. & Orozco Acosta, D. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional de la Empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A. E.S.P. Proyecto de grado presentado como requisito para obtener el título de pregrado de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.
6. Ayala Toapanta, C. (2014). Diseño de un modelo de perfiles y proceso de reclutamiento y selección del talento humano por competencias para las instituciones educativas fiscales de educación básica. Tesis para la obtención del título de Magister. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
7. Cela León, C. (2015). Diseño de un modelo de competencias enfocado en los procesos de selección y gestión del desempeño. Caso: Deltamontero S.A. Tesis para la obtención del título de Máster en Desarrollo del Talento Humano. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
8. Barrientos Ingaruca, N. & Portilla De los Ríos, C. (2016). Modelo de gestión por competencias dirigido a mejorar el talento humano en la contrata minera NEW HORUS S.A.C.- 2015. Tesis para optar el título profesional de Licenciado. Universidad Privada del Norte, Perú.
9. Guerrero Gándara, J.P. (2016). Diseño y plan piloto de implementación de puestos de trabajo aplicando el modelo por competencias para el Tribunal de Justicia de la comunidad andina. Tesis de grado previo a la obtención del grado de Magister en Gestión del Talento Humano. Escuela Politécnica Nacional, Ecuador.
10. Parra Maldonado, G. (2016). Los procesos de selección, evaluación y capacitación por competencias y su incidencia en los niveles de servicio y operación del área logística de una empresa comercializadora de productos farmacéuticos. Caso: ECUAQUÍMICA. Tesis para la obtención del título de Magister. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
11. Chavez Flores, J. (2016). Diseño de perfiles de cargo por competencias para la selección de personal del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad

- Tecnológica Equinoccial en Quito. Tesis para la obtención del título de Magister en Desarrollo del Talento Humano. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
12. Méndez Arreaga, C. (2017). Gestión de recursos humanos por competencias en la Cooperativa de Ahorro Y Crédito la Inmaculada Concepción R.L ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango. Tesis de grado en opción al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
 13. Folleto Funcionamiento de las Cooperativas no Agropecuarias (CNA). XI Comprobación nacional al Control Interno (2016). Contraloría General de la República, Cuba.
 14. Odalys Labrador Machín, O y Rivera Rodríguez, C. (2016). La eficiencia y eficacia socioeconómicas de la gestión de las Cooperativas no Agropecuarias en Cuba. Revista de Cooperativismo y Desarrollo [en línea]; Volumen 4, número 2, ISSN 2310-340X. Disponible en: <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/134>. [consulta: 1/septiembre/2017]
 15. __Nuevas normas jurídicas para las cooperativas no agropecuarias en Cuba (2019). [en línea]. Cubadebate. . [consulta: 1/octubre/2019]. Disponible en: <http://www.cubadebate.cu>.
 16. Discurso pronunciado por el General de Ejército Raúl Castro Ruz, Primer Secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba y Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, en la clausura del IX Período Ordinario de Sesiones de la VIII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, en el Palacio de Convenciones, el 14 de julio de 2017. Año 59 de la Revolución. Periódico Granma. [consulta: 15/07/2017].
 17. Construcción en Cuba. Indicadores seleccionados. Enero-diciembre 2018. Edición abril 2019. Oficina Nacional de Estadística e Información.
 18. Lauren Céspedes Hernández, L., del Sol González, Y. (2017). Pese a las fisuras, construir sobre sólidos cimientos. Periódico Granma [en línea]. 18 de mayo de 2017.
 19. Hernández González, A., Gómez González, R. (2015) «Proceso de Gestión de Recursos Humanos en un ámbito universitario», Revista Ingeniería Industrial [en línea], Vol. XXXVI/No. 2/mayo-agosto, pp. 175-186 [consulta: 1/septiembre/2017], ISSN 1815-5936. Disponible en: <DOI 512/630>; <<http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/512/630>>
 20. Negrón González, A. M., Fleitas Triana, M. S., et all. (2014). Proceso de selección del personal docente en la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” de La Habana, Cuba. Biblioteca digital Repositorio Académico. Opción, Año 30, No. 73 pág.: 101 - 118. ISSN 1012-1587. Universidad del Zulia.
 21. Chiavenato, I. (2004). Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill.
 22. Santillan Medianero, V. (2007). Gestión de Recursos Humanos. [consulta: 1/septiembre/2017]. Disponible en: <https://www.slideshare.net/GestioPolis.com/gestion-de-recursos-humanos>
 23. Oficina Nacional de Normalización. NC 3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. Ciudad de La Habana, Cuba, 2007. pp. 7, 9, 15, 24.
 24. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Ed.3ra, La Habana, Ed. Academia y Félix Varela. ISBN 978-959-07-1341-5.

25. Legorreta Guzmán, B. L. [et al.] (2012). Gestión del Capital Humano [en línea], [consulta: 1/septiembre/2017], Disponible en: <<http://carolinaramirezdo.blogspot.com/2012/10/gestion-del-capital-humano-1ra-unidad.html>>
26. Mendoza, L. [et al.] (2016). «Desempeño, Capital Humano y Desastres Naturales: Estrategias para el sector artesanal.», [en línea], Vol. 9, No. 3, pp. 29-41 [consulta: 4/septiembre/2017], ISSN: 2157-3182 Disponible en: <www.theIBFR.com>
27. Morales, A.C. (2009). Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana (Cuba).
28. Beer, M. et al. (1989). Gestión de recursos humanos, Madrid. España, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, ISBN: 978-970-36-0472-2.
29. Harper y Lynch, H. y. L. (1992). Manuales de recursos humanos (1 al 12). Madrid (España).
30. Werther, W. y Davis, K. (2001). Administración de personal y recursos humanos, 5ta ed., México, Ed. McGraw-Hill.
31. Chiavenato, I. 2009. Gestión del Talento Humano. California (Estados Unidos).
32. Oficina Nacional de Normalización. NC.3001:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos. La Habana, Cuba s.n, 2007.
33. Oficina Nacional de Normalización. NC 3002: 2007 “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Implementación”. La Habana, Cuba: s.n, 2007.
34. García, R. y Flórez, J (2003). El Comportamiento Humano en las Organizaciones, Editorial Universidad del Pacífico, 2003, 410-411.
35. Zayas Agüero, P.M. (2010) «Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal, en Contribuciones a las Ciencias Sociales.» [consulta: 5/septiembre/2017] Disponible en: <www.eumed.net/rev/cccss/10/>.
36. Iles y Otros, I., Paul, Chuai, Xin y Preece, David. (2010). “Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers”. Journal of World Business Vol. 45: pp 179-189. New York (Estados Unidos).
37. Mondy, R Wayne. (1997). Administración de Recursos Humanos. México: Prentice-Hall.
38. Neering, I. (2015). «Leverage Competency Management to Drive Business Performance», [en línea] [consulta: 4/septiembre/2017]. Disponible en: HYPERLINK "<http://www.uleduneering.com/solutions/talent-competency-management>" <http://www.uleduneering.com/solutions/talent-competency-management>
39. Medina Macías, A., Vitier Sánchez, A. (2016). Socializando buenas prácticas sobre diseño de perfiles de competencias.Vol. 4. Núm. 10. [en línea] [consulta: 6/septiembre/2017]. Disponible en: <http://acupsi.org/articulo/138/socializando-buenas-prcticas-sobre-diseo-de-perfiles-de-competencias.html>.
40. Porret, M. (2012). Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. (5ª. ed.). España: Esic.
41. Coello, C. (2013). Gestión por Competencia. [en línea], [consulta: 6/septiembre/2017], Disponible en: <<http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-competencias>>.
42. Success Factors. «Gestión por Competencia», [en línea], [consulta: 28/agosto/2017], Disponible en: <www.recall.es/Competencia-laboral>.

43. Moreno Domínguez, M. J., Pelayo Díaz, Y., Vargas Sánchez, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa* No. 10, Octubre 2004 - Diciembre 2004.
44. Lominger International. (2008). *The Leadership Architect Factor and Cluster Sort Cards*. Minneapolis: A Korn Ferry Company,
45. Calderón, G. y G. Castaño (2010). *Investigación en Administración: conocimiento para el bienestar de las personas y el desarrollo de las organizaciones*. Colombia: Editorial UN.
46. Alles, M. (2013). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°*, Cap. 2, "Desempeño por Competencias", Ed. Granica, pp. 84.-
47. Ingram, D. (2014). What Are Competencies. [en línea], [consulta: 28/agosto/2017], Disponible en: <http://www.ehow.com/info_8053775_competencies.html>.
48. Díaz Llanes, G. (2015). Conceptos básicos de competencia laboral. [en línea], [consulta: 26/agosto/2017]. Disponible en: <<http://www.ilo.org/public/spa>>.
49. Malmberg, I., Natland, S., Tøge, A. G., & Hansen, H. C. (2015). The Effects of Skill Training on Social Workers' Professional Competences in Norway: Results of a Cluster-Randomised Study. *British Journal of Social Work*, 46(5), 1354-1371. [en línea], [consulta: 28/agosto/2019], Disponible en: <<http://www.10.1093/bjsw/bcv073.html>>.
50. Sánchez Rodríguez, A., Martínez Vivar, R., & Moreno Lázaro, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar*, 27(66), 169-184. 1. [en línea], [consulta: 28/agosto/2019], Disponible en: <<http://www.10.15446/innovar.v27n66.66811.html>>.
51. Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*: Buenos Aires, Ed. Granica.
52. Vela Grande, S. L. *Gestión por competencias*. (2004). El reto compartido del crecimiento personal y de la organización. (Madrid, ESIC), pág. 88-89.
53. Vargas, F. (2002). Competencia en la formación y competencia en la gestión del talento humano. [en línea], [consulta: 28/agosto/2017]. Disponible en: <<http://www.cinterfor.org.uy>>.
54. Helleriegel, D. (2009) *Libro Administración un enfoque basado en competencias*, 11ª Edición, CENAGE Learning, México.
55. Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. (3ª. ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
56. Pereda, S. y Berrocal, F. (2001). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces, p. 21.
57. Quesada, H. (2006). *Competencias Laborales: una puesta en valor del capital humano*. [en línea], [consulta: 28/agosto/2017]. Disponible en: [HTUhttp://www.monografias.com/UTH](http://www.monografias.com/UTH), (consultado: diciembre 2006)
58. Spencer, Lyle M. Spencer & Signe M (1993). *Competence At Work. Models for superior performance*. 259-261. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
59. Alles, M. (2013). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

60. Galvis, L. L., y Cárdenas, N. A. (2016). Gestión del talento humano en el sector público en Colombia. *Revista Apuntes de Administración*, 1(1), (20-28).
61. Cojulún Cifuentes, M. (2011). Competencias laborales como base para la selección de personal (Estudio realizado en la Empresa Piolindo de Retalhuleu). Tesis previo a conferirle en el grado académico de Licenciada el título de Psicóloga Industrial/Organizacional. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
62. Vázquez Padilla, M., [et al.](2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo Técnico A en Gestión de Recursos Humanos. *Wimblu, Rev. Electrónica de estudiantes Esc. de psicología, Univ. de Costa Rica*. 10 (2): 19-37, 2015 / ISSN: 1659-2107.
63. Corral, F. (2007). Reclutamiento y Selección por competencias. Caracas, Venezuela. [en línea], [consulta: 28/agosto/2017]. Disponible en://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf
64. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. (2011). Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S). [en línea], [consulta: 29/agosto/2017]. Disponible en: <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticass.pdf>.
65. Ruano, J. (2014). La selección de personal en las nuevas organizaciones: Externa vs Interna. Nuevas tendencias. Universidad de Valladolid. [en línea], [consulta: 28/agosto/2017]. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/9112/1/TFG-E-40.pdf>.
66. 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 Sede “Camilo Cienfuegos”, Cuba.
67. Alianza Cooperativa Internacional. ACI (1995). Declaración de Identidad Cooperativa. Congreso Cooperativo Internacional. Manchester. Alemania. [en línea], [consulta: 28/agosto/2017]. Disponible en:<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/367/36708805.pdf>
68. Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 63/2019 Ordinaria. Decreto-Ley Número 366 “De las cooperativas no agropecuarias”. La Habana: MINJUS.
69. Nova González, A. (2011) Las cooperativas y la construcción socialista en Cuba. Las cooperativas agropecuarias en Cuba: 1959-presente. En C. Piñero Harnecker (comp.) Cooperativas y socialismo: una mirada desde Cuba, pp. 321. La Habana: Editorial Caminos.
70. Pavó Acosta, R. (2010) La reforma agraria en Cuba; del Programa de la Joven Cuba a la Ley de 17 de mayo de 1959. En *Revista Santiago*, nº121, pp. 227-249.
71. JiménezGuethón R. (2003) El cooperativismo cubano: historia, presente y perspectivas. En *Revista UniRcoop*, Red Universitaria de las Américas en estudios Cooperativos y Asociativismo, 1/2.
72. Rodríguez-Musa O. (2012) La cooperativización en la economía cubana. Aproximación a sus actuales directrices constitucionales. En *Revista Avances*, vol. 14, nº 4, pp. 313-330.
73. Pampín Balado B, Trujillo Rodríguez C. (1998) Los cambios estructurales en la agricultura cubana. [en línea], [consulta: 28/agosto/2017]. Disponible en:<http://lasa.international.pitt.edu/LASA98/PampinBalado-TrujilloRodriguez.pdf>.

74. Rodríguez, C. R. (1983). *Letras con Filo, Cuatro años de Reforma Agraria*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
75. Arias Guevara M. A. (2006) Cuba: La crisis de los noventa y el tránsito hacia un nuevo modelo tecnológico en la agricultura. En *Desarrollo e Meio Ambiente*, nº 14, pp. 23-31.
76. JiménezGuethón, R. (2016). Las cooperativas no agropecuarias en el contexto cubano actual. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*. 2016. 4 (2). 20-33.
77. Vuotto, Mirta (2016) Las cooperativas no agropecuarias y la transformación económica en Cuba: políticas, procesos y estrategias. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* (120). pp. 149-181. ISSN 1885-8031 [en línea], [consulta: 28/agosto/2017]. Disponible en: http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2016.v120.49697 HYPERLINK http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2016.v120.49697
78. Pérez Rojas N.; Echevarría León D. (2006) Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa cubanas (1993- 2003). Análisis para un debate. En Hubert C. Grammont *La construcción de la democracia en el campo latinoamericano*, pp. 243-259. Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
79. Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 53/2012Extraordinaria. Decreto No. 309 "Reglamento de las cooperativas no agropecuarias de primer grado". La Habana: MINJUS.
80. Defourny, J. (ed.) (1986). *The Economic Performance of Self-Managed Firms. A Comparative Perspective*. Special Issue of the *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 57/1, 3, 9.
81. Rothschild, J. (2009) *Workers' Cooperatives and Social Enterprise. A Forgotten Route to Social Equity and Democracy*. En *American Behavioral Scientist*, vol. 52, nº 7, pp. 1023-1041 DOI: 10.1177/0002764208327673.
82. Sanchez Bajo C., Roelants B. (2011) *Capital and the Debt Trap - learning from cooperatives in the global crisis*, Palgrave Macmillan.
83. Garcia Dousat & Reyes Jardinez (2010) Procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo del capital humano desde la perspectiva de una agencia empleadora. [en línea], [consulta: 22/noviembre/2017]. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010a/>
84. Santamaría, N. y Hernández, V. (2016). Desarrollo de un modelo de gestión por competencias para la mejora del desempeño de la ONG para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín. Tesis en opción al título Magister en Administración de Empresas mención Planeación. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato, Ecuador.
85. Martínez, R. (2009). *Gestión de Alimentos y Bebidas segunda parte*. Rincón del universitario [Blog] [en línea] [consulta: 24/noviembre/2017]. Disponible en: <http://rincondeluniversitario.blogspot.com/2009/11/gestion-de-alimentos-bebidas-2daparte.html>.
86. Martínez, CC. Moya, Y. y González, BL (2009). Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa Turística. *Retos Turísticos*, vol. 8, no. 1, pp. 8-12.

87. García, M. (2012). El Merchandising de la carta menú y sus retos. [en línea] [consulta: 24/noviembre/2017]. Disponible en: <http://www.gestionrestaurantes.com>.
88. Oñate, N., Ramos, L. Y Díaz, A. (1988). Utilización del Método Delphi en la pronosticación: Una experiencia inicial. Cuba: Economía Planificada.
89. Iranzo, M. (2017) Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones. Trabajo Individual de Fin de Máster. Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI. Madrid, España.
90. 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], Matanzas, Universidad de Matanzas, 2009.
91. Zayas Agüero, P. (2002). ¿Cómo seleccionar al personal por competencias? Editorial Academia. Ciudad Habana, Cuba.
92. Sánchez Rodríguez, A. (2003). Tecnología integral para la gestión de recursos humanos con base en competencias. Tesis para optar por el Título de Master, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba.
93. García Sehwerert, Pablo. (1985) La Fluctuación del Personal en la Empresa. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales.

Anexos

Anexo No. 1. Ejemplo de las Competencias más utilizadas en el siglo XXI según su clasificación. Fuente: En aproximación a Alles (2015).

Competencias Cardinales

- Adaptabilidad a los cambios del entorno.
- Compromiso.
- Compromiso con la calidad de trabajo.
- Compromiso con la rentabilidad.
- Conciencia organizacional.
- Ética.
- Ética y sencillez.
- Flexibilidad y adaptación.
- Fortaleza.
- Iniciativa.
- Innovación y creatividad.
- Integridad.
- Justicia.
- Perseverancia en la consecución de objetivos.
- Prudencia.
- Respeto.
- Responsabilidad personal.
- Responsabilidad social.
- Sencillez.
- Temple.

Competencias Específicas por Área

- Adaptabilidad – flexibilidad.
- Calidad y mejora continua.
- Capacidad de planificación y organización.
- Cierre de acuerdos.
- Colaboración.
- Competencia “del naufrago” (capacidad de sobrevivir en épocas difíciles).
- Comunicación eficaz.
- Conocimiento de la industria y del mercado.
- Conocimientos técnicos.
- Credibilidad técnica.
- Desarrollo y autodesarrollo del talento.
- Dinamismo – energía.
- Gestión y logro de Objetivos.
- Habilidades mediáticas.
- Influencia y negociación.
- Iniciativa – autonomía.
- Manejo de crisis.
- Orientación a los resultados con calidad.
- Orientación al cliente interno y externo.
- Pensamiento analítico.
- Pensamiento conceptual.
- Pensamiento estratégico.
- Productividad.
- Profundidad en el conocimiento de los productos.
- Relaciones públicas.
- Responsabilidad.
- Temple y dinamismo.
- Tolerancia a la presión de trabajo.
- Toma de decisiones.
- Trabajo en equipo

Competencias Específicas Gerenciales

- Conducción de personas.
- Dirección de equipos de trabajo.
- Empowerment.
- Entrenador.
- Entrepreneurial (emprendedor).
- Liderar con el ejemplo.
- Liderazgo.
- Liderazgo ejecutivo (ser líder de líderes).
- Liderazgo para el cambio.
- Visión estratégica.

Anexo No.2. Cuestionario para determinar la competencia del experto. Fuente: En aproximación a Oñate Ramos (1988).

Usted ha sido propuesto para participar en un estudio que permite identificarlas competencias a nivel de organización, procesos y puestos de trabajo en la Cooperativa de Construcción Sagebien. Se necesita saber sobre su conocimiento acerca del tema, por lo que le pedimos que nos proporcione la información siguiente:

- Años de experiencia en la actividad:
- Años de experiencia profesional o especialista:
- Años de trabajo en el centro:
- Nivel técnico o directivo:

Marque con una X en la casilla atendiendo al nivel de conocimiento que usted opina tener sobre el tema a estudiar. El valor más alto indica mayor grado de conocimiento.

Ahora marque en la siguiente tabla según el grado de influencia que ha tenido sobre su conocimiento acerca del tema cada una de las fuentes que aparecen a continuación. En caso de no haber utilizado alguna marque la opción Bajo.

<i>Fuentes de argumentación</i>	GRADO DE INFLUENCIA		
	Alto	Medio	Bajo
Su experiencia teórica			
Su experiencia práctica			
Bibliografía nacional consultada			
Bibliografía internacional consultada			
Su conocimiento del estado del problema			
Su intuición			

Anexo No.3 Conceptualización de las macro competencias. Fuente: Elaboración propia.

Macro competencias	Conceptualización
Orientación al cliente	Es una actitud permanente de identificar en el desarrollo de las actividades, las necesidades de los clientes, aún aquellas no expresadas; para incorporar este conocimiento a la mejora de los productos y servicios. Disposición de la organización para generar soluciones, mediante la integración de los sistemas de gestión. Capacidad para promover el contacto permanente con el cliente interno y externo; a fin de mantener una comunicación abierta basada en el respeto.
Profesionalidad	Contar con un personal que oriente el comportamiento humano para hacer las cosas bien desde la primera vez, con conocimiento y dominio de todo cuanto hace relacionado con el trabajo. Es esforzarse siempre por dar más de lo que se pide. Ser confiable, responsable, organizado, discreto, consagrado, exigente y humano. Tener capacidad para prever contingencias y situaciones y anticiparse a las necesidades de los clientes.
Trabajo en equipo	Construir relaciones de cooperación y confianza entre los socios, anteponiendo los intereses del colectivo a los personales; para favorecer el logro de los objetivos de la organización. Compartir recursos, conocimientos y experiencias en la consecución de objetivos comunes que tributen a una mayor generación de valor y a un desempeño superior de la empresa.
Comunicación	Es establecer un flujo informativo eficaz tanto vertical como horizontal. Es la expresión de las relaciones entre sujetos; de intercambio permanente y oportuno de experiencias; estados emocionales y comportamientos. Es estructurar habilidades de dirección, como el saber escuchar y transmitir ideas mediante la persuasión y la reflexión. Es la publicidad propicia dirigida a todos los públicos.

Anexo No.4 Conceptualización de las competencias del Proceso Ejecución. Fuente:

Elaboración propia.

Competencias del Proceso Ejecución	Conceptualización
Orientación a los resultados	Capacidad para inspirar un ambiente organizacional que identifique los resultados esperados y estimule la mejora continua con orientación a la eficacia. Es superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose parámetros que debe alcanzar el proceso. Habilidad para trabajar con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, en el marco de las estrategias de la organización.
Orientación al cliente	Adoptar estrategias y tácticas en función de brindarle los mejores servicios y productos a los clientes, anticipándose a sus necesidades. Capacidad para establecer una relación con los clientes a fin de resolver sus necesidades, siempre dispuestos a escuchar y atender sus comentarios para dar seguimiento a los servicios relacionados con los mismos. Habilidad para mantener una actitud de disponibilidad hacia el cliente, donde se consideren sus necesidades como prioridad en las actividades diarias, realizando acciones orientadas a satisfacerlas en tiempo y forma.
Toma de decisiones	Evaluar la mejor alternativa de solución en situaciones complejas para el óptimo desarrollo empresarial. Toma de decisiones basada en un análisis reflexivo y analítico, considerando las opciones viables, circunstancias existentes, recursos disponibles y su impacto en el negocio. Controlar el desarrollo de las opciones elegidas y asegurar su cumplimiento.
Trabajo en equipo	Colaboración conjunta de los trabajadores en función de establecer relaciones de organización, cooperación, armonía y responsabilidad a favor del logro de los objetivos del proceso definiendo los intereses del bien colectivo sobre los individuales y utilizando las oportunidades de trabajo en grupo para lograr el éxito de las actividades que se desarrollan en el proceso. Capacidad de crear un clima laboral favorable donde se obtenga como resultado, una colaboración franca y amplia en el colectivo.

Anexo No.5. Cuestionario para el análisis y descripción de puestos de trabajo. Fuente:
Elaboración Propia.

El presente cuestionario tiene como finalidad la recogida de información sobre el puesto de trabajo Ejecutor de Obra. Le agradecemos su colaboración en la investigación. La información brindada será confidencial.

Nombre y Apellidos:

Departamento:

Puesto:

Formación:

Años de experiencia laboral:

Años en el puesto actual:

1. Defina brevemente en qué consiste el trabajo de este puesto.

--

2. Especifique las tareas que realiza y el por ciento (%) del tiempo dedicado a cada una.

Tarea	% Tiempo
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

3. De las anteriores tareas, ¿cuáles considera que son las principales? ¿Por qué?

1. 2. 3. 4. 5.

4. ¿Qué medios materiales, herramientas y equipos emplea para realizar su trabajo?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

5. ¿De quién recibe orientación o guía para realizar su trabajo?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

6. En su trabajo diario, ¿cuáles son los puestos de los que depende o dependen de usted?

¿De quién dependo?	¿Qué actividad realiza con ellos?
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
¿Quién depende de mí?	¿Qué actividad realiza con ellos?
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.

7. ¿Con qué puestos mantiene relación directa en su área? ¿Qué hace con ellos?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

8. ¿Cuáles son los resultados de su puesto de trabajo?

- 1.
- 2.

3.
4.
5.
6.

9. ¿Existen barreras que limitan u obstaculizan su actividad? En caso afirmativo, escríbalos.

1.
2.
3.
4.
5.
6.

10. Indique las decisiones principales que se toman en su puesto de trabajo, señalando (1) si se la propone a un superior o (2) si la toma usted mismo.

Decisiones	1	2
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

11. ¿Qué nivel de instrucción considera usted que se debe tener para cumplir con este puesto?

Bachiller () Técnico () Universitario () Posgrado ()

12. Indique el tiempo de experiencia que usted considera, debe tener una persona para desempeñar este puesto:

13. ¿Qué conocimientos específicos debe poseer para desempeñarse exitosamente en el puesto de trabajo?

Microsoft Office___ Contabilidad___ Legislación___ Construcción___
 Otros_____

13. Señale el grado de los requerimientos personales que usted considera, debe tener una persona para desempeñar este puesto.

Requerimientos	Grados					
	0	1	2	3	4	5
Memoria						
Sobre datos escritos						
Sobre datos visuales						
Sobre información verbal						
Atención						
Atención distribuida						
Atención mantenida						
Dificultad en percepción de detalles						
Exigencias físicas						
Sentado						
De pie permanentemente						
Desplazamientos						
Posiciones incómodas						
Esfuerzos físicos						
Momentáneo						
Continuado						
Exigencias sensoriales						
Visión próxima						
Visión lejana						
Visión cromática	-	-	-	-	-	
Agudeza auditiva						
Agudeza olfativa						
Sensibilidad al tacto						
Sentido de equilibrio						
Ejecución						
Ritmo de trabajo						
Precisión o destreza manual						
Coordinación						
Calidad de trabajo						
Condiciones ambientales						
Intemperie						
Ambiente cerrado						
Suciedad						
Ruido						
Polvo						
Humedad						
Sustancias tóxicas						
Personalidad						

Requerimientos	Grados					
	0	1	2	3	4	5
Flexibilidad						
Autocontrol						
Trabajo en equipo						
Comunicación						
Dinamismo						
Sinceridad						
Diplomacia						
Poder de convencimiento						
Facilidad de expresión						
Verbal						
Escrita						
Espacial						
Interpretación de planos						
Apreciación de distancias						
Apreciación de superficies/volumen						
Apreciación de pesos	—	—	—	—	—	
Razonamiento	—	—	—	—	—	
Planear tareas	—	—	—	—	—	
Tomar iniciativas	—	—	—	—	—	
Análisis y solución de problemas	—	—	—	—	—	
Numérico	—	—	—	—	—	
Cálculos rápidos	—	—	—	—	—	
Normalizar actividades repetidas	—	—	—	—	—	

14. Marque las competencias que usted considera necesarias para cumplir con las funciones del puesto de trabajo e indique el grado de desarrollo de las mismas.

Competencias	Grados					
	0	1	2	3	4	5
Orientación a los resultados						
Orientación al cliente						
Comunicación						
Trabajo en equipo						
Profesionalidad						
Capacidad analítica						
Capacidad de negociación						
Liderazgo						
Planificación/organización						
Supervisión y control						
Iniciativa / Autonomía						
Creatividad						
Actitud de cambio						
Responsabilidad						

Toma de decisiones						
Proactividad						
Integridad						

15. Indique los riesgos de seguridad y salud en el trabajo presentes en su puesto de trabajo.

1. 2. 3. 4. 5. 6.

16. Anote cualquier dato que considere de interés para ayudar a los consultores a comprender mejor su puesto de trabajo.

1. 2. 3. 4. 5. 6.

17. Observaciones del Jefe Inmediato.

1. 2. 3. 4. 5. 6.

Fecha: _____

Firma: _____

Anexo No.6. Perfil de cargo del puesto de trabajo Ejecutor de Obra. Fuente: Elaboración Propia.

	Perfil de cargo Cooperativa Sagebien	Código: MG-05
		Versión: 00
		Página _de _
I. Datos generales		
Cargo	Ejecutor de Obra.	
Área de trabajo	Departamento Técnico Productivo.	
Proceso al que pertenece	Ejecución	
Cargos que le reportan	Albañil, Ayudante de la construcción, Carpintero, Operario instalador de falso techo, Soldador, Plomero instalador, Electricista instalador de la construcción, Operario especializado en trabajos de alto riesgo, Pintor de la construcción, Operario de impermeabilización, Pintor barnizador, Operador de equipo para la preparación de hormigón, Técnico de Obra, Técnico en Seguridad y Salud en Trabajo, Técnico en Gestión de la Calidad.	
Cargos a quien reporta	Presidente CNA, Jefe Dpto. Técnico Productivo, Jefe Dpto. Capital Humano, Técnico de Obra, Técnico en Seguridad y Salud en Trabajo, Técnico en Gestión de la Calidad.	
Categoría ocupacional	Ejecutivo	
II. Misión del cargo.		
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la ejecución de la obra en un ambiente de trabajo seguro garantizando el cumplimiento del cronograma y las normas de calidad. 		
III. Principales Funciones.		
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar oportunamente los recursos materiales en correspondencia con la carta límite aprobada para la ejecución de la obra, así como el correcto uso y control de los mismos. • Solicitar las herramientas y accesorios para la ejecución de la obra. • Mantener actualizado el inventario de los recursos en obra, así como de herramientas y otros medios que se entregan para la ejecución de la obra. • Garantizar que se ejecuten el 100% de las actividades pactadas con el cliente y de acuerdo con las cantidades y volúmenes por renglón variante e informar oportunamente de los cambios o solicitudes realizadas por los clientes. • Participar en la realización del inventario físico a pie de obra. • Controlar la calidad de la obra y tomar medidas para eliminar las no conformidades que se presenten, informando oportunamente al Técnico de Obra las dificultades que se presentan. • Velar por la correcta aplicación del proyecto de organización de la obra y el proyecto ejecutivo. • Elaborar la Certificación Mano de Obra-Pago para el pago del personal subordinado por 		

	Perfil de cargo Cooperativa Sagebien			Código: MG-05
				Versión: 00
				Página _de _
<p>cada uno de los contratos en ejecución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rendir cuentas de su gestión a la dirección de la Cooperativa, cada vez que se le solicite. • Paralizar cualquier equipo o labor en ejecución, cuando no estén presentes condiciones que garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores y las instalaciones, informándolo a su Jefe Inmediato y al Técnico en Seguridad y Salud en el Trabajo. • Aprobar los permisos de seguridad para las actividades de alto riesgo. • Cumplir los cronogramas de ejecución de las obras bajo su responsabilidad. • Participar en el cuidado y conservación de las herramientas y AFT utilizados por los trabajadores en la obra. • Proponer la necesidad de contratación de nuevo personal para la obra a su Jefe Inmediato. • Controlar el personal vinculado a la obra e informa al Departamento de Capital Humano los movimientos del personal y sus causales. • Informar al Jefe Inmediato cualquier incidencia u ocurrencia en la obra y conserva el lugar de los hechos, así como del daño a los bienes y recursos de la Cooperativa o de terceros y sus presuntos responsables. 				
IV. Requerimientos del Cargo				
Calificación formal o escolaridad	Técnico Medio en Construcción Civil o carrera afín.			
Conocimientos específicos	Elementales	Medios	Superiores	
Básico sobre la especialidad.			X	
Lectura e interpretación de planos.			X	
Medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo.			X	
Normas ISO 9000, 14000 y 18000.	X			
Informática (Microsoft Office, Autocad, PRESWIN)	X			
Experiencia previa	Idoneidad demostrada.			
V. Requisitos de personalidad	Bajo	Medio	Alto	
Comunicativo			X	
Dinámico		X		
Creativo		X		
Sincero			X	
Diplomático		X		
Convincente			X	
Respetuoso			X	
VI. Responsabilidades				
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar los recursos materiales puestos a su disposición. • Cuidar y controlar los medios básicos y de rotación asignados. • Cumplir las normas de consumo de materiales y dosificaciones de morteros y hormigones según las actividades que se ejecuten. 				

 SAGEBIEN	Perfil de cargo Cooperativa Sagebien	Código: MG-05
		Versión: 00
		Página _de _
<ul style="list-style-type: none"> • Responder por la limpieza y organización de la obra, útiles, herramientas y equipos al finalizar cada jornada de trabajo. • Controlar que el personal de la obra cumpla el Reglamento Disciplinario Interno de la Cooperativa y proponer al Consejo de Administración las medidas disciplinarias a aplicar según la infracción del trabajador participando en el análisis. • Garantizar el cumplimiento del horario de merienda, almuerzo y descanso del personal. • Exigir el cumplimiento de las medidas de seguridad y salud en el trabajo establecidas en los Proyectos de Seguridad. • Cumplir el plan de prevención de su área. 		
VII. Condiciones de Seguridad y Salud del Trabajo		
Esfuerzo físico y mental		
<p>Físico: Medio (posturas y cargas). Mental: Alto (estrés, toma de decisiones, control de recursos) Expuesto a factores nocivos: calor, polvo, humedad, sustancias tóxicas. Requiere uso de equipos de protección personal.</p>		
Riesgos del puesto de trabajo		
<ul style="list-style-type: none"> • Caídas y golpes contra objetos. • Resbalones, caídas a igual y diferente nivel. • Los golpes por objetos que ruedan y caen. • Los contactos con cuerpos punzantes. • Los contactos eléctricos directos debido a la proximidad con líneas energizadas de variados voltajes. • Las lesiones debido al sobreesfuerzo al levantar y trasladar pesadas cargas. • Posturas y movimientos adoptados • Confort térmico (excesivo calor o frío). • Confort acústico (ruido provocado por equipos: martillo rompedor, taladros, etc.) • Las heridas y amputaciones de miembros por el contacto directo con los equipos y máquinas de trabajo. • Factores psicosociales (horarios, ritmos, entorno del trabajador, estrés). 		
Equipos de protección personal		
<ul style="list-style-type: none"> • Casco de constructor. • Botas de piel con casquillo metálico. • Espejuelos contra impactos. • Guantes de cuero reforzados. • Cinturón labor fuerza. 		
Enfermedades profesionales		
<p>Enfermedades comunes relacionadas con la actividad laboral (cervicalgia, hernia discal, dermatosis, hipoacusia, várices)</p>		
Medidas fundamentales para evitar estos riesgos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Usar correctamente los equipos de protección individual, según la actividad que va a 		

	Perfil de cargo Cooperativa Sagebien		Código: MG-05
			Versión: 00
			Página _de _
<p>realizar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No ingerir bebidas alcohólicas durante la jornada laboral, ni trabajar bajo los efectos de la misma. • Mantener durante el trabajo, la espalda recta y relajada y el cuello en una postura no forzada, así como permitir una buena circulación sanguínea en las extremidades inferiores. • Revisar en detalle el área donde va a desarrollar el trabajo incluido la revisión de andamios, escaleras, gúinches, etc. • Revisar el estado técnico de las herramientas manuales a utilizar. • Revisar las superficies de trabajo para comprobar que se encuentran en buenas condiciones de seguridad. • Mantener al área de trabajo organizada y limpia. • No permitir la presencia de personal ajeno a la actividad en el área de trabajo. • Si detecta alguna anomalía que represente riesgos de accidente informar al Jefe inmediato para su solución. 			
VIII. Régimen de trabajo y descanso Horario de trabajo: Horario de trabajo: de lunes a viernes: 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Horario de descanso: 1 hora de almuerzo.			
IX. Cultura Organizacional Expectativas del comportamiento: Su comportamiento tiene que estar acorde con las normas establecidas en los Estatutos de la Cooperativa. Debe asumir los valores compartidos de la organización.			
Clima Organizacional: Establecer relacionales de cooperación y ayuda con los miembros de su equipo de trabajo. Tener un sentido de pertenencia con la organización. Receptivo a todas las ideas. Crear un ambiente de comunicación abierta.			
X. Valores compartidos Profesionalidad. Trabajo en Equipo. Creatividad.			
Realizado por:	Firma	Fecha	
Revisado por:	Firma	Fecha	
Aprobado por:	Firma	Fecha	

Anexo No. 7. Conceptualización de las competencias del puesto de trabajo Ejecutor de Obra. Fuente: Elaboración propia.

Competencias del cargo Ejecutor de Obra	Conceptualización
Orientación a los resultados	Tendencia al logro de objetivos. Habilidad para trabajar con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Evidencia interés por realizar bien su trabajo. Se esfuerza por mantener altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
Trabajo en equipo	Coopera con los demás, es consciente de su papel de líder y motiva a sus colaboradores a trabajar juntos en el logro de la eficacia del proceso. Aprovecha todo el potencial de sus trabajadores y crea sinergias entre ellos. Antepone los intereses colectivos por encima de los individuales. Tiene la disposición de enseñar o transmitir conocimientos y experiencias. Capacidad de crear un clima laboral favorable.
Liderazgo	Posee la habilidad necesaria para orientar la acción de sus colaboradores en una dirección determinada, tiene energía y la transmite a otros. Motiva e inspira confianza. Promueve y mantiene un clima organizacional armónico. Es un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo.
Toma de decisiones	Capacidad para determinar y evaluar las acciones adecuadas para la solución de problemas. Realiza diversos análisis de los métodos utilizados y resultados obtenidos para una mejor toma de decisiones. Genera alternativas innovadoras para la solución de problemas. Demuestra criterio para escoger las mejores opciones o alternativas de acuerdo a la situación. En momentos de presión sabe elegir la decisión correcta.

Anexo No.8. Perfil de cargo por competencias del puesto de trabajo Ejecutor de Obra.

Fuente: Elaboración Propia.

	Perfil de cargo Cooperativa Sagebien	Código: MG-05
		Versión: 00
		Página _de _
I. Datos generales		
Cargo	Ejecutor de Obra.	
Área de trabajo	Departamento Técnico Productivo.	
Proceso al que pertenece	Ejecución	
Cargos que le reportan	Albañil, Ayudante de la construcción, Carpintero, Operario instalador de falso techo, Soldador, Plomero instalador, Electricista instalador de la construcción, Operario especializado en trabajos de alto riesgo, Pintor de la construcción, Operario de impermeabilización, Pintor barnizador, Operador de equipo para la preparación de hormigón, Técnico de Obra, Técnico en Seguridad y Salud en Trabajo, Técnico en Gestión de la Calidad.	
Cargos a quien reporta	Presidente CNA, Jefe Dpto. Técnico Productivo, Jefe Dpto. Capital Humano, Técnico de Obra, Técnico en Seguridad y Salud en Trabajo, Técnico en Gestión de la Calidad.	
Categoría ocupacional	Ejecutivo	
II. Misión del cargo.		
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la ejecución de la obra en un ambiente de trabajo seguro garantizando el cumplimiento del cronograma y las normas de calidad. 		
III. Principales Funciones.		
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar oportunamente los recursos materiales en correspondencia con la carta límite aprobada para la ejecución de la obra, así como el correcto uso y control de los mismos. • Solicitar las herramientas y accesorios para la ejecución de la obra. • Mantener actualizado el inventario de los recursos en obra, así como de herramientas y otros medios que se entregan para la ejecución de la obra. • Garantizar que se ejecuten el 100% de las actividades pactadas con el cliente y de acuerdo con las cantidades y volúmenes por renglón variante e informar oportunamente de los cambios o solicitudes realizadas por los clientes. • Participar en la realización del inventario físico a pie de obra. • Controlar la calidad de la obra y tomar medidas para eliminar las no conformidades que se presenten, informando oportunamente al Técnico de Obra las dificultades que se presentan. • Velar por la correcta aplicación del proyecto de organización de la obra y el proyecto ejecutivo. • Elaborar la Certificación Mano de Obra-Pago para el pago del personal subordinado por 		

 SAGEBIEN	Perfil de cargo Cooperativa Sagebien					Código: MG-05
						Versión: 00
						Página _ de _
<p>cada uno de los contratos en ejecución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rendir cuentas de su gestión a la dirección de la Cooperativa, cada vez que se le solicite. • Paralizar cualquier equipo o labor en ejecución, cuando no estén presentes condiciones que garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores y las instalaciones, informándolo a su Jefe Inmediato y al Técnico en Seguridad y Salud en el Trabajo. • Aprobar los permisos de seguridad para las actividades de alto riesgo. • Cumplir los cronogramas de ejecución de las obras bajo su responsabilidad. • Participar en el cuidado y conservación de las herramientas y AFT utilizados por los trabajadores en la obra. • Proponer la necesidad de contratación de nuevo personal para la obra a su Jefe Inmediato. • Controlar el personal vinculado a la obra e informa al Departamento de Capital Humano los movimientos del personal y sus causales. • Informar al Jefe Inmediato cualquier incidencia u ocurrencia en la obra y conserva el lugar de los hechos, así como del daño a los bienes y recursos de la Cooperativa o de terceros y sus presuntos responsables. 						
IV. Matriz de Competencias para el cargo	1	2	3	4	5	
Orientación a los resultados						X
Traza estrategias para cumplir el cronograma de la obra con la calidad requerida.						X
Emplea métodos de trabajo que permiten garantizar un adecuado control de avance de las actividades y de los puntos clave del control de la calidad.				X		
Mantiene altos niveles de rendimiento en el área de trabajo.						X
Emite sugerencias orientadas a mejorar la ejecución de determinadas actividades y procedimientos.						X
Es comprometido y responsable con su labor, es auto exigente y disciplinado.			X			
Exige la mejora de la calidad y eficiencia en las actividades de la obra, y estimula la orientación a la eficacia.						X
Establece mecanismos de control y medición de los resultados del trabajo.				X		
Trabajo en equipo						X
Contribuye al desarrollo del equipo, favoreciendo la comunicación, el reparto equilibrado de tareas, el clima interno y la cohesión.						X

	Perfil de cargo Cooperativa Sagebien					Código: MG-05
						Versión: 00
						Página _de _
Reconoce las contribuciones individuales de los miembros del equipo, aprovechando el potencial de los mismos.						X
Genera un clima donde los miembros del equipo se sienten estimulados para ayudar a sus colegas.						X
Realiza retroalimentación de manera adecuada, buscando siempre el aprendizaje continuo.						X
Toma de decisiones					X	
Tiene amplio conocimiento técnico del área bajo su responsabilidad que le permite evaluar las dificultades presentadas y sus posibles soluciones.					X	
Es justo y equitativo en la toma de decisiones.			X			
Identifica los problemas existentes y actúa con velocidad para la solución de los mismos, brindando soluciones efectivas.					X	
Evalúa con objetividad y toma decisiones en escenarios caracterizados por el riesgo, la incertidumbre y complejidad.					X	
Realiza un análisis reflexivo y analítico, considerando las opciones viables, circunstancias existentes, recursos disponibles y posible impacto.					X	
Emprende las acciones correctoras necesarias para la solución de los problemas con sentido común e iniciativa.			X			
Liderazgo			X			
Orienta la acción de sus trabajadores para el logro de los objetivos propuestos.						X
Genera compromiso, colaboración y entusiasmo para alcanzar los objetivos.						X
Transmite a su equipo de trabajo confianza y seguridad en el desarrollo de sus funciones.						X
Asigna las tareas del equipo teniendo en cuenta las fortalezas y competencias técnicas de los diferentes trabajadores.			X			
Realiza seguimiento constante al desempeño de su equipo de trabajo.			X			
1. Saber 2. Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber						

	Perfil de cargo Cooperativa Sagebien			Código: MG-05
				Versión: 00
				Página _ de _
V. Requerimientos del Cargo				
Calificación formal o escolaridad	Técnico Medio en Construcción Civil o carrera afín.			
Conocimientos específicos	Elementales	Medios	Superiores	
Básico sobre la especialidad.			X	
Lectura e interpretación de planos.			X	
Medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo.			X	
Normas ISO 9000, 14000 y 18000.	X			
Informática (Microsoft Office, Autocad, PRESWIN)	X			
Experiencia previa	Idoneidad demostrada.			
VI. Requisitos de personalidad	Bajo	Medio	Alto	
Comunicativo			X	
Dinámico		X		
Creativo		X		
Sincero			X	
Diplomático		X		
Convincente			X	
Respetuoso			X	
VII. Responsabilidades				
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar los recursos materiales puestos a su disposición. • Cuidar y controlar los medios básicos y de rotación asignados. • Cumplir las normas de consumo de materiales y dosificaciones de morteros y hormigones según las actividades que se ejecuten. • Responder por la limpieza y organización de la obra, útiles, herramientas y equipos al finalizar cada jornada de trabajo. • Controlar que el personal de la obra cumpla el Reglamento Disciplinario Interno de la Cooperativa y proponer al Consejo de Administración las medidas disciplinarias a aplicar según la infracción del trabajador participando en el análisis. • Garantizar el cumplimiento del horario de merienda, almuerzo y descanso del personal. • Exigir el cumplimiento de las medidas de seguridad y salud en el trabajo establecidas en los Proyectos de Seguridad. • Cumplir el plan de prevención de su área. 				
VIII. Condiciones de Seguridad y Salud del Trabajo				
Esfuerzo físico y mental				
Físico: Medio (posturas y cargas).				
Mental: Alto (estrés, toma de decisiones, control de recursos)				
Expuesto a factores nocivos: calor, polvo, humedad, sustancias tóxicas.				
Requiere uso de equipos de protección personal.				

 SAGEBIEN	Perfil de cargo Cooperativa Sagebien	Código: MG-05 Versión: 00 Página _de _
Riesgos del puesto de trabajo <ul style="list-style-type: none"> • Caídas y golpes contra objetos. • Resbalones, caídas a igual y diferente nivel. • Los golpes por objetos que ruedan y caen. • Los contactos con cuerpos punzantes. • Los contactos eléctricos directos debido a la proximidad con líneas energizadas de variados voltajes. • Las lesiones debido al sobreesfuerzo al levantar y trasladar pesadas cargas. • Posturas y movimientos adoptados • Confort térmico (excesivo calor o frío). • Confort acústico (ruido provocado por equipos: martillo rompedor, taladros, etc.) • Las heridas y amputaciones de miembros por el contacto directo con los equipos y máquinas de trabajo. • Factores psicosociales (horarios, ritmos, entorno del trabajador, estrés). 		
Equipos de protección personal <ul style="list-style-type: none"> • Casco de constructor. • Botas de piel con casquillo metálico. • Espejuelos contra impactos. • Guantes de cuero reforzados. • Cinturón labor fuerza. 		
Enfermedades profesionales Enfermedades comunes relacionadas con la actividad laboral (cervicalgia, hernia discal, dermatosis, hipoacusia, várices)		
Medidas fundamentales para evitar estos riesgos: <ul style="list-style-type: none"> • Usar correctamente los equipos de protección individual, según la actividad que va a realizar. • No ingerir bebidas alcohólicas durante la jornada laboral, ni trabajar bajo los efectos de la misma. • Mantener durante el trabajo, la espalda recta y relajada y el cuello en una postura no forzada, así como permitir una buena circulación sanguínea en las extremidades inferiores. • Revisar en detalle el área donde va a desarrollar el trabajo incluido la revisión de andamios, escaleras, gúinches, etc. • Revisar el estado técnico de las herramientas manuales a utilizar. • Revisar las superficies de trabajo para comprobar que se encuentran en buenas condiciones de seguridad. • Mantener al área de trabajo organizada y limpia. • No permitir la presencia de personal ajeno a la actividad en el área de trabajo. • Si detecta alguna anomalía que represente riesgos de accidente informar al Jefe 		

	Perfil de cargo Cooperativa Sagebien		Código: MG-05
			Versión: 00
			Página _ de _
inmediato para su solución.			
IX. Régimen de trabajo y descanso Horario de trabajo: Horario de trabajo: de lunes a viernes: 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Horario de descanso: 1 hora de almuerzo.			
X. Cultura Organizacional Expectativas del comportamiento: Su comportamiento tiene que estar acorde con las normas establecidas en los Estatutos de la Cooperativa. Debe asumir los valores compartidos de la organización.			
Clima Organizacional: Establecer relacionales de cooperación y ayuda con los miembros de su equipo de trabajo. Tener un sentido de pertenencia con la organización. Receptivo a todas las ideas. Crear un ambiente de comunicación abierta.			
XI. Valores compartidos Profesionalidad Trabajo en Equipo. Creatividad.			
Realizado por:	Firma	Fecha	
Revisado por:	Firma	Fecha	
Aprobado por:	Firma	Fecha	

Anexo No.9. Modelo de control de datos de la bolsa de empleo de la Cooperativa Sagebien. Fuente: Elaboración Propia.

	DATOS DEL SOLICITANTE			RE1-1-03	
	BOLSA DE EMPLEO			Rev. 00	
				Página __ de __	
Nombre(s) y Apellidos:					
Piel		Sexo	Estado Civil		No. Carné. Identidad
Dirección Particular:					
Municipio:		Provincia:		Teléfono:	
NIVEL DE ESCOLARIDAD O FORMACIÓN PROFESIONAL					
Nivel Escolar vencido		Universitario	Técnico Medio	12 Grado	9no Grado
Plaza solicitada:					
Años de experiencia laboral en la plaza solicitada: ____					
Otros estudios realizados (cursos Postgrados, etc.) Todos con documentos que lo acrediten.					
Conocimientos adquiridos por auto preparación					
DATOS LABORALES:					
Centro de trabajo actual:					
Dirección:					
Municipio:		Provincia:		Teléfono:	
Cargo que desempeña:					
Observaciones:					
Hago constar que el contenido de este documento se ajusta estrictamente a la verdad					
Firma:			Fecha:		

Anexo No.10. Modelo de examen médico pre empleo. Fuente: Elaboración Propia.Empleador: CNA SAGEBIENOrganismo: MICONSDirección: Calle 292 No. 9303 entre 93 y 97, Municipio Matanzas, Provincia Matanzas

Cargo: _____

Nombre y Apellidos: _____ CI: _____

Edad: _____ Sexo: _____

Hábitos tóxicos: Sí _____ No _____ Peso _____ Talla _____

A.P.P _____ A.P.F _____

Serología _____ VIH _____ Vacuna _____

DATOS POSITIVOS AL INTERROGATORIO Y EXAMEN FÍSICO**Interrogatorio:** _____

Examen Físico:

Respiratorio:

Cardiovascular: TA _____

Abdomen:

Observaciones:

Impresión Diagnóstica

Adulto sano _____ Enfermo _____ Apto para trabajar SI _____ NO _____

Observaciones: _____

Fecha: _____

DATOS DEL MÉDICO

Nombre y Apellidos: _____

Consultorio _____ Policlínico _____ Municipio _____

FIRMA Y CUÑO DEL MÉDICO**CUÑO DE LA UNIDAD DE ASISTENCIA**

Anexo No.11. Cuestionario para la evaluación de las competencias. Fuente: Elaboración Propia.

Nombre del candidato: _____

Fecha: _____

Cargo a aplicar: _____

Competencias a evaluar:

1. Orientación a los resultados.
2. Trabajo en equipo.
3. Liderazgo.
4. Toma de decisiones.

1. Orientación a los resultados.

- Describa una situación en la que tuvo que esforzarse para conseguir algo que se propuso.
- Describa una situación en la que trabajó para modificar o mejorar algo en su puesto de trabajo.
- ¿Cuál fue el nivel de logro de los objetivos asignados a usted en su último/actual trabajo? Por qué piensa que llegó/no llegó a estos objetivos?
- Si su jefe inmediato le asigna nuevas metas. ¿Usted cómo reacciona? Brinde un ejemplo de esta situación ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?
- Explique cómo controla la calidad del trabajo. ¿Se auxilia de registros para ello?
- Describa una situación en la que tuvo que enfrentarse a una situación que le resultaba especialmente difícil o dura por su volumen o complejidad. ¿Cómo la enfrentó?

2. Trabajo en equipo.

- ¿Logra que sus colaboradores realicen las tareas que le corresponden dentro su contenido de trabajo? Sí ¿Cómo? No ¿por qué?
- Consigue que los colaboradores presten atención a sus comentarios. No. ¿Qué le falta? Sí ¿Como lo consigue?

-
- Uno de mis compañeros de trabajo presenta problemas en su desempeño en el trabajo. Ante esta situación. ¿En mi lugar usted que haría?
 - Usted durante un día de trabajo tuvo una diferencia con uno de sus compañeros y no supo manejar la situación, por lo que se siente mal. ¿Qué actitud asumiría?
 - Considera que uno de sus colaboradores no puede cumplir de manera eficaz sus funciones, pues no domina el contenido de trabajo, ni tiene la experiencia suficiente, pero usted considera tener ideas mejores para desempeñar su trabajo. ¿Qué actitud asume?
 - Usted se encuentra dentro de un grupo de trabajo donde sus compañeros prefieren trabajar solos y no intercambiar sus ideas. ¿Qué haría usted ante esta situación?

3. Liderazgo.

- ¿Qué comportamientos usted considera debe mantener un Jefe para el desempeño de sus funciones como líder del equipo de trabajo?
- ¿Por qué considera usted, que lo su entorno laboral lo reconoce como un guía? ¿Qué aspectos considera relevante para determinar un buen liderazgo?
- Detalle algún hecho o circunstancia donde le asignaron un nuevo equipo de trabajo. ¿Logró manejar la situación? ¿A qué cree que se debió?
- Dos compañeros tienen relaciones conflictivas entre sí, llegando a las ofensas y a no ponerse de acuerdo en el trabajo diario. ¿Qué haría para prever las consecuencias de esta situación en el futuro?
- Describa una situación en la que se le orientó que actuara de manera contraria a sus costumbres o valores morales. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?

4. Toma de decisiones.

- ¿Por qué considera usted, que una decisión puede ser muy determinante para la organización? ·
- ¿Qué aspectos considera relevante para determinar la decisión correcta?
- Describa una situación en la que existiera un problema complejo en su área de trabajo y se haya resuelto a través de su gestión. ¿Cómo fue? ¿De qué se trataba?

- Explica si en alguna oportunidad tuvo que ejecutar una actividad constructiva sin poseer los conocimientos necesarios ¿Qué Hizo? ¿Cómo lo resolvió?
- Alguna vez le rechazaron alguna propuesta de solución constructiva a un determinado objeto de obra. Describa la situación. ¿Qué hizo en este caso?
- ¿Cómo controla sus emociones y reacciones frente a estas situaciones planteadas?

Competencias claramente identificadas:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Observaciones:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Anexo No.12. Resultados de la aplicación del cuestionario para la evaluación de las competencias. Fuente: Elaboración Propia.

Compet.	Orient. a los resultados						Trabajo en equipo						Liderazgo						Tom a de decisiones		Nivel de Comp				
	E	MB	B	R	M	% Comp.	E	MB	B	R	M	% Comp.	E	MB	B	R	M	% Comp.	E	MB		B	R	M	% Comp.
Candidato No. 1	0	2	3	1	0	63,3	1	2	2	2	0	76,6	0	2	2	1	0	64.0	0	1	2	2	1	50.0	63.4
Candidato No. 2	2	3	1	0	0	83.3	3	2	1	0	0	86.6	1	2	2	0	0	76.0	1	3	2	0	0	76.6	80.6
Candidato No. 3	1	3	2	0	0	76.6	1	3	1	1	0	73.3	0	3	1	1	0	68.0	1	2	2	0	0	63.3	70.3

Anexo No.13. Propuesta de indicadores para el Cuadro de Mando Integral del proceso selección de capital humano. Fuente: Elaboración Propia.

No.	Indicadores	UM	I Trimestre			II Trimestre			III Trimestre			IV Trimestre		
			Res.				Res.				Res.			
			Bien	Reg	Mal	Bien	Reg	Mal	Bien	Reg	Mal	Bien	Reg	Mal
Perspectiva de Procesos														
1	Análisis y descripción de los cargos	%												
2	Índice de selección	%												
3	Evaluación del desempeño	%												
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje														
4	Índice de satisfacción laboral	%												
5	Índice de ausentismo	%												
6	Índice de fluctuación	%												
Perspectiva de Clientes														
7	Índice de satisfacción del cliente	%												
8	Índice de recomendación	%												
Perspectiva Económica														
9	Gasto de SRH por peso de ingreso	-												
10	Gasto de SRH del total de gastos	-												