



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

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

**Título: APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DEL
PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORALES EN LA EMPRESA NACIONAL
DE SILOS.**

Autor(a): Ing. Daliana Pérez Muiños

Tutor(a): MSc. Azucena González Verde.

Matanzas, 2019

*El que sabe más, vale más. Saber es tener.
El saber siempre vale lo mismo, y siempre mucho.
Un rico necesita de sus monedas para vivir,
y pueden perdersele, y ya no tiene modos de vida.
Un hombre instruido vive de su ciencia,
y como la lleva en sí, no se le pierde.*

“José Martí ”



DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Yo, Daliana Pérez Muiños, 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 Empresa Nacional de Silos a hacer uso del mismo con la finalidad que estime conveniente.

Daliana Pérez Muiños

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

Calificación

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los ____ días del mes de _____ de 2019.

DEDICATORIA

A la memoria de mi mami Ofelia y mi abuela Ana Adela a quienes nunca olvidaré, gracias por su amor y dulzura, por guiarme y darme fuerza.

A mis padres Raisa y Raúl por darme todo su amor, comprensión y confianza y guiarme durante toda mi vida.

Mis hermanitos Raulito y Adrián quienes llegaron a mi vida a iluminarla.

A Rosi por todo su amor y sabios consejos.

Agustín y a Ale por estar a mi lado.

A mi esposo Santiago quien siempre me comprende y me da su amor.

“Con mucho cariño”

Daliana

AGRADECIMIENTOS

"El agradecimiento es la parte principal del hombre de bien."

Quevedo.

A mi mamá Raisa por darme la oportunidad de existir y de llegar a este gran momento de mi vida.

A mi papá Raúl por comprenderme, escucharme y darme siempre todo su amor y apoyo.

A Rosi por siempre estar ahí para mí y aconsejarme con todo su amor y cariño.

En especial a mi tutora por su ayuda incondicional y precisa en todo momento para la realización de este trabajo.

A mi padrastro Agustín por su preocupación.

A mi esposo Santiago por su preocupación y ayuda.

A mi amiga Vilma quien me ayudó en la realización de este proyecto, gracias por su ayuda. A mis familiares y amigos, por el apoyo incondicional que me han brindado.

A todas aquellas personas que de una forma u otra me han ayudado y han hecho posible la realización de este trabajo.

“A todos, Muchas Gracias”.

Daliana

RESUMEN

En el mundo empresarial actualmente se suelen realizar selecciones mecánicas fundadas en relaciones de amistad, simples simpatías, y antipatías o en escuetos resultados de test, lo que impide la realización de un adecuado reclutamiento y selección de personal el cual debe dirigirse a identificar e incorporar a quienes cuenten con los conocimientos, habilidades, conductas, experiencias y valores necesarios. La presente investigación fue realizada en la Empresa Nacional de Silos, con el objetivo de proponer un procedimiento para desarrollar el proceso de selección del personal por competencias laborales en dicha entidad, con vista a la mejora del sistema de gestión integrada del capital humano y propiciarle una herramienta para la toma de decisiones. Dicho estudio específicamente se realizó en el proceso Operaciones, definido como un proceso clave (operacional) y de gran impacto sobre las expectativas y satisfacción del cliente, para así lograr la incorporación de un personal más competente. Para ello se llevo a cabo una amplia búsqueda bibliográfica, tanto en formato escrito como digital, para una mayor comprensión del tema objeto de estudio y se realizó una exhaustiva caracterización de la entidad y del proceso. Mediante la utilización de técnicas, métodos y herramientas tales como: trabajo grupal, tormenta de ideas, revisión y análisis de documentos, selección de expertos, encuestas, entrevistas, cuestionarios, Delphi y Kendall, fue posible proponer un procedimiento que consta de dos etapas, siete fases y veintidós pasos y dos subpasos, mediante el cual se determinó las competencias organizacionales a través de un trabajo grupal con el consejo de dirección ampliado las cuales son: orientación al cliente, trabajo en equipo, innovación y comunicación. Además se seleccionaron las competencias que distinguen al proceso y a los puestos de trabajo seleccionados. Se destacan los resultados siguientes: las competencias del proceso Operaciones son: orientación al cliente, trabajo en equipo, orientación a los resultados y mejora continua; encontrándose las de los puestos seleccionados alineadas con las del proceso. Quedaron conformadas las herramientas (3 cuestionarios) para la evaluación de las competencias y la determinación de las brechas entre el estado actual y el deseado en el proceso de selección para el cargo Director de Operaciones. Resulta imprescindible continuar el estudio al resto de los procesos y puestos de trabajo para así fortalecer el proceso de selección.

SUMMARY

In the business world, mechanical selections based on friendship relationships, simple sympathies, and antipathies or in brief test results are usually carried out, which prevents the realization of an adequate recruitment and selection of personnel which should be aimed at identifying and incorporating who have the necessary knowledge, skills, behaviors, experiences and values. The present investigation was carried out in the Silos Matanzas Company, with the objective of proposing a procedure to develop the personnel selection process for labor competencies in said entity, with a view to improving the integrated management system of human capital and promoting a tool for decision making. This study was specifically carried out in the Operations process, defined as a key (operational) process with a great impact on customer expectations and satisfaction, in order to achieve the incorporation of a more competent staff. To this end, an extensive bibliographical search was carried out, both in written and digital format, for a better understanding of the subject under study and an exhaustive characterization of the entity and the process was carried out. Through the use of techniques, methods and tools such as: group work, brainstorming, review and analysis of documents, selection of experts, surveys, interviews, questionnaires, Delphi and Kendall, it was possible to propose a procedure consisting of two stages, seven phases and twenty-four steps, through which organizational competencies were determined through a group work with the board of directors expanded which are: customer orientation, teamwork, innovation and communication. In addition, the competencies that distinguish the process and the selected jobs were selected. The following results stand out: the competences of the Operations process are: customer orientation, team work, results orientation and continuous improvement; those of the selected positions aligned with those of the process. The tools (3 questionnaires) for the evaluation of the competences and the determination of the gaps between the current and desired status in the selection process for the Director of Operations position were formed. It is essential to continue the study to the rest of the processes and jobs to strengthen the selection process.

ÍNDICE

Introducción	- 1 -
1. Capítulo I. Marco Teórico Referencial.....	- 6 -
1.1 Antecedentes de la Gestión de Capital Humano.....	- 7 -
1.2 Gestión del Capital Humano (GCH).....	- 8 -
1.2.1 Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH).	- 9 -
1.3 El proceso de selección e integración.	- 10 -
1.3.1 Requisitos y principios del proceso de selección e integración.	- 11 -
1.4 Gestión por competencias.	- 13 -
1.4.1 Competencias laborales.....	- 14 -
1.4.3 Modelos de instrumentación de la Gestión por Competencias Laborales.	- 17 -
1.4.4 Perfil de cargo por competencias.	- 18 -
1.5 Selección e integración por competencias.....	- 20 -
1.5.1 Etapas del proceso de selección e integración por competencias.....	- 20 -
1.5.2 Ventajas que obtienen las empresas con la selección por competencias.....	- 25 -
Conclusiones parciales:	- 26 -
Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio. aplicación de un procedimiento para la selección del personal por competencias laborales.	- 27 -
2.1 Caracterización General de la Empresa de Silos.....	- 27 -
2.2 Antecedentes de la Investigación.	- 30 -
2.3 Procedimiento propuesto para la selección de personal por competencias laborales.-	30 -
Conclusiones parciales	- 44 -
Capítulo III. Validación parcial del procedimiento propuesto para la selección del personal por competencias laborales del proceso comercialización.	- 45 -
3.1- Aplicación del procedimiento para la determinación de la necesidad de selección de personal por competencias laborales.	- 45 -
Conclusiones parciales:	- 66 -
Conclusiones	- 67 -

Recomendaciones - 69 -

Referencias bibliográficas. - 70 -

Anexos.....- 74 -

Introducción

El mundo actual se encuentra envuelto en constantes cambios y transformaciones, por esta razón se vuelve cada vez más exigente. Las décadas pasadas han permitido observar cambios significativos que han afectado la vida de las personas; los adelantos tecnológicos han variado las formas de trabajo; la globalización como fenómeno mundial ha afectado la economía de los países, la desregulación de los mercados, el exceso de capacidad de los sectores que hacen uso intensivo del capital constituyen factores que han contribuido con esta dinámica. [1]

Estos reveladores cambios socioeconómicos influyen notoriamente en el diario accionar de las empresas modernas; las cuales se ven sometidas a demandas muy diversas y cambiantes, lo que implica que el entorno sea más competitivo y dotado de una mayor cantidad de participantes que buscan aumentar su intervención en mercados compartidos por la creciente globalización [1].

El mundo empresarial coincide que lo que diferencia a una empresa de otra no es lo moderno de su tecnología, los procesos de producción o su estructura organizativa, el elemento diferenciador es la calidad del recurso humano que trabaja para ella, el cual se convierte en el activo más valioso que posee una organización representando un factor clave para la competitividad de las empresas que quieren estar a la vanguardia [2].

El destino de la organización depende en gran parte de su recurso humano, entendiéndose este como el conjunto de acciones encargadas de lograr la visión y atención integral de los mismos; considerándolos como estratégicos en y para cada área. Estos pueden enfrentar con éxito la competencia y aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales de que se dispone, siendo así la organización podrá lograr sus objetivos, por tanto los recursos humanos y la gestión que estos serán capaces de llevar a cabo son esenciales [2].

En la última década la evolución de los modelos de Gestión de Recursos Humanos (GRH) se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de asumirse como un costo para considerarse como un recurso, y por la incorporación desde el punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. Lo anterior supone la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinaria, que subraya la importancia estratégica de los Recursos Humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas [2].

Una herramienta indispensable en el desarrollo de este recurso humano lo constituye la gestión por competencia, la cual pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la entidad; la organización 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 los mismos [3].

La determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos, provoca que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso, por lo que se desarrolla hacia un enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, conecta el mundo del trabajo y la sociedad, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad [3].

Las competencias se encuentran ancladas en comportamientos observables en el ejercicio de un empleo y se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional en el puesto ocupado, y estas constituyen un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales para comportarse de manera satisfactoria, por la otra. Sobre estas bases, antes de seleccionar a una persona como candidato para ocupar un puesto clave, se deben determinar las competencias que se han de buscar [4].

La selección por competencias pretender estudiar las cualidades que posee el individuo para un determinado trabajo. El análisis de competencias requeridas incluye situaciones y variables que reflejen el alcance o extensión del aprendizaje, como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional; así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, ya que esto determina la profundidad del aprendizaje [3].

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. La selección de personal persigue dos objetivos importantes tales como disminuir los errores de contratación de nuevo personal y dotar a la empresa de los mejores empleados [5].

Las organizaciones se apoyan en cinco estrategias basadas en un enfoque concreto de selección por competencias para superar los errores frecuentes cometidos al seleccionar profesionales entre las que se encuentran: identificar los requerimientos críticos del puesto; utilizar el comportamiento pasado para predecir el comportamiento futuro; organizar los elementos de selección en un sistema; aplicar técnicas y habilidades eficaces de entrevista e implicar a varios entrevistadores en sesiones organizadas de intercambio de información [6].

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 [6].

Un profesional con una formación y experiencia adecuada, que además añada las competencias específicas que se requieran para el puesto es de gran valor para la empresa ya que no estará solo capacitado para ocuparlo sino que se le puede predecir un buen desarrollo profesional en la misma. Una contratación acertada dependerá el éxito de una organización. Al contratar personal la empresa invierte recursos monetarios y no monetarios. El objetivo de la selección por competencias es que los responsables de la selección de personal cuenten con una herramienta sencilla pero eficaz que les permita diseñar y ejecutar la selección por competencias de cualquier cargo de la organización [5].

Son múltiples los estudios realizados a escala internacional donde se manifiesta la implementación de la selección por competencias en los diferentes sectores como: empresa de servicios informáticos en Ecuador (Cela León, 2015) [7], las instituciones educativas en Ecuador (Ayala Toapanta, 2014) [8], empresa minera en Perú (Barrientos Ingaruca & Portilla De los Ríos, 2016) [9], Tribunal de Justicia en Ecuador (Guerrero Gándara, 2016) [10], empresa comercializadora de productos farmacéuticos en Ecuador (Parra Maldonado, 2016) [4], Sistema de Educación a Distancia en Ecuador (Chávez Flores, 2016) [11], Cooperativa de Ahorro y Crédito en Guatemala (Méndez Arreaga, 2017) [2], entre otros. Estos ejemplos son evidencia de como las competencias laborales han revolucionado las industrias en aras de mantener las empresas dentro del mercado competitivo.

Las empresas para poseer un personal competente deben manejar el término de idoneidad demostrada como el principio que permite evaluar y decidir la incorporación de los trabajadores a la empresa, su permanencia y promoción, así como el derecho a incorporarse a cursos de capacitación. La implantación del principio de idoneidad demostrada, conlleva al establecimiento del principio de que el mejor derecho lo tiene el mejor trabajador [12].

En la actualidad en el mundo empresarial se suelen hacer selecciones mecánicas fundadas en simples simpatías, relaciones de amistad y antipatías o en escuetos resultados de test, lo que impide la realización de un adecuado reclutamiento y selección de personal el cual debe dirigirse a identificar e incorporar a quienes cuenten con los conocimientos, habilidades, conductas, experiencias y valores necesarios. [5]

La presente investigación se realiza en la Empresa Nacional de Silos perteneciente al Grupo Empresarial Ganadero (GEGAN) del Ministerio de la Agricultura, la cual tiene establecido un

procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores llamado Selección, admisión e incorporación al empleo, el cual integra el Manual de procedimiento del Sistema de Gestión de la Calidad [13]. En el mismo no se realiza un análisis de las competencias laborales requeridas para el desempeño de un cargo determinado tanto para cuadros y especialistas como para el resto del personal; solo ejecutan dentro de sus etapas la revisión del profesiograma según el puesto a ocupar, el cual refleja el contenido de trabajo, los requisitos de conocimientos y datos generales del puesto, lo cual dificulta la toma de decisiones e incurren en errores de contratación. Además no están definidas las competencias organizacionales, ni las de los procesos. A partir de esta problemática resulta imprescindible abordar esta temática en la presente investigación, planteándose como:

Problema científico:

En la Empresa Nacional de Silos se dificulta la toma de decisiones en el proceso de selección tanto para cuadros y especialistas como para el resto del personal; ya que el mismo no se realiza por competencias laborales.

Preguntas científicas:

1. ¿Cuáles son las principales definiciones y características que distinguen la temática de selección de personal por competencias laborales?
2. ¿Qué modelos, procedimientos y metodologías se relacionan con la selección de personal por competencias laborales que contribuyan a la toma de decisiones eficaces?
3. ¿Es posible aplicar un procedimiento para realizar la selección de personal por competencias laborales en Empresa Nacional de Silos?

Objetivo general de la investigación:

Aplicar un procedimiento para desarrollar el proceso de selección de personal por competencias en la Empresa Nacional de Silos, con vista a la mejora de la gestión integrada del capital humano.

Tareas de la investigación:

- Determinación de los fundamentos teóricos que sustentan la aplicación de un procedimiento de selección de personal por competencias dirigido a lograr un desempeño superior de los trabajadores.

- Investigación de los modelos, procedimientos y metodologías relacionados con la selección de personal por competencias laborales que contribuyan a la toma de decisiones eficaces en la Empresa Nacional de Silos.
- Aplicación de un procedimiento para la selección del personal por competencias laborales en la Empresa Nacional de Silos.

Con el fin de cumplir el objetivo general y a las tareas de la investigación se utilizan 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, métodos Delphi y Kendall. 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.

La estructura de la investigación es la siguiente:

Capítulo I. Se presenta el marco teórico referencial que sustenta la investigación mediante una revisión bibliográfica que aborda elementos importantes sobre la Gestión del Capital Humano, competencias laborales y selección del personal lo que permite una mayor comprensión de la terminología utilizada.

Capítulo II. En el mismo se realiza la caracterización de la empresa y del proceso objeto de estudio en particular, se determinan los métodos y técnica utilizados. Se expone el procedimiento a aplicar para la selección del personal con sus etapas, fases, pasos.

Capítulo III. Aplicación del procedimiento seleccionado y se determinan las competencias organizacionales, del proceso objeto de estudio y de los puestos de trabajo seleccionados. Además se escoge un puesto para elaborar las herramientas (cuestionarios) para la evaluación de sus competencias y determinación de las brechas entre el estado actual y el deseado.

Las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos necesarios para una mejor comprensión de los resultados de la investigación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En el presente capítulo se aborda la fundamentación teórica de los aspectos esenciales para el desarrollo de la investigación a partir de una amplia búsqueda bibliográfica que refleja los conceptos y términos que se consideran para la elaboración y aplicación del estudio. Para ello se representa mediante la figura 1.1, el hilo conductor del marco teórico referencial.

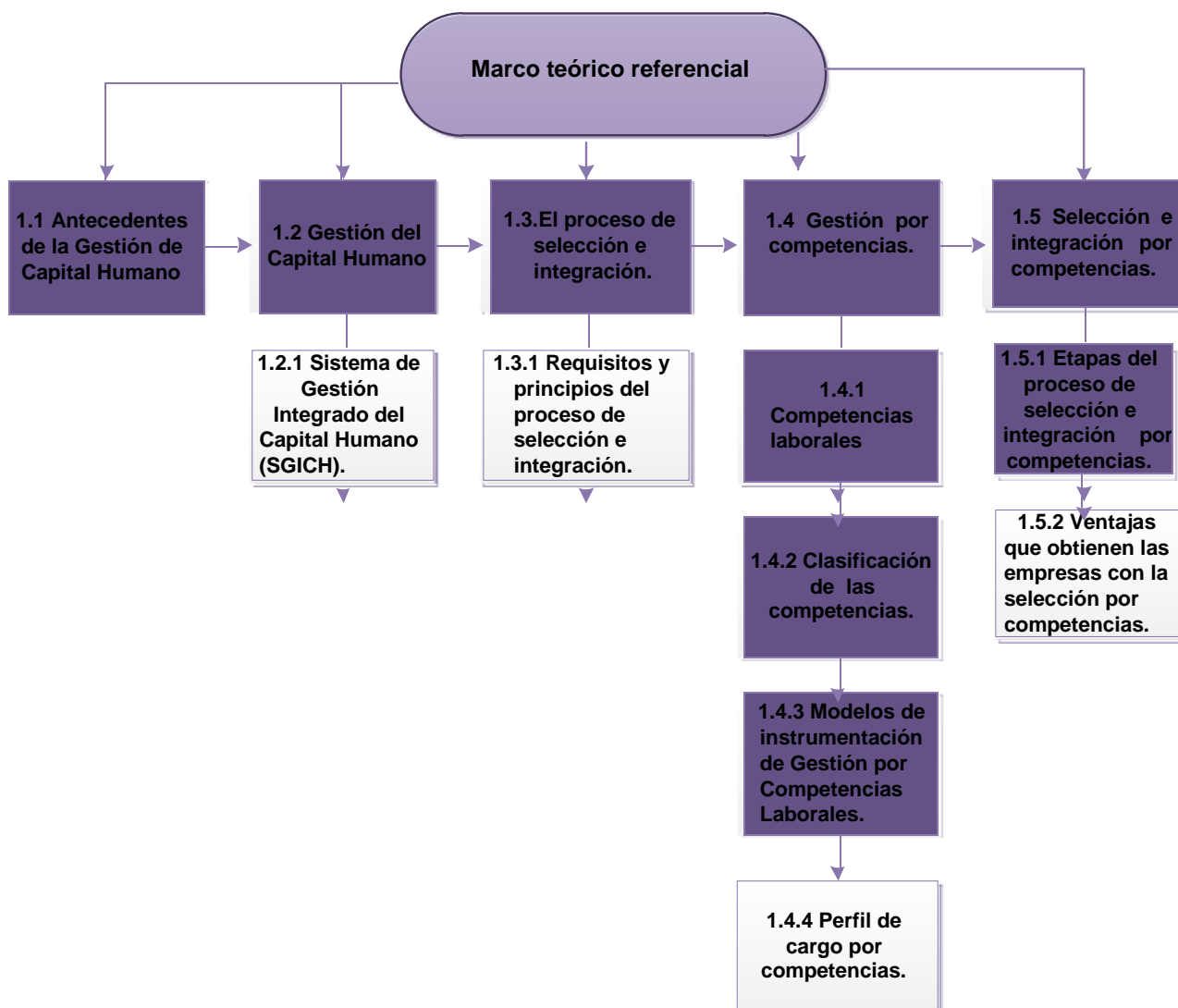


Figura 1.1. Hilo conductor. Fuente: elaboración propia.

1.1 Antecedentes de la Gestión de Capital Humano.

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, han conllevado adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La función de recursos humanos ha surgido, se ha desarrollado y ha evolucionado hasta convertirse en una de las áreas más dinámicas e importantes de una organización.

Su aparición se vincula con la segunda revolución industrial, a inicios del siglo XX, donde se incorporan todos los conocimientos de la ciencia y la tecnología a la administración, iniciándose así el movimiento de la Administración Científica o Taylorismo, donde se mejora la eficiencia, lo que favorece la especialización, se hace necesaria la creación de departamentos especializados de gestión de personal [14].

A partir de ese momento comienzan a desarrollarse con carácter científico las diferentes áreas del management de las empresas, en los albores de la revolución industrial. Desde esta época, poco a poco, fue adquiriendo nuevas competencias y aumentando su peso dentro de las decisiones empresariales. Este desarrollo no ha tenido lugar de forma aislada; muy al contrario, la evolución de la función de personal se ha dado en un contexto social determinado: el contexto industrial.

En aquel entonces, la Administración del Personal constituyó el primer estadio por el que pasa la función de recursos humanos. En este período predominaba una concepción del trabajador como un elemento más en el sistema productivo, respondiendo a la analogía hombre/máquina. Esta concepción se transformó progresivamente hacia un modelo de conducta laboral que concibe al trabajador como miembro de un grupo y como un individuo que tiene una personalidad con un conjunto de potencialidades a desarrollar [14].

Es entonces que aparece nueva concepción la Administración de Recursos Humanos, que surge a medida que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científico-técnico, y concluye en una modernización de la función de personal que se materializa en la evolución del concepto antiguo al actual.

La Administración de Recursos Humanos se considera una función empresarial o administrativa, apareciendo elementos perfectamente identificados con el ingreso y mantenimiento de los individuos en las organizaciones, se observa un primer paso en la conciliación de los objetivos individuales y organizacionales.[5]

En consecuencia a esta evolución surge la Gestión de los Recursos Humanos basándose la misma en actividades reguladas para dirigir y controlar una organización, con la participación

activa de sus trabajadores en la planificación, dirección y evaluación de los recursos humanos, pasando a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Actualmente ha crecido sustancialmente el reconocimiento sobre la importancia de los conocimientos, habilidades, actitudes portados por los trabajadores en la gestión de las organizaciones, lo que ha posibilitado el paso a una concepción más avanzada y abarcadora, que es el concepto de Gestión del Capital Humano (GCH).[5]

1.2 Gestión del Capital Humano (GCH).

El capital humano es cada vez más importante dentro de las organizaciones, saber gestionarlo adecuadamente puede ser decisivo para que una organización prospere.

La GCH como estrategia empresarial trae como consecuencia una creciente revalorización del rol de los trabajadores en el saber aplicado a la producción, al trabajo en equipo, a la solución de problemas y en la relación con los clientes. Si antes se concebía el trabajo como una aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se podría pensar en la GCH como una ventaja competitiva, en virtud de contar con trabajadores altamente motivados y dispuestos a mejorar los servicios o productos que ofrece la empresa, en aras de afrontar los cambios que día a día se presentan como limitaciones a las organizaciones [15].

El capital humano, el talento de los trabajadores, es cada vez más decisivo como factor de innovación en las empresas y está indisolublemente ligado al aumento de su productividad, desde del desarrollo multifacético del ser humano y la creación de riquezas a partir una nueva actitud ante el trabajo [16]. Así lo constatan diferentes autores, cuyas concepciones se expresan en el cuadro 1.1:

Cuadro 1.1. Conceptos de capital humano. **Fuente:** elaboración propia

Autor	Año	Concepto
Cuesta Santos	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 [17].
Trebilcock	2013	Es la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones". Aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa, encaminada a mejorar la productividad y la competitividad [18].

Hernández González	2015	En las organizaciones el Capital Humano 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].
Mendoza Ramírez	2016	Capital humano, medido como habilidades, permite un desempeño positivo, al incrementar la percepción de satisfacción con los resultados del negocio [20].
Ramírez López	2017	El capital humano permite el éxito de cada uno de los procesos de una organización contribuyendo a la integración, organización y desarrollo de los mismos [14].

La

autora define al capital humano como: la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias por parte de los trabajadores en aras de lograr un mayor desempeño en sus actividades y la apropiación de estas capacidades para obtener una mayor productividad y eficiencia.

La GCH tiene como función más importante ayudar a la empresa a crear y mantener una fuerte ventaja competitiva, que viene determinada, por el nivel de congruencia y aceptación entre las estrategias organizacionales, las políticas de GCH y las competencias formadas y desarrolladas que garanticen resultados a nivel individual – organizacional y social. Es esta integración y coherencia lo que posibilita realmente la creación y desarrollo de una cultura de trabajo competente que permite la adopción de símbolos, valores y comportamientos donde se demande, manifieste y estimule la implicación del hombre en la actividad laboral [20]. En correspondencia con esta estrategia se encuentra el modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano cuya misión fundamental según plantea Beer (1989) es concebir al capital humano dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico [21].

1.2.1 Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH).

El Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH) es “el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas, y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de Gestión del Capital Humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”[22]. No constituye un sistema para sí, sino un instrumento para lograr en integración con los demás sistemas, la organización y el funcionamiento que permitan a la empresa obtener los resultados previstos. Su diseño es

responsabilidad de la entidad y debe hacerse teniendo en cuenta las características tecnológicas y productivas particulares de esta [23].

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

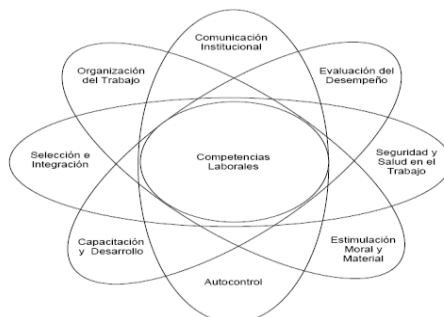


Figura 1.2. Modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. **Fuente:** NC 3001/2007 [24].

El SGICH constituye la integración estructurada de un conjunto de partes interrelacionadas entre sí con el objetivo fundamental de que cada integrante de la organización sea un trabajador capacitado, desarrollado, estimulado, motivado, realizado, escuchado, consentimiento de pertenencia y que luche por alcanzar colectivamente lo trazado [25].

1.3 El proceso de selección e integración.

En la actualidad el proceso de selección del personal es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones [26].

La selección de personal constituye un procedimiento por el cual se contrata e incorpora personas a un puesto determinado de la institución, es un paso importante debido a que deben encontrarse candidatos adecuados que reúnan características afines al puesto [11].

La selección de personal con un carácter sistemático surge a partir de la escuela de la administración científica. Frederick Taylor (1903) en su libro Shop Management 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 (selección científica del trabajador).” Posteriormente, en 1911 en su obra Los principios de la administración científica, formula el principio de preparación, en el cual contempla la necesidad de “seleccionar científicamente los trabajadores y prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor”[27].

La selección tiene como objetivo contribuir a la eficacia del trabajo, pero ella sola no puede lograrlo. Mediante la selección se descubren las personas adecuadas para el puesto, pero el buen desempeño depende, además, de otros factores, como son el diseño adecuado del mismo puesto, la formación, las posibilidades de promoción y demás aspectos que contribuyen al desarrollo de la persona en la organización [28].

El proceso de selección e integración del personal es una actividad necesaria, factible y costeable. En virtud de sus ventajas y beneficios no debe ser visto como un gasto, sino como una inversión, el proceso de selección e integración debe ser permanente, planificado y en consecuencia se establecerá tanto para el personal de nuevo ingreso, como para las promociones y formación, es responsabilidad del área de recursos humanos de la entidad y se ejecuta por ésta con la participación de las áreas implicadas [29].

1.3.1 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 [24].

Según Cuesta Santos (2010) los principios se clasifican en generales y específicos, perteneciendo a la primera categoría aquellos que inciden en todas las facetas del proceso y en específicos los que se encuentran más directamente vinculados con el accionar directo. 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 [17].

- **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.

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.

1.4 Gestión por competencias.

La gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el entorno, pasa a transformarse en el medio de comunicación entre los trabajadores y la empresa; además garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer y permite impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas [30].

La gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos con base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Mediante la gestión por competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio [30].

La gestión por competencias se ha incorporado principalmente a mejorar la empleabilidad, polifuncionalidad y calidad de vida de los trabajadores; la calidad y productividad del trabajo de las personas y por ende, de la empresa; en conjunto con la incorporación de un lenguaje en común, que ayuda a unificar criterios para las gestiones que se realicen, teniendo en cuenta que las personas son hoy en día la principal fuente de diferenciación entre las organizaciones [31].

Las personas han comenzado necesariamente a incorporar más y nuevas responsabilidades en sus áreas de trabajo, lo que hace referencia a la polifuncionalidad de los cargos que ha implicado adquirir una aglomeración de conocimientos y destrezas, que les han facilitado a los trabajadores mayores posibilidades de poner en juego nuevas habilidades y, finalmente, adquirir y desarrollar nuevas competencias [32].

1.4.1 Competencias laborales.

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

El concepto de competencia surge a raíz de dos situaciones, por un lado, por la necesidad de mejorar el nivel competitivo de las organizaciones, a partir del desempeño de las personas, y por otro, de la inquietud por analizar los factores que pueden predecir un desempeño exitoso de alguien en un puesto de trabajo. Es así como las empresas empezaron a otorgarle importancia a las competencias, al diseñar modelos para seleccionar y desarrollar personas por medio de la aplicación de este método [2].

Las competencias combinan en sí, algo que los conceptos psicológicos tienden a separar; lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad) y lo psicomotriz o conductual (hábitos y destrezas) [30].

No son pocos los autores que sobre el tema de las competencias laborales escriben por estos días, y una gran parte de ellos coincide en opinar que las mismas constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación. En el cuadro 1.2 se muestran algunas de estas opiniones:

Cuadro 1.2. Conceptos de competencia laboral. **Fuente:** elaboración propia.

Autor	Año	Concepto
Cuesta Santos	2010	Las características o dimensiones subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo anexo a una cultura organizacional"[17].
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" [33].
Vélez	2015	Comprenden todos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes, que son necesarios para que los jóvenes se desempeñen con eficiencia como seres productivos [34].
Sarmiento Aguilar	2017	Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva. Lo cual involucra una visión global de las calificaciones, tiene en cuenta el conjunto de elementos que necesita el trabajador en el desempeño en el medio laboral [35].

En opinión de la autora las competencias laborales son los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes portados por los trabajadores para desempeñarse exitosamente en su puesto de trabajo y colaborar en el entorno profesional.

Las competencias constituyen parámetros que permiten caracterizar a los individuos, y de esta manera evaluarlos basados en estos conceptos son características subyacentes en el individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad, y a un desempeño superior en un trabajo o situación. Es una parte profunda de la personalidad, y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Una competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño [36].

Una competencia está constituida por tres elementos básicos:

- **Nombre de la competencia:** es una palabra o expresión que permite identificar la competencia de otras.
- **Definición de la competencia:** es el significado de la competencia, en qué consiste.
- **Los indicadores de comportamiento:** también conocidos como descriptores, son aquellas conductas específicas que permiten decir que la competencia existe o se manifiesta en una persona [37].

Algunas competencias se pueden identificar y evaluar objetivamente ya que pueden ser medibles, cuando se pone en evidencia la aplicación directa de la competencia, en los

movimientos, manipulaciones y otras ejecuciones observables. Pero otras son de índole subjetiva, ya que no son directamente medibles pero de alguna manera son percibidas y se atribuyen a un producto o resultado. En resumen, las primeras son medibles y verificables a través de una ejecución, y las segundas a través de un producto o resultado [38].

1.4.2 Clasificación de las competencias.

Las competencias son características que dependiendo de ciertas situaciones, pueden hacerse evidentes en el individuo como representación de conocimientos, rasgos de carácter o actitudes. Existen diversas formas de clasificar las competencias según diferentes autores. En esta investigación se asume la propuesta por Polanco (2010) [38]:

1. Competencias básicas

Se refiere a los comportamientos elementales que posee y demuestra la persona y que son producto de conocimientos relacionados con la educación formal: como las destrezas, habilidades, capacidad de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos que están asociados a principios valores y códigos éticos y morales. [32]

2. Competencias genéricas

Son las que están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, tales como: planear, negociar y entrenar. “Son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, sub-áreas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad” [38].

3. Competencias específicas

Se refiere a comportamientos laborales específicos, de índole técnico, generalmente vinculados a un área ocupacional determinada, tiene relación con el uso de instrumentos y lenguaje técnico propio de la función productiva [38].

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 [39].

1.4.3 Modelos de instrumentación de la Gestión por Competencias Laborales.

Existen a nivel mundial múltiples modelos de instrumentación de la competencia laboral de acuerdo al enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización, se pueden clasificar según Becerra (2012) en tres clases: conductual, funcional y constructivista [40].

- **Modelo Conductual**

Se centra en las personas con desempeño superior, es decir, se orienta hacia aquellos trabajadores que hacen bien su labor y que sus resultados son los esperados por la empresa, para determinar sus características y sus competencias con la finalidad de definirles un puesto. En este tipo de análisis las competencias claves tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización, ya que buscan el elemento central de la competencia.

Dicho modelo integra además el concepto de desempeño sobresaliente, el que supone la realización de una determinada tarea de forma superior, buscando identificar los atributos de los trabajadores más exitosos a través de la investigación educativa [40].

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” [41].

- **Modelo Funcional**

Basado esencialmente en la medición de resultados. Parte del objetivo principal y continúa con la desagregación de niveles hasta identificar las unidades de competencias y sus elementos. La característica fundamental de este análisis es que describe productos, no procesos. Con este método el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal. La aproximación funcional se refiere a desempeños concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo, y se circunscribe a aspectos técnicos [42].

- **Modelo Constructivista**

Este modelo parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia,

tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno socio laboral con el que se relacionan. La competencia se construye, no sólo a partir de la función que emerge del mercado, sino que es la única que entrega una importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades.

La investigadora considera que los modelos de competencias incluyen la consideración de competencias asociadas con el comportamiento y las conductas, y pueden definir las competencias más indudables que residen en las habilidades y conocimientos.

1.4.4 Perfil de cargo por competencias.

Las organizaciones actualmente atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial tienden a determinar cuáles son las competencias que realmente requieren los puestos de trabajo por lo se definen los perfiles de cargo por competencias, los cuales superan a los perfiles de cargo o profesiogramas que comprendían solamente las funciones y contenidos de trabajos de los puestos.

Según Alles (2006) todo perfil de cargo por competencias está compuesto de dos partes: por un lado se debe tener toda la información requerida del puesto a cubrir; por otra parte se debe tener un conocimiento amplio del perfil de la organización. Por ende, el perfil se deriva de la sincronía de estas dos partes [42].

Las descripciones formales de cada puesto de trabajo donde se consignan, además de las funciones las competencias organizacionales y específicas. La elaboración correcta de perfiles por competencias, permite un desarrollo adecuado de los diferentes procesos que se lideran en el Área de Gestión de capital humano, como los son: reclutamiento, selección, inducción, gestión, evaluación del desempeño, formación y capacitación [43].

Los perfiles de cargo basados en competencias, responden a una lógica de oficios completos más que a actividades o tareas aisladas, teniendo de este modo un valor agregado para el ámbito de la formación profesional, capacitación y gestión de recursos humanos en empresas, además de la posibilidad para ser usados en la evaluación y certificación [44].

Cuesta Santos (2010) plantea que la configuración del perfil de cargo por competencias derivado de la actividad clave de GRH denominada análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? (comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto) [17].

Una de las herramientas que permite establecer las competencias con los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos dentro del perfil de cargo por competencias es la matriz de competencia laboral.

La Matriz de Competencia Laboral.

Una Matriz de Competencia Laboral es un documento que contiene la descripción de las competencias laborales inherentes a una ocupación o cargo, las cuales a su vez, están subdivididas en unidades de competencias, presentadas de manera jerárquica y lógica.

La Matriz de Competencia permite mostrar los comportamientos que integran las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por las situaciones personales que afronta o por su trabajo) por lo que es necesaria la conjugación de los elementos siguientes:

- **Saber.** Formado por el conjunto de conocimientos que permitan a la persona llevar a cabo los comportamientos que conforman la competencia.
- **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.
- **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.
- **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. Se debe disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos exigidos por el puesto [43].

La elaboración de los perfiles de cargo por competencias constituye una herramienta para la selección, evaluación del desempeño profesional del capital humano como competente, buscando los resultados deseados y la determinación de sus necesidades de formación y capacitación. Además posibilita contar con una descripción de las funciones, tareas y responsabilidades del cargo y se centra en las competencias con sus diferentes niveles de

comportamientos, habilidades y conocimientos que debe tener o desarrollar el trabajador para lograr las metas o los objetivos del cargo vinculados con los objetivos estratégicos de la empresa, asociados a los resultados que la organización pretende obtener.

1.5 Selección e integración por competencias.

La selección e integración es un proceso técnico- administrativo mediante el cual la empresa busca, examina e incorpora a personas idóneas. Entiéndase por trabajadores idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino aquellos que mejor se adecuan a las exigencias de un puesto y una organización concreta [3].

La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva; implica escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, en busca de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización [45].

En el centro de cualquier sistema eficaz de selección está el conocimiento de que características son esenciales para un desempeño elevado, la meta de cualquier sistema de selección es determinar con precisión que solicitantes poseen los conocimientos, destrezas, capacidades y otras características que pide un puesto [46].

1.5.1 Etapas del proceso de selección e integración por competencias.

El proceso de selección e integración transita por diferentes etapas con el fin de escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, en busca de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

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**) [6].

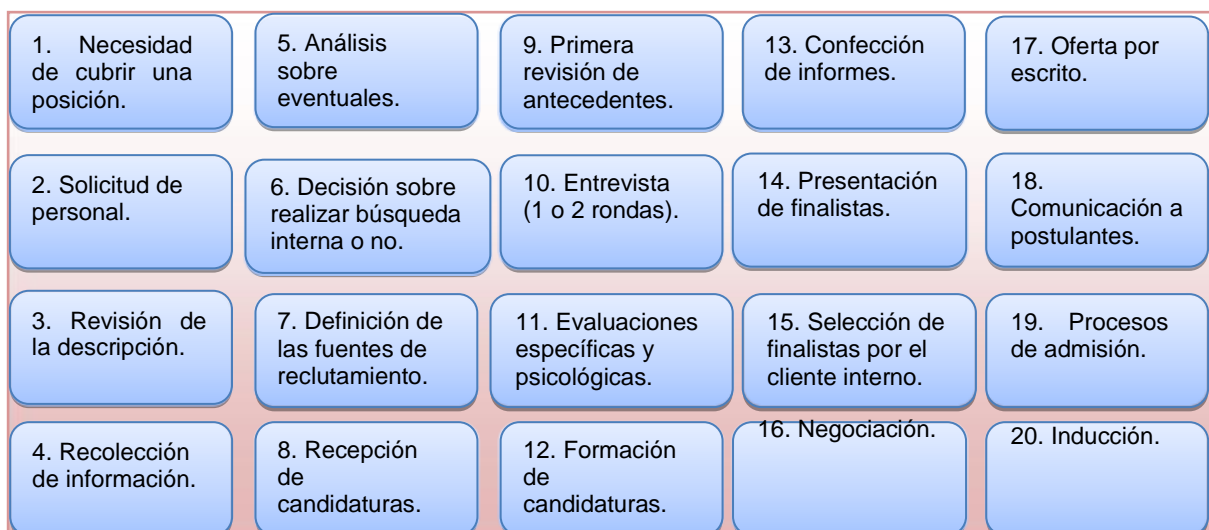


Figura 1.3. Pasos para un proceso de reclutamiento y selección basado en competencias.

Fuente: Alles. (2016) [6].

A modo de resumen se explican a continuación las etapas fundamentales de dicho proceso entre ellas se encuentran:

1. Reclutamiento de personal por competencias.

“Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo” [39]

Es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado [47].

“El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades, de trabajo. El reclutamiento, tal como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo. Si el reclutamiento sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar [38].

“El reclutamiento puede tener por objeto buscar a candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y por otra parte se puede concentrar en competencias necesarias para el éxito de la organización y aumentar la competitividad del negocio [45].

El reclutamiento de personal por competencias no es una actividad que se pueda aislar de la estrategia de la empresa por ello resulta imprescindible contar con personas flexibles, capaces de adaptarse a los cambios constantes.

El desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas, requiere un cambio de mentalidad y por lo tanto también un cambio en la dirección tradicional.

Fuentes de Reclutamiento

Distintos autores mencionan los tipos de reclutamiento como sinónimo de las fuentes de reclutamiento, en la figura siguiente se explican los distintos tipos de reclutamiento:

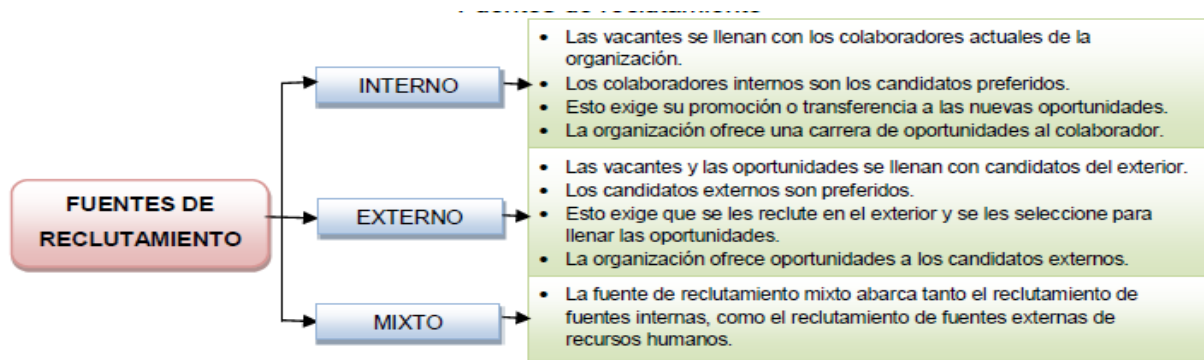


Figura 1.4 Fuentes de reclutamiento. Fuente: Méndez (2017) [2].

Reclutamiento interno.

El reclutamiento interno está enfocado a la búsqueda de competencias dentro de la empresa y aprovecharlas de la mejor manera, toma en cuenta a los colaboradores de la organización a quienes se les oferta nuevas oportunidades ya sea mediante promociones o transferencias que implican nuevas habilidades y conocimientos [45]

Según Martha Alles (2016) para un adecuado reclutamiento interno debe cumplirse con ciertos pasos que no siempre, la empresa está dispuesta a dar: [6]

- Colocar avisos de empleo en carteleras u otros medios internos.
- Llevar un eficiente inventario de personal que indiquen las habilidades o aptitudes.
- Planificar reemplazos y sucesiones.

Reclutamiento externo.

Se enfoca en las competencias externas del Mercado de Recursos Humanos, donde se buscan habilidades y experiencias que al momento no existen en la organización entre ellas se pueden mencionar:

Otras empresas: trabajadores que se encuentran empleados en otras empresas.

Anuncios en diarios y revistas especializadas. Es recomendable utilizar anuncios en diarios locales y regionales, si se busca personal especializado se puede acudir a revistas especializadas.

Candidatos espontáneos: son los que se presentan en las organizaciones para solicitar trabajo o envían por correo su currículum.

Trabajadores eventuales: trabajadores que no pertenecen a la plantilla de la empresa y prestan su servicio de manera provisional.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: las dependencias Municipales y Provinciales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social poseen un potencial de personas desvinculadas.

Oficinas o agencias de empleo: son especializadas en buscar y dotar personal a las entidades solicitantes, ya sea con personal calificado o no calificado. La característica principal de estas oficinas es que abastecen personal "idóneo", de acuerdo a especificaciones del puesto de trabajo, con la garantía de eficiencia y eficacia en el trabajo laboral.

Contacto con escuelas y universidades: se consideran las universidades y escuelas técnicas donde se estudien carreras afines a los cargos que se pretenden ocupar.

Reclutamiento Mixto: Abarca tanto fuentes internas como externas. [45].

2. Selección del personal por competencias.

Técnicas utilizadas para el proceso de selección.

La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por las técnicas que emplea, no por los pasos. Entre las principales técnicas que podemos destacar son las entrevistas por competencias y los centros de valoración:

Entrevistas por competencias: estas entrevistas van a procurar encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de las personas que sean exitosas y que sirvan de precursores del desempeño actual para un cargo específico por aquello se podrá realizar preguntas que indaguen competencias, conocidos como preguntas de eventos conductuales.

Los centros de Valoración: deben constituir técnicas que emplean pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias, estos centros tienen como propósito hacer que los candidatos enfrenten situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo.

Visita domiciliaria: la cual tiene como propósito obtener información amplia y objetiva sobre el medio físico y familiar del postulante; lo cual es imposible lograr en otro medio. También permite generar mayor confianza y seguridad en el individuo y su grupo familiar en el trabajo, logrando una relación interpersonal honesta y activa entre el equipo y el grupo familiar.

Pruebas: el propósito básico de la aplicación de pruebas es obtener información sobre los candidatos que permita prever sus probabilidades de éxito. Las pruebas de aplicación frecuente pueden clasificarse en pruebas de inteligencia, de habilidad y aptitud, vocacionales y de personalidad [3].

3. Integración

Según Alles (2015) “La integración es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo. Usualmente se realiza después del ingreso de la persona a la organización. El tiempo invertido en la integración de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y la integración debería fijarse con un procedimiento habitual” [39]

La integración consiste en integrar al nuevo empleado de tal forma que su comportamiento responda a las expectativas de la empresa, privándolo de cierta libertad por estar sujeto a reglas, horarios de trabajo, cronogramas y órdenes de superiores desde el punto de vista jerárquico.

El proceso de integración es necesario porque el trabajador debe adaptarse lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.

La integración debe realizarse con todos los colaboradores de la organización sin tener en cuenta su nivel. La integración consta de dos partes conceptualmente diferentes:

- **Integración a la organización:** es el conocimiento que la persona debe tener respecto de la historia de la organización, su estructura, políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente, programas de salud laboral, calidad; cultura, misión, visión, valores. Todos estos temas se pueden recopilar en un folleto o carpeta para su entrega al nuevo empleado.
- **Integración al puesto de trabajo:** tiene por objeto desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con el puesto de trabajo. Es importante describir las tareas, explicar al ingresante qué se espera de él en términos de resultados y comportamientos, y clarificar sus expectativas acerca de la organización y del responsable a

cargo. Igualmente, explicar cómo funciona el equipo de trabajo en cuanto a tareas, estándares laborales, reuniones usuales de trabajo y sus objetivos [9]

Es imprescindible dar a conocer estos aspectos tanto de integración a la organización como al puesto ya que cuando una persona se une a un nuevo equipo de trabajo y no cuenta con una integración adecuada, aun después de algún tiempo no logra tener el conocimiento necesario [48].

1.5.2 Ventajas que obtienen las empresas con la selección por competencias.

La selección del talento humano es considerada el talón de Aquiles de las organizaciones. Las organizaciones siempre están seleccionando nuevas personas, ya sea para sustituir personas que se desvinculan o por ampliar el cuadro de personal [49].

Las empresas reconocen que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente, orienta sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano, por lo que necesita seleccionar eficientemente a su personal con las competencias que requieren para cumplir su objeto social y así asegurar que las políticas y las acciones que tomen se orienten al cumplimiento de los objetivos de la organización y a la búsqueda de la mejora continua a través de la estimulación de competencias laborales. Además detectar las necesidades de capacitación de los empleados efectivamente, obtener mano de obra calificada y competente en sus áreas de experiencia.

La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias que cada uno dispone, que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar en cada caso, y por tanto, de las acciones de formación requeridas [49].

La selección por competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas, aun durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Por otro lado un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización. Una de las alternativas para alcanzar su meta es desarrollar al personal en las competencias claves de la organización, en lo que la gente sabe, puede y quiere hacer para lograr uno de sus objetivos fundamentales: tener un recurso humano entusiasta y altamente productivo [50].

Conclusiones parciales:

Sintetizando los aspectos abordados en el presente capítulo se analizaron aspectos teóricos acerca de la gestión del capital humano, el proceso de selección e integración, la gestión por competencias y la selección por competencias estableciéndose sus definiciones, modelos y principios fundamentales.

La gestión del capital humano tiene como premisa desarrollar, atraer y retener a las personas idóneas brindándoles apoyo para que puedan armonizar sus objetivos individuales con los de la empresa.

El proceso de selección e integración del personal es una actividad necesaria, factible y costeable. En virtud de sus ventajas y beneficios no debe ser visto como un gasto, sino como una inversión.

La Gestión por Competencias es la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el entorno, es una prioridad que permite analizar las competencias claves para llevar a cabo la estrategia empresarial, evalúa el potencial de las competencias existentes y enriquece las competencias del personal actual.

La selección por competencias laborales es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables.

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

En el presente capítulo se exponen los principales aspectos que caracterizan a la Empresa de Silos Matanzas; además se describe la metodología a aplicar en la investigación con el fin de escoger un procedimiento para la selección del personal por competencias laborales, dándole solución al problema científico planteado, sobre las bases conceptuales identificadas en el marco teórico referencial. Se realiza además una descripción de los métodos, técnicas y herramientas que son necesarios aplicar para el desarrollo de la investigación.

2.1 Caracterización General de la Empresa de Silos.

La Empresa Nacional de Silos, subordinada al Grupo Ganadero (GEGAN) pertenece al Ministerio de la Agricultura (MINAG) y está ubicada en la Calzada General Betancourt, No.26 601e/ Cuní y Manglar, Playa, Matanzas y es la única de su tipo en el país. La organización trabaja por el logro de un mantenimiento de la calidad en la prestación del servicio de almacenaje y conservación de granos y cereales de manera tal, que sea competitivo para satisfacer al cliente; así como la producción de harina integral de maíz y garantizar su inocuidad.

Es una empresa que responde por la integridad y calidad de productos de la reserva material del estado, con la red de Silos Metálicos Refrigerados marca “Kepler Weber”, de tecnología brasileña, lo cual permite contar con almacenaje de grano ante posibles catástrofes o períodos especiales (tiempo de guerra), además asegura capacidad de almacenaje para diferentes tipos de productos, importados en diferentes momentos del año, que permiten hacer compras de mayor cantidad con la mejor relación calidad-precio, asequible a las condiciones económicas de Cuba, por otra parte esta empresa colabora con la disminución de las importaciones en el país, al almacenar granos de producción nacional, y garantizar materia prima para el consumo industrial en la producción de pienso. La misma tiene como misión:

Misión: Almacenar, conservar y comercializar, granos y cereales con calidad e integridad en los silos Metálicos Refrigerados, garantizando la producción e inocuidad de la Harina Integral de Maíz y prestar servicios de refrigeración con eficiencia y eficacia.

Visión: Convertirse en una empresa de excelencia en la conservación y almacenamiento de granos en los Silos Metálicos Refrigerados donde la calidad sea premisa fundamental en nuestra labor diaria, lograr un control interno eficiente que nos permita contar con una Empresa

perfeccionada, y ser la empresa líder en el país que almacene todos los tipos de granos que necesite la reserva estatal.

Objeto social

Brindar servicios de almacenaje, conservación y refrigeración. Comercializar materias primas para la elaboración de alimentos destinados al consumo humano y animal.

Estructura organizativa



Figura 2.1 Estructura organizativa de la Empresa Nacional de Silos. **Fuente:** Empresa Nacional de Silos.

Principales proveedores:

- Empresa Circuladora de Materias Primas y Premezclas.
- Grupo Agroindustrial de Granos.

Principales Clientes.

- Empresa de Pienso de Occidente, Centro y Oriente.
- Empresa Circuladora de Materias Primas y pre-mezclas.
- GRUPOR
- UECAN
- Empresas Ganaderas.
- INRE (Instituto Nacional de la Reserva Nacional)
- MINCIN (Ministerio de Comercio Interior)
- MININT (Ministerio del Interior)
- MINFAR (Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias)
- MINAL (Ministerio de la Industria Alimenticia)
- Oficina del Historiador de la Habana.
- ETAG (MITRANS)

• CUBASOY

Caracterización de la fuerza laboral.

Los trabajadores que integran una organización constituyen su activo más valioso. La empresa de Silos actualmente tiene una plantilla aprobada de 1666 trabajadores y la cubierta es de 1578 para un 94.71% de completamiento. El nivel de escolaridad que prevalece es el técnico medio con un 30%. Posee una fuerza laboral madura, ya que el 33% se encuentra entre los 40 y 50 años de edad. Para una mejor comprensión se puede observar en la figura 2.2 la composición de la fuerza laboral.

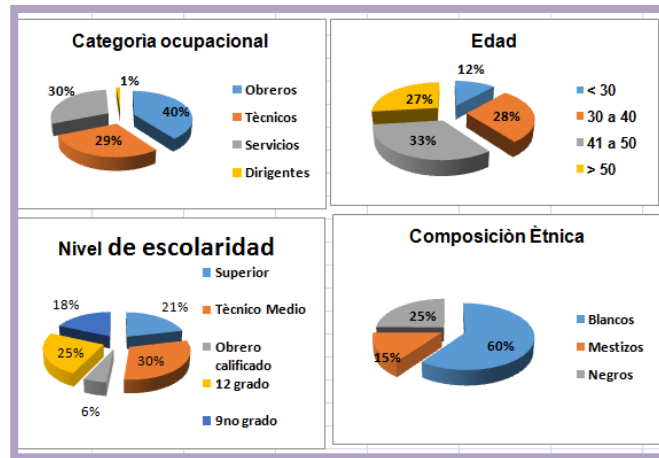


Figura 2.2: Composición de la fuerza laboral. **Fuente:** elaboración propia.

Clasificación de los procesos de la Empresa.

La empresa cuenta con diferentes procesos clasificados como procesos estratégicos, operacionales y de apoyo reflejados en el Mapa de Procesos de la entidad.

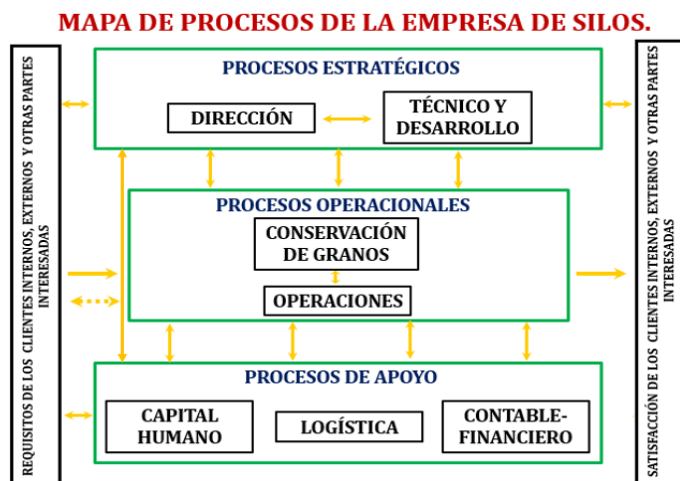


Figura 2.3: Mapa de procesos de la Empresa Nacional de Silos. **Fuente:** Empresa Nacional de Silos.

2.2 Antecedentes de la Investigación.

La Empresa Nacional de Silos cuenta con un procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores el cual fue elaborado en marzo del 2018 llamado Selección, admisión e incorporación al empleo, el cual integra el Manual de procedimiento del Sistema de Gestión de la Calidad [13]. En él se establece la metodología para el proceso de reclutamiento y selección de la fuerza de trabajo, el mismo avanza por 5 etapas que van desde la determinación de las necesidades de personal y librar la convocatoria de la plaza vacante hasta el adoctrinamiento. En dicho proceso se observan algunas deficiencias tales como: en la empresa no están definidas las competencias organizacionales, ni las de sus procesos y no llevan a cabo la selección del personal por competencias, según lo estipulado desde la publicación de las NC 3001 [24] y 3002 [25] en el año 2007, ratificándose en el Reglamento del Código de Trabajo en el capítulo I, artículo 2. Realizan la revisión del profesiograma según el puesto a ocupar, el cual refleja solo el contenido de trabajo, los requisitos de conocimientos y datos generales del puesto, lo cual dificulta la toma de decisiones del Comité de Expertos de la empresa quienes realizan el análisis y valoración de los candidatos y proponen por escrito el solicitante seleccionado, al Director General o Director de UEB según proceda. En dicho análisis no se evalúan las competencias requeridas para el puesto a cubrir, lo que no permite utilizar el principio de idoneidad demostrada y seleccionar al trabajador más competente. Para este efecto es indispensable tomar como parámetro las necesidades de la empresa, la misma necesita contar con un procedimiento que permita seleccionar aquellos trabajadores que posean las competencias necesarias para llevar a la organización al cumplimiento de su objeto social, la importancia radica en que dependiendo de que tan bien se haya llevado el proceso dependerá el funcionamiento y crecimiento de la empresa o su eventual fracaso.

2.3 Procedimiento propuesto para la selección de personal por competencias laborales.

Para el desarrollo de este epígrafe se consultaron diferentes metodologías las cuales completaron la base metodológica de la investigación como: Patiño (2006) [5], Cuesta Santos (2010) [17], López (2010) [1], León (2015) [32], Corral (2015) [51], Fernández Alonso (2015) [52]; González Díaz (2016) [29], Méndez (2017) [2] y el procedimiento Selección, admisión e incorporación al empleo García González (2018) [13] perteneciente a la empresa. Se realizó un análisis de las propuestas metodológicas anteriores, llegándose a la conclusión que las mismas abarcaban la selección por competencias con diferentes enfoques y adecuándose a las circunstancias, la empresa necesita un procedimiento que abarque desde la determinación de las competencias organizacionales con su descripción, los procesos hasta las de los diferentes

puestos de trabajo con sus perfiles de cargo por competencias que permita tener información relevante para llevar un correcto proceso de selección por competencias y además contar con diferentes herramientas para la selección. La empresa necesita tener un procedimiento abarcador, profundo que recoja todos estos aspectos de manera concreta por lo que teniendo en cuenta esta situación, se decide establecer un procedimiento en aproximación a González Díaz (2016) [29] y según el procedimiento de la empresa, con el objetivo de conformar una herramienta de singular importancia para encausar con objetividad un cambio en la forma de seleccionar al personal teniendo en cuenta el perfil de cargos por competencias en los puestos claves de los diferentes procesos organizacionales en función de la proyección estratégica, lo cual contribuirá significativamente a orientar la organización hacia los clientes e incrementar la satisfacción de los mismos, además de lograr mejores resultados en su gestión y a la implementación del sistema de gestión integral de capital humano. En la figura 2.4 se representa el procedimiento metodológico que se desarrollará, a partir de etapas, fases y pasos que complementan el mismo.

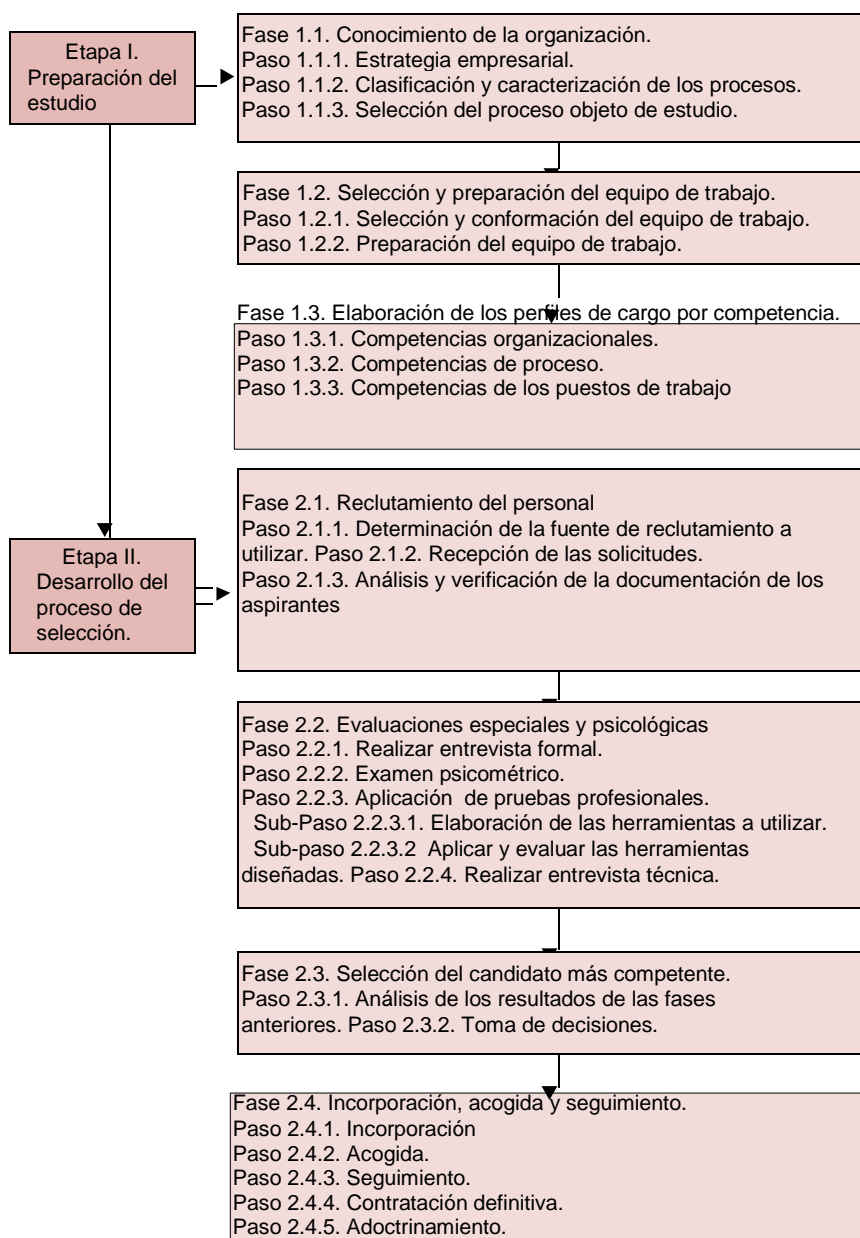


Figura .2.4 Procedimiento propuesto para la selección del personal por competencias laborales.

Fuente: en aproximación a González Díaz (2016) [29]

Etapas I. Preparación del estudio.

Esta etapa permite conocer los diferentes elementos acerca de la organización objeto de estudio tales como: su estructura organizativa, misión, visión, objeto social y los diferentes procesos reflejados en el Mapa de Procesos de la entidad

Fase 1.1. Conocimiento de la organización.

Esta fase permite conocer aspectos tales como: misión, visión, estructura organizativa empresarial, condiciones de trabajo, cultura o filosofía organizacional, entre otros. Previo a ese conocimiento, los directivos deben ofrecer a los consultores o especialistas: la dirección estratégica adoptada, las políticas de GCH derivadas y el sistema de trabajo asumido. Sin estos elementos, no se garantiza una labor coherente de selección de personal, y no se manifestará la necesaria sinergia. Además, previamente fijado a la adquisición del referido conocimiento, la necesidad del apoyo de la Alta Dirección al trabajo de selección de personal a emprender y hacer explícita la ética (código de ética) a ser cumplido por todos los que sean participantes del proceso.

Paso 1.1.1. Estrategia empresarial.

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

Paso 1.1.2. Clasificación y caracterización de los procesos.

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

Paso 1.1.3. Selección del proceso objeto de estudio.

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

Fase 1.2. Selección y preparación del equipo de trabajo.

Una vez conocido el/los procesos a estudiar, se selecciona el equipo de trabajo, en el cual debe participar como asesor un especialista de la Dirección de Recursos Humanos de la organización

para apoyar la capacitación, además de que mediará como consultor entre la entidad y el equipo de trabajo. Se realiza el entrenamiento del equipo a través de cualquiera de las vías siguientes: talleres, discusión grupal, seminarios, conferencias, debates, entre otros; donde se abordan los aspectos fundamentales sobre la Gestión del Capital Humano, el análisis y descripción de (el/los) procesos y la selección de personal por competencias.

Paso 1.2.1. Selección y conformación del equipo de trabajo.

El equipo de trabajo quedará conformado por un grupo de especialistas que reúnan las condiciones siguientes; amplios conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo en los puestos de trabajo objeto de análisis, experiencia de trabajo superior a cuatro años, decisión y voluntad para participar en el estudio, que sea un personal comunicativo, con habilidades para el trabajo en equipo, proclive al cambio y con reconocimiento de calidad en su labor, no debe faltar el directivo del área o un trabajador de reconocido prestigio de la misma.

Paso 1.2.2. Preparación del equipo de trabajo.

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

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

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

Paso 1.3.1. Competencias organizacionales.

Estas constituyen el conjunto de características de la organización, vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores corporativos y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos, en correspondencia con determinada cultura organizacional. Como en este caso no están elaboradas las competencias organizacionales a través del trabajo grupal en el Consejo de Dirección ampliado se realizan las actividades de

capacitar al personal implicado sobre la gestión por competencias y definir las competencias organizacionales. Se analizan las competencias más significativas y se determinan las que más se ajustan a la organización. Luego se conceptualizan aquellas competencias organizacionales que resulten seleccionadas para la entidad.

Paso 1.3.2. Competencias del proceso.

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

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

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

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

$K = (K_c + K_a) / 2$ K_c : es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

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

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

Características	Prioridad	Voto
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0,054	
Creatividad	0,1	
Profesionalidad	0,113	

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

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

Características	Prioridad	Voto
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0,054	
Creatividad	0,1	
Profesionalidad	0,113	

Selección de los métodos a emplear.

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

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

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

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

Nota: Si no hay concordancia el error es del grupo de análisis [53].

Método Kendall: consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un grupo de expertos. El método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel (se debe trabajar con 7 expertos como mínimo) haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio. En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (W). Los pasos a seguir para su realización son los siguientes, primeramente se lleva a la tabla el resultado de la votación de cada experto, se suman todos los valores por fila $\sum A_i = \sum E_n$ se calcula el coeficiente (T) $T = \sum \sum A_i / K$ se realiza el control de las

características cuyo valor menor que él y uno por uno $\Delta = \sum A_i - T$, luego se calcula Δ^2 y la sumatoria al final de la columna y posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (W) mediante la fórmula siguiente $W = 12 \sum \Delta^2 / (m^2(k^3 - k)) \geq 0,5$. Si se cumple hay concordancia y el estudio es válido, donde K \rightarrow Número de características y m \rightarrow Número de expertos pero si $W < 0,5$ se repite el estudio, de haber un número de expertos mayor que 7 deben eliminarse los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre $m \geq 7$.

Capacitación del comité de expertos.

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

Definir las competencias de proceso y su conceptualización.

Con un trabajo grupal se analizan las competencias que más se ajustan al proceso objeto de estudio debiendo estar alineadas con las de la organización, se definen y conceptualizan las mismas.

Paso 1.3.3. Competencias de los puestos de trabajo.

Se realizan consultas al grupo de expertos, responsables del grupo de trabajo y todo el personal implicado, se definen y conceptualizan.

Luego se elabora las matrices de competencias laborales y los perfiles de cargo por competencias para los puestos seleccionados, decidiéndose el nivel donde se encuentra cada una de las competencias.

Etapas II. Desarrollo del proceso de selección.

En esta etapa se realiza primeramente el reclutamiento utilizando las fuentes y vías necesarias. Luego se verifica la documentación entregada por cada uno de los aspirantes y se realizan todas las entrevistas y exámenes necesarios para así escoger el candidato más competente.

Fase 2.1. Reclutamiento.

Tres aspectos son fundamentales a determinar y adquirir aquí: las fuentes de reclutamiento, la evaluación del desempeño junto a la solicitud (interno), la evaluación de su jefe superior (interno y externo) y el curriculum vitae o historial.

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

Las dos fuentes de reclutamiento la interna y externa serán analizadas para la selección de los trabajadores del proceso objeto de estudio de la investigación.

Internas: corresponden a la propia entidad o empresa, que en general son las más convenientes, ello debe responder a las políticas de rotación o de promoción.

Externas: tienen varias modalidades (Ministerio del trabajo, presentaciones, familiares de los trabajadores, trabajadores eventuales, anuncios de la prensa o en la radio, archivo de solicitudes a la entidad y empresas de la competencia (que es la menos conveniente como tendencia).

Una vez determinadas las fuentes de reclutamiento se lanza la convocatoria interna de la manera siguiente:

La convocatoria se expone en un mural destinado para estos fines, el cual se encuentra a la entrada de la empresa, colocándose en un lugar visible, con la siguiente información:

- Cargo u ocupación a cubrir.
- Grupo salarial y salario total (escala más los pagos adicionales).
- Categoría ocupacional.
- Contenido de trabajo.
- Horario de trabajo
- Tiempo de duración de la convocatoria y otros datos de interés.

Luego se procede al análisis de los trabajadores interesados, en caso que los haya en la entidad objeto de estudio, estos tienen prioridad para su incorporación al empleo y, en consecuencia, la empresa queda obligada a analizarlos cuando exista necesidad de cubrir una plaza vacante, pues tienen derecho a optar por ella. Se debe presentar a la Comisión de Reclutamiento y Selección conformada por el comité de expertos escogidos anteriormente, los documentos siguientes:

- Solicitud propia.
- Carta del jefe inmediato superior del trabajador.
- Aprobación de la comisión de cuadros, la cual debe reflejar su conformidad y valoración sobre el trabajador, en caso de que corresponda con un jefe de departamento o cuadro.

En caso de no ser cubierta la plaza convocada internamente se procede al reclutamiento externo se solicita fuera de la empresa a través de la Dirección Municipal de Trabajo o por otras vías de gestión y este es el encargado de enviar al (a los) candidato(s). Los candidatos interesados en ocupar el puesto deben presentarse en la entidad, el día citado, con la documentación y se confecciona el Registro de Aspirantes por el Grupo de Personal, es decir, todo el personal que opta por dicha plaza.

Paso 2.1.2 Recepción de las solicitudes.

La Dirección de Recursos Humanos convoca a todos los interesados en ocupar la plaza en convocatoria para conocer la disposición de los mismos a ser procesados para su admisión-promoción para el desempeño de una actividad u ocupación. Se explica el proceso de selección a realizar donde se elegirá al candidato más idóneo. En el caso de los trabajadores que pertenecen a la entidad deben entregar un documento donde solicitan la plaza, esta se pone en convocatoria durante 7 días. En caso que no haya ningún interesado o no existan candidatos que cumplan con los requisitos necesarios entonces la plaza se radica en el Ministerio del Trabajo donde los interesados deben presentar una carta de solicitud.

Paso 2.1.3. Análisis y verificación de la documentación de los aspirantes.

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

Se verificará el comportamiento de los aspirantes en su radio de acción social, la integración revolucionaria y para esto se exigen varios documentos como son:

- Autobiografía.
- Una foto tipo carnet.
- El chequeo médico pre-empleo.
- Constancia de incorporación y actualización en el Registro Militar (para los hombres).
- Aprobación de la comisión de cuadros en caso de los jefes de departamento o cuadros.

Todos estos documentos formarán parte del expediente de Reclutamiento y Selección.

Fase 2.2. Evaluaciones especiales y psicológicas. .

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

Paso 2.2.1. Realizar entrevista formal.

La entrevista puede ser estructurada o no, de acuerdo a lo que pretende obtener el entrevistador, para lo cual el entrevistador ha analizado detenidamente la situación antes de la entrevista. Es necesario que durante toda la entrevista se establezca un ambiente de confianza que permita y favorezca la cooperación del entrevistado, además de contar con la habilidad del entrevistador para lograr recoger detalladamente con los métodos más objetivos posibles toda la información que resulte de la misma

Paso 2.2.2. Examen psicométrico.

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

Pruebas de personalidad. Suelen tener un carácter proyectivo. Esto quiere decir que el sujeto no sabe bien a qué está respondiendo, para evitar el llamado efecto de “deseabilidad social”, o intentar quedar mejor de lo que uno percibe que es. No suelen tener límite de tiempo para contestar y en que no suele haber respuestas correctas e incorrectas. No obstante, en algunas ocasiones existen “perfiles” de personalidad, es decir combinaciones de niveles de rasgos o tendencias de personalidad que se consideran adecuados para determinados puestos. En esos casos, se compara el perfil dado por el candidato con el perfil de personalidad esperado para el puesto y se valora su ajuste.

Además, a través de estas pruebas se evaluarán los requisitos técnicos-personales de los aspirantes a las plazas, que recogerá aspectos tales como el nivel intelectual, las actitudes, la personalidad, y el carácter, resultando de esto las conclusiones finales, además de los objetivos que persigue el interesado al aspirar a una plaza en la organización. En este sentido se realizarán entrevistas, las cuales deben cumplir un rol exploratorio y la complejidad y rigurosidad de las mismas está en dependencia del cargo de que se trate.

Paso 2.2.3. Aplicación y validación de pruebas profesionales.

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

Sub-paso 2.2.3.1 Elaboración de las herramientas a utilizar

Dentro de las herramientas a utilizar se encuentran:

Pruebas profesionales. Sirven para predecir el desempeño inmediato basándose en los conocimientos o habilidades demostrados tras superar las pruebas en cuestión.

Pruebas orales. Cuestionario cerrado de preguntas que hacen referencia a los conocimientos específicos que se quieren medir en el candidato.

Pruebas escritas. Cuestionario uniforme a todos los candidatos en el cual se incluyen preguntas, resolución de problemas específicos u otros que deben ser respondidos de forma correcta en un grado que quedará determinado de antemano por el seleccionador. Pueden tomar forma de casos de lógica, normalmente numéricos, que miden el razonamiento lógico y la habilidad de desarrollar una argumentación desde cero.

Simulaciones prácticas: demostración práctica por parte del candidato de sus conocimientos y habilidades enfrentando al candidato a una similar a la situación real en el puesto de trabajo.

Dinámicas de Grupo. Son pruebas de grupo que se desarrollan con la participación activa de sus miembros, los cuales representan un papel con unos objetivos. Se suele exponer un caso para la resolución en grupo. Normalmente se presentan temas fuera del ámbito laboral. Por ejemplo: supervivencia en la jungla tras un accidente aéreo. En ellas se evalúa principalmente la capacidad de trabajo en equipo, la capacidad de escucha y comunicación, la capacidad de persuasión, el liderazgo, la creatividad y la orientación a resultados.

Assessment center. Es una combinación de diversas pruebas mencionadas anteriormente, aparte de entrevistas individuales y en panel, donde suele haber varios observadores y evaluadores. No sólo se emplean para selección de personal sino también como técnicas específicas de desarrollo de personas de potencial directivo.

Sub-paso 2.2.3.2. Aplicar y evaluar las herramientas diseñadas.

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

Las brechas se determinaron a partir de la escala porcentual mediante la evaluación del estado actual y su comparación con el estado para cada competencia [17]. Para el análisis de las competencias se utiliza la escala que se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 2.3. Valoración de la escala porcentual y la evaluación cualitativa. **Fuente:** Mesa Tapia (2009) [17]

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

Paso 2.2.4. Realizar entrevista técnica.

Se impone una entrevista puramente técnica, relacionada con la actividad que va a desempeñar la persona, determinando la complejidad y según la categoría ocupacional de la plaza en cuestión, si se tratara de una plaza técnica se analizarán los requisitos de formación profesional, así como experiencias y conocimientos que posean los aspirantes.

Fase 2.3. Selección del candidato más competente.

Con los resultados de las etapas anteriores, se selecciona al candidato que más se adecue al cargo. Es necesario aclarar que de no alcanzar resultados satisfactorios en algunos de los pasos anteriormente detallados la persona que aspira a la plaza será rechazada en esta oportunidad por parte de la Dirección de Recursos Humanos y continuará el análisis con el resto de los aspirantes.

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

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

Paso 2.3.2. Toma de decisiones.

En este paso definitivamente se decide el candidato a seleccionar, el comité de expertos teniendo en cuenta los resultados de las herramientas aplicadas y el análisis de los documentos presentados por los candidatos examina los argumentos referidos a los distintos casos, pero el voto deberá ser libre y secreto. En consecuencia, es sugerido el método pareado, subrayando al mejor de cada comparación. Finalmente, mediante la frecuencia mayor de subrayados (la moda), es decidida la jerarquía por consenso. Este paso o actividad en el procedimiento de selección de personal es de mucha relevancia, pues es el colofón que significa la razón misma del aludido proceso. Errar aquí lleva al traste toda la labor previa, con el siempre triste gasto económico y humano ocasionado. Cualquiera sea el **modus operandi** aquí, en esa toma de decisiones es recomendable que se imponga el consenso, respetando la integridad individual al emitir la valoración. Luego el comité propone por escrito en formato libre el candidato seleccionado, al Director General o Director de UEB según proceda. El Director general o de

UEB toma la decisión final al respecto y lo comunica por escrito en formato libre a la dirección de Recursos Humanos, la que informa oficialmente a los interesados previamente citados.

Fase 2.4. Incorporación, acogida y seguimiento.

Este proceso debe desarrollarse inmediatamente que el candidato seleccionado se incorpore a la actividad que va a desempeñar. Los trabajadores que se incorporan a la entidad o que son promovidos internamente, con independencia del tipo de contrato que suscriben, son objeto de recibimiento por parte de la administración en coordinación con la organización sindical y demás organizaciones del centro. El recibimiento forma parte de la cultura organizacional de la empresa y fortalece en los trabajadores los valores compartidos del colectivo laboral.

Una vez que el trabajador es recibido se procede a la firma del contrato de trabajo el cual aparece como anexo E del procedimiento de Selección, admisión e incorporación al empleo cumpliendo el Código de Trabajo [13].

Paso 2.4.1. Incorporación.

Implica la presentación del nuevo empleado, su familiarización con el proceso. Además, reuniones con sus nuevos jefes, visitas a distintas áreas. Deberá garantizarse que ese recuerdo quede gratamente.

Paso 2.4.2. Acogida.

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

Paso 2.4.3. Seguimiento.

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

- La adaptación del nuevo empleado al equipo humano y a la cultura de la organización.
- Si se cumplen las previsiones realizadas respecto a sus dotes intelectuales: aptitudes, formación, actitudes y disposición hacia el trabajo. En resumen, las previsiones de competencias laborales [17].

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

Paso 2.4.4. Contratación definitiva.

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

Paso 2.4.5. Adoctrinamiento.

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

Conclusiones parciales

La empresa de Silos actualmente tiene una plantilla aprobada de 1666 trabajadores y la cubierta es de 1578 para un 94.71% de completamiento. El nivel de escolaridad que prevalece es el técnico medio con un 30%. Posee una fuerza laboral madura, ya que el 33% se encuentra entre los 40 y 50 años de edad.

Se realiza el diseño metodológico de la investigación con la propuesta de un procedimiento (en aproximación a González Díaz (2016) para la selección de personal por competencias laborales de los trabajadores de la Empresa de Silos, el cual consta de dos etapas, siete fases y veinticuatro pasos en total para su realización.

CAPÍTULO III. VALIDACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORALES.

Para la validación parcial del procedimiento en aproximación a González Díaz (2016), de selección de personal por competencias laborales en la Empresa Nacional de Silos, se escogió el proceso Operaciones, debido a que es un proceso clave de la empresa que tributa directamente al cumplimiento de su objeto social, especialmente a la comercialización de materias primas para la elaboración de alimentos destinados al consumo humano y animal; y la producción de Harina Integral de Maíz (HIM), producto estrella de la organización.

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

Etapas I. Preparación del estudio.

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

Fase 1.1. Conocimiento de la organización.

Los consultores o especialista deben conocer todo lo referente a la organización y al proceso seleccionado para garantizar un buen trabajo a la hora de escoger al candidato más apropiado.

Paso 1.1.1. Estrategia empresarial.

En el capítulo dos se puede apreciar diferentes aspectos relacionados con este paso tales como la misión, visión, objeto social, entre otros elementos que caracterizan a la organización y al proceso objeto de estudio.

Paso 1.1.2. Clasificación y caracterización de los procesos.

La empresa posee su mapa de proceso actualizado donde queda bien definido la clasificación de cada uno de los procesos en estratégicos, operacionales y de apoyo. Además cada uno de sus miembros tiene conocimiento de ello.

Paso 1.1.3. Selección del proceso objeto de estudio.

El proceso objeto de estudio escogido es Operaciones, debido a la importancia que tienen para el cumplimiento del objeto social de la entidad. El mismo es el encargado de garantizar el cumplimiento de los planes de recepción y venta de granos y de producción y venta HIM, satisfaciendo las necesidades de los clientes y además brindar un servicio eficiente de almacenamiento del grano al Instituto Nacional de la Reserva Estatal (INRE).

Fase 1.2. Selección y preparación del equipo de trabajo.

Una vez que quede seleccionado el proceso a estudiar se debe escoger el equipo de trabajo o comité de expertos, los cuales debe estar bien capacitados para la actividad que van a desarrollar.

Paso 1.2.1. Selección y conformación del equipo de trabajo.

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

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

Especialidad	Nivel cultural	Años de experiencia
Director General de la Empresa	Universitario	30
Director de Recursos Humanos	Universitario	23
Director Técnico	Universitario	30
Director UEB Matanzas	Técnico Medio	12

Paso 1.2.2. Preparación del equipo de trabajo.

Después de estar conformado el equipo de trabajo se procedió a su preparación, mediante el estudio de toda la bibliografía que aborda el tema [54], [55], [56],[57], [58],[59], [60; 61], [62], [63], [64], [65], [66; 67] y se explicó los objetivos que se persiguen en la investigación y la relación con la aplicación del procedimiento atendiendo a sus etapas, fases y pasos. Se ofreció una conferencia sobre el marco teórico referencial de la investigación, lo que permitió el debate, intercambio de experiencias, discusiones grupales y se facilitó la consulta de investigaciones relacionadas con la temática, para alcanzar en los mismos las habilidades en la aplicación de las técnicas.

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

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

Paso 1.3.1. Competencias organizacionales.

En la empresa no están definidas las competencias organizacionales por lo que debido a que la misma tienen un carácter nacional y a ella se subordinan 10 UEB a lo largo y ancho del país se convocó a un consejo de dirección ampliado para la identificación de las mismas y su conceptualización. El grupo de trabajo, específicamente el director de la empresa impartió una

conferencia donde abordó todo lo referente al marco teórico referencial de esta investigación, de manera que los integrantes del consejo de dirección tuvieran una información clara del estudio. Se realiza una tormenta de ideas a partir de la información brindada. Los integrantes del grupo de trabajo y el Consejo de Dirección ampliado analizan las competencias más significativas que pueden caracterizar a la organización y llegan a un consenso, donde determinan que las competencias que más se ajustan por su nivel de importancia a la empresa son: profesionalidad, orientación hacia al cliente, trabajo en equipo, liderazgo, orientación a la calidad, toma de decisiones, disposición al cambio, comunicación e innovación. Luego se unifican criterios e ideas, y se define que las competencias que distinguen a la Empresa Nacional de Silos son: **orientación al cliente, trabajo en equipo, innovación y comunicación.**

- **Orientación al cliente:** superar las expectativas de los clientes brindando productos y servicios que se enmarquen en lograr la preferencia y fidelidad de los mismos estableciendo relaciones de confianza y respeto mutuo. Disposición de la organización para generar soluciones con un enfoque al cliente y de calidad total, tanto para los procesos como para los productos, mediante la integración de los sistemas de gestión empresarial, la búsqueda permanente de la disminución de las no conformidades, la generación de valor y la mejora en la calidad de vida del hombre.
- **Trabajo en equipo:** construir relaciones de cooperación y confianza entre los trabajadores, anteponiendo los intereses del colectivo a los personales; para favorecer el logro de los objetivos de la organización a través de la cohesión de todos los recursos, materiales y tecnologías, para conseguir objetivos comunes que tributen a una mayor generación de valor y por ende a un desempeño superior de la empresa.
- **Innovación:** capacidad de la organización para desarrollar nuevos enfoques, recursos, métodos, tecnologías para la conservación, almacenamiento y comercialización de granos y producción de HIM. Establecer soluciones novedosas y eficaces en los escenarios que se presenten, siempre actualizando los conocimientos científicos-tecnológicos en pro de la mejora continua y la generación constante de valor.
- **Comunicación:** mejorar las relaciones tanto internas como externas, permitir el flujo de información por los canales pertinentes hacia todos los niveles de la organización y contribuir con la visibilidad de la institución utilizando para ello las tecnologías de la información y las comunicaciones existentes.

Paso 1.3.2. Competencias del proceso.

El proceso objeto de estudio es Operaciones, el cual es un proceso operacional que integra la recepción y comercialización de granos y la producción y venta de HIM el cual representa en la organización el de mayor impacto sobre las expectativas y percepciones de los clientes.

Selección del personal que integrará el Comité de Expertos.

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

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

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

Donde:

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

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

I=0.1 Nivel de precisión que se asumió.

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

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

No	Nombre	Cargo que ocupa	Experiencia (Años)	Nivel Profesional
1	Reinier García González	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos	20	Universitario
2	Yusleidys Suarez González	Especialista B de Gestión Comercial.	9	Universitario
3	Bárbara Rodríguez Fernández	Especialista A para la Actividad Agroindustrial y Forestal.	25	Universitario
4	Angel Luis Ayala Peñate	Especialista B de Gestión Comercial.	18	Técnico medio
5	María A Morales González	Directora Económica	30	Universitaria
6	Ibette Vera Pérez	Técnico "A" en Gestión de los Recursos Humanos	6	Universitario
7	Dainerys Febles Abreu	Especialista A Sistema de gestión de la Calidad.	5	Universitario

8	Howard González González	Especialista B de Gestión Comercial	14	Universitario
9	Jorge Alonso Peraza	Director de Operaciones	30	Universitario
10	Niurka Reyes Rodríguez	Técnico "A" en Gestión de los Recursos Humanos	16	Técnico medio
11	Vilma Aportela Valdés	Especialista Principal Gestión Comercial	25	Universitario

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

En las **tablas 3.3 y 3.4** respectivamente se muestran los coeficientes de conocimiento (Kc) y de argumentación (Ka) de los expertos que se toman para la determinación del coeficiente de competencia (K), representado en la **tabla 3.5**.

Tabla 3.3 Coeficiente de conocimiento (Kc). **Fuente:** elaboración propia

		Coeficiente de Conocimiento Kc											E1
Característica	Prioridad	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E1
Conocimiento	0.181	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	0.086	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Disposición	0.054	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Creatividad	0.1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Profesionalidad	0.113	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de análisis	0.122	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Experiencia	0.145	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Intuición	0.054	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Actualización	0.127	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Colectividad	0.018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
KC Coeficiente de conocimiento	1	1	1	0.85	0.73	0.67	0.95	1	1	0.85	0.85	0.85	0.85

Tabla 3.4 Coeficiente de argumentación (Ka). **Fuente:** elaboración propia.

Grado de influencia de los criterios	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
--------------------------------------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----

Coeficiente de Argumentación (Ka)													
Fuentes de argumentación				A	A	A	M	M	A	A	A	A	A
	A	M	B										
1. Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13	A	A	A	M	M	A	A	A	A	A
2. Experiencia práctica	0.24	0.22	0.12	A	A	M	M	B	M	A	M	M	M

Autor(a): Dafiana Pérez Muños

3. Conocimiento de trabajos en el extranjero	0.14	0.1	0.06	A	M	A	B	M	A	M	A	A	3. Conocimiento de trabajos en el extranjero		
4. Conocimiento de trabajos en el extranjero	0.08	0.60	0.04	M	M	M	B	B	M	A	M	M			
5. Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05	A	A	M	M	M	A	A	A	M			
6. Cursos de actualización	0.18	0.41	0.1	A	A	M	M	M	M	M	A	M			
Ka	1	0.8	0.5	0.96	0.94	0.9	0.74	0.68	0.92	0.92	0.96	0.	Ka		
M	A												M	A	
3	B	M											B	M	
	M	M											M	M	
C	M	M											M	M	
9	0.84	0.9											9	0.84	0.9

eficiente de competencia. Fuente: elaboración propia.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Kc (Coeficiente de Conocimiento)	1	1	0.85	0.73	0.67	0.95	1	1	0.85	0.85	0.85
Ka (Coeficiente de Argumentación)	0.96	0.94	0.9	0.74	0.68	0.92	0.92	0.96	0.9	0.84	0.9
K (Coeficiente de Competencia)	0.98	0.97	0.87	0.73	0.67	0.93	0.96	0.98	0.87	0.84	0.87

La **tabla 3.5** muestra los resultados obtenidos del coeficiente de competencia seleccionándose 9 expertos cuyo coeficiente es superior a 0,8, estos resultados avalan la composición y solidez de los conocimientos de este comité, el cual queda integrado por los siguientes expertos:

Tabla 3.6. Conformación del Comité de expertos. Fuente: elaboración propia.

Comité de expertos	
Reinier García González	Ibette Vera Pérez
Yusleidys Suarez González	Dainerys Febles Abreu
Bárbara Rodríguez Fernández	Howard González González
Jorge Alonso Peraza	Vilma Aportela Valdés
Niurka Reyes Rodríguez	

Selección de los métodos a emplear.

Para el trabajo con el comité de expertos se selecciona el Método Delphi y el Método del Coeficiente de Kendall para lograr unificar el criterio de los expertos y buscar la concordancia

entre los mismos, realizándose las adecuaciones necesarias para el estudio.

Capacitación del Comité de Expertos.

Se prepara y capacita al comité de expertos a través de un taller impartido por los miembros del grupo de trabajo donde se abordan temas como: gestión por competencias, selección del personal por competencias laborales, métodos (Delphi y Kendall), entre otros, conocimientos que se emplearan en la investigación para seleccionar las competencias del proceso Operaciones. Se realiza una revisión de la documentación de la empresa tales como manuales, procedimientos técnicos requeridos para el proceso objeto de estudio, lo cual posibilita a los expertos desarrollar una noción completa del funcionamiento del proceso y sus actividades.

Definir las competencias del proceso y su conceptualización.

En el trabajo grupal el Comité de Expertos realiza un análisis dentro de un grupo de competencias obtenidas de la literatura analizada, se determinan cuales se ajustan al proceso Operaciones y se reduce el listado utilizando para ello el Método Delphi, quedando así aquellas competencias cuyo coeficiente de concordancia es $C \geq 0.70$, como se muestra en la **tabla 3.7**.

Tabla 3.7. Método Delphi para la selección de las competencias del proceso Operaciones.

Fuente: elaboración propia.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	C
Trabajo en equipo	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0.89
Orientación al cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mejora continua	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0.89
Comunicación	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0.78
Orientación a los resultados	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0.78
Proactividad	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0.56
Profesionalidad	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0.78
Responsabilidad	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0.45
Planificación y organización	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0.67
Colectivismo	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0.67
Capacidad de negociación	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0.78
Compromiso	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0.67
Liderazgo	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0.78

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

Tabla 3.8. Método Kendall para determinar la importancia y prioridad de las competencias del proceso Operaciones. Fuente: elaboración propia.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	ΣA_i	Δ	Δ^2
Orientación al cliente	1	1	1	2	1	2	1	1	1	11	-29.5	870.25
Trabajo en equipo	3	3	2	1	3	1	3	2	3	21	-19.5	380.25
Comunicación	7	8	7	8	8	7	8	8	7	68	-27.5	756.25
Orientación a los resultados	2	2	3	3	2	3	2	3	2	22	-18.5	342.25
Liderazgo	6	7	5	5	5	5	7	5	5	50	-9.5	90.25
Capacidad de negociación	8	6	8	6	6	8	6	6	8	62	21.5	462.25
Profesionalidad	5	5	6	7	7	6	5	7	6	54	13.5	182.25
Mejora continúa	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	-4.5	20.25
T= 40.5 k=8 m=9 W=0.91										..324	3104

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

- **Orientación al cliente:** adoptar estrategias y tácticas en función de brindarle los mejores servicios y productos a los clientes, anticipándose a sus necesidades. Realizar benchmarking con el fin de incorporar nuevas prácticas. Efectuar un adecuado servicio de post-venta para conocer las reacciones de los clientes.
- **Trabajo en equipo:** colaboración conjunta de los trabajadores en función de establecer relaciones de organización, cooperación, armonía, 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 área.
- **Orientación a los resultados:** trabajar constantemente enfocados en el cumplimiento de objetivos del proceso específicamente en garantizar el cumplimiento de los planes de recepción y venta de granos y de HIM, estableciéndose nuevas metas y manteniendo altos niveles de rendimiento para que de este modo lograr incrementar las ventas de la empresa.
- **Mejora continua:** análisis de aspectos técnicos del proceso con el fin de introducir oportunidades y desarrollar un plan sistemático de mejora de calidad y la elaboración de estrategias innovadoras de marketing en función de las necesidades del cliente.

Paso 1.3.3. Competencias de los puestos de trabajo.

En la empresa no están elaborados las matrices y los perfiles de cargo por competencias por lo que resulta necesaria la elaboración de los mismos para así contribuir al proceso de selección por competencias. Se seleccionan los cargos Director de Operaciones y Especialista Principal Gestión Comercial, por ser puestos claves para el desarrollo del proceso objeto de estudio.

Mediante trabajo grupal con el comité de expertos, después de estudiados un grupo de documentos tales como: análisis y descripción de puestos, calificadores de cargo (profesiogramas), resultados de las evaluaciones de desempeño, así como las competencias que más se utilizan internacionalmente, se procede a la selección por los expertos de las competencias que más se ajustan al puesto y se realiza la reducción de las mismas a través de los Métodos Delphi y Kendall, quedando reflejado en las **tablas 3.9 y 3.10**, como se muestra a continuación:

Tabla 3.9 Método Delphi para la selección de las competencias que más se ajustan al puesto Director de Operaciones. **Fuente:** elaboración propia

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	C
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Orientación al cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0.89
Mejora continua	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0.78
Orientación a los resultados	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0.34
Comunicación	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.89
Empatía	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0.45
Profesionalidad	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0.78
Planificación y organización	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0.78
Responsabilidad	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0.34
Capacidad de negociación	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0.78
Liderazgo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Tabla 3.10 Método Kendall para determinar la importancia y prioridad de las competencias al puesto Director de Operaciones. **Fuente:** elaboración propia

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	ΣA_i	Δ	Δ^2
Trabajo en equipo	1	2	3	2	1	2	2	1	1	15	-29.5	870.25
Orientación al cliente	5	6	7	6	7	6	6	6	7	56	15.5	240.25
Mejora Continua	4	5	4	5	5	5	5	4	5	42	1.5	2.25
Comunicación	3	1	2	1	3	3	4	3	4	24	-16.5	272.25
Planificación y organización	6	4	5	4	4	4	3	5	3	38	-2.5	6.25
Profesionalidad	8	7	8	8	8	7	8	7	8	69	28.5	812.25
Capacidad de negociación	7	8	6	7	6	8	7	8	6	63	22.5	506.25
Liderazgo	2	3	1	3	2	1	1	2	2	17	-23.5	552.25
T= 40.5 k=8 m=9 W=0.95										324	3262

A partir de los métodos anteriores se determinan las competencias que más se ajustan al puesto Director de Operaciones, posteriormente el equipo de trabajo partiendo de los criterios de los expertos, elabora la conceptualización de dichas competencias como se muestra a continuación:

- **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.
- **Comunicación:** posee habilidades de comunicación, escuchando a sus colaboradores. Es el encargado de que los mismos tengan claro sus tareas y contribuir con el cumplimiento de

los objetivos del proceso. No solo motiva al equipo, sino también comunica su descontento con el trabajo o con los resultados obtenidos, así como nuevos modelos de organización. Utiliza los canales de comunicación como vías para garantizar una comunicación eficiente y por tanto la optimización de los resultados productivos de la empresa.

- **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. Tiene valor para defender o encarnar ideas. Maneja el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad del proceso. En los momentos críticos suele asumir las riendas de su equipo para ejercer el liderazgo requerido.
- **Planificación y organización:** establece los objetivos, planes alcanzar en el departamento en correspondencia a la estrategia empresarial aprobada. Determina eficazmente las metas y acciones para el cumplimiento de los planes de producción y venta de productos estipulando los plazos y los recursos requeridos para lograr un proceso eficaz. .

En lo adelante para el puesto de trabajo Especialista Principal Gestión Comercial solo se exponen los resultados de las competencias determinadas y su conceptualización; no se plasman las tablas con los Métodos Delphi y Kendall debido a que se procede igual que al puesto Director de Operaciones.

Los expertos relacionan sus criterios, enlazan e incluyen unos en otros y llegan a reducir la lista de las competencias para el puesto de trabajo Especialista Principal Gestión Comercial quedando las siguientes:

- **Profesionalidad:** tiene pleno dominio de sus actividades y responsabilidades. Es organizado y exigente. Demuestra aptitud y dominio ante su colectivo laboral de la actividad que realiza como especialista. Esta preparado para enfrentar cualquier dificultad que se presente en el desarrollo del trabajo.
- **Trabajo en equipo:** colabora y coopera con los demás trabajando juntos en pro de lograr el cumplimiento de los objetivos y metas del proceso, definiendo los intereses del bien colectivo sobre los individuales. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima, resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo y muestra sus iniciativas y conocimientos.
- **Capacidad de análisis:** habilidad para realizar un análisis lógico, identificar problemas, reconocer información significativa acerca de las diferentes operaciones del proceso

(recepción y venta de granos, la producción y venta de HIM), estableciendo inferencias que potencien el desarrollo eficaz del mismo. Realiza aportes a partir de sus análisis, opiniones y criterios, muchos de los cuales son valederos para la toma de decisiones

- **Iniciativa (Proactividad):** se anticipa a las situaciones con una visión del futuro; analiza todas las operaciones que se realizan en el proceso actuando para crear oportunidades o evitar no conformidades en la calidad de los productos. Es promotor de ideas innovadoras que potencien el producto líder en el mercado. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo.


Elaboración de las matrices de competencias laborales para los puestos seleccionados.

Mediante el trabajo grupal del comité de expertos junto al grupo de trabajo, después de la conceptualización de las competencias de los puestos se debe proceder a la elaboración de las matrices de competencias para dichos cargos. Estos perfiles contarán con 5 niveles, mostrándose los diferentes comportamientos, habilidades y conocimientos que los componen, por su trabajo o por las situaciones personales que se afrontan. Para ello se conjugan los elementos: Saber, Saber-Hacer, Querer-Saber- Ser, Saber-Aprender y Hacer-Saber. Para cada comportamiento se define un nivel del uno al cinco, ubicándolo en el estado deseado. Posteriormente se aprueban y revisa las matrices con sus diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimiento, esto se realiza entre el grupo de trabajo y el comité de expertos.

Elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo seleccionados.

Una vez se elabore las matrices de competencias de los puestos de trabajo seleccionados se procede a elaborar los perfiles de cargo por competencia. En la **tabla 3.11** se muestra la conformación definitiva del diseño para el puesto de trabajo Director Operaciones.

Tabla 3.11. Perfil de cargo por competencias del puesto Director de Operaciones. **Fuente:** elaboración propia.

	Perfil de cargo por competencias Entidad: Empresa de Silos	Código: Mod CH08
		Versión: 00
		Fecha: Marzo 2019
		Página 1 de 4
I. Datos generales		
Cargo	Director de Operaciones	
Área de trabajo	Dirección de Operaciones.	
Proceso al que pertenece	Operaciones	
Cargos que le	Especialista Principal Gestión Comercial, Directores en Gestión Comercial	


reportan	de las UEB, Director en Gestión Económica, Analista Agroindustrial A, Director Técnico, Especialista A para la Actividad Agroindustrial y Forestal, Especialista B en Gestión de la Calidad
Cargos a quien reporta	Director General, Directores en Gestión Comercial de las UEB, Director en Gestión Económica, Director Técnico, Especialista A para la Actividad Agroindustrial y Forestal, Especialista B en Gestión de la Calidad.
Categoría ocupacional	Directivo
<p>II. Principales Funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir las acciones a tomar en el área para garantizar el conocimiento y cumplimiento de la legislación establecida en el país. • Elaborar cada año los objetivos alcanzar en el área que se dirige en correspondencia a la estrategia empresarial aprobada, controlar periódicamente su cumplimiento. Orientar y controlar que las UEB cumplan este aspecto. • Rendir cuenta periódicamente a la dirección de la empresa del desempeño y del resultado de la gestión del área que dirige. • Involucrar a los trabajadores en las tareas del Control Interno y garantizar que participen en toda la gestión del control interno, determinando riesgos y medidas a tomar para evitar los daños a la propiedad estatal. • Establecer una adecuada comunicación entre la Dirección General y los especialistas y técnicos del área que dirige. • Participar, controlar y evaluar en la confección de los informes operativos periódicos regulares o no que le soliciten sobre cualquier aspecto bajo su control. • Cumplir y hacer cumplir que se entregue al nivel superior la información periódica establecida. • Tomar las decisiones que correspondan para el ejercicio de sus atribuciones y funciones, en el marco de lo establecido por el Director General y por cualquier órgano de superior jerarquía. • Representar a la Empresa en la Reunión de Productos NO APTO con el MEP. • Asistir a la reunión de granos en el INRE Nacional y de transportación con la ETAG. • Garantizar y coordinar el trabajo con Cámara de Comercio. • Analizar y aprobar en el Comité de Contratación los contratos que lleguen a la empresa. • Atender las reclamaciones de los clientes y aprobar las fundamentaciones de las reclamaciones al amparo de las Regulaciones. • Dirigir, controlar y revisar que se confeccionen informe resumen nacional sobre la calidad, cantidad y otros datos del maíz almacenado en los Silos Metálicos. • Revisar, analizar y coordinar los planes de venta de HIM a las EMPAS con la UNAL. • Garantizar la materia prima requerida para la producción de HIM en los diferentes molinos. • Coordinar, analizar y revisar con la ECMPP el arribo de buques con maíz de Consumo Humano para la producción de HIM en los diferentes molinos. • Exigir a las UEB que producen HIM por el establecimiento y actualización de los contratos con las EMPAS que abarque su territorio, así como las UDECAM. • Gestionar con la UEB de Servicios todos los insumos necesarios para garantizar la producción de HIM en cada UEB que produce HIM. (sacos e hilos) • Controlar las principales operaciones que realiza la Dirección de Operaciones monitoreando las ventas, recepciones, producción y venta de HIM, a través de las informaciones que tributan los diferentes Puestos de Dirección de las UEB. • Controlar la actividad de las cuentas por cobrar y pagar. 	

III. Matriz de Competencias para el cargo	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	-	-	-	-	X
Colabora y 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.					X
Aprovecha todo el potencial de sus trabajadores y crea sinergias entre ellos.					X
Logra la cohesión y armonía entre los miembros del equipo mostrando sus iniciativas y consigue un clima laboral satisfactorio.					X
Proporciona la información que le solicitan otras áreas.	-	-	-	-	X
Antepone los intereses colectivos por encima de los individuales.					X
Comunicación	-	-	-	-	X
Posee habilidades de comunicación, escucha a sus colaboradores					X
Transmite con claridad las tareas de sus colaboradores.	-	-	-	-	X
Comunica su descontento con el trabajo o con los resultados obtenidos.					X
Escucha, hace preguntas, expresa conceptos e ideas en forma efectiva, expone aspectos positivos.					X
Comprende la dinámica de grupo.	-	-	-	-	X
Utiliza los canales de comunicación como vías para garantizar una comunicación eficiente.					X
Liderazgo	-	-	X	-	
Orienta la acción de sus colaboradores en una dirección determinada.					X
Tiene energía y la transmite a otros.	-	-	-	-	X
Motiva e inspira confianza.	-	-	-	-	X
Tiene valor para defender o encarnar ideas.	-	-	X	-	
Maneja el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.			X		
Plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad del proceso.			X		
Fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento.	-	-	X	-	
En los momentos críticos suele asumir las riendas de su equipo para ejercer el liderazgo requerido.			X		
Planificación y organización	-	-	-	-	X
Establece los objetivos, planes alcanzar por el proceso en correspondencia a la estrategia empresarial aprobada.					X
Determina eficazmente las metas y acciones para el cumplimiento de los planes de producción y venta de productos estipulando los plazos y los recursos requeridos para lograr un proceso eficaz.					X
Diseña y aplica metodologías y procedimientos que permiten garantizar un adecuado control de avance de las actividades y de los puntos clave del control.			X		
Vela porque otros comprendan los puntos clave de su esquema de organización y se adhieran de manera efectiva a los mismos.					X

1. Saber	2. Saber- Hacer	3. Querer- Saber-Ser	4. Saber-Aprender	5. Hacer-Saber
IV. Requerimientos del Cargo				
Calificación formal o escolaridad		Graduado de Nivel Superior.		
Conocimientos específicos		Informática (Microsoft Office)		
Experiencia previa	V. Requisitos de	1.No	2.Bajo	3.Medio
Personalidad	Requisitos exigidos	4.No	3.Medio	4.Alto
1. Comunicativo	—	—	—	X
2. Dinámico	—	—	—	X
3. Competente	—	—	—	X
4. Sincero	—	—	—	X
5. Diplomático	—	—	—	X
6. Convincente	—	—	—	X
VI. Responsabilidades				
<ul style="list-style-type: none"> • El cuidado y control de los medios básicos y de rotación asignados y de sus colaboradores. • Cumplir y hacer cumplir con las medidas del plan de Seguridad Informática. • Cumplir las medidas de seguridad y salud del área de trabajo. • Cumplir el plan de prevención de su área. • Es el máximo responsable en su área por la confección en tiempo y con la calidad establecida de toda la documentación, que rige la actividad en su dirección. • Es responsable de chequear y hacer cumplir el Plan de Auditorias, Inspecciones y Autocontroles. • Es el máximo responsable del control interno de su área. 				
VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo				
Esfuerzo físico y mental				
Físico: Bajo.				
Mental: alta concentración mental, estrés, toma de decisiones.				
Ambiente laboral				
Iluminación: uso adecuado de la iluminación natural o artificial (500 lux de nivel de iluminación) (NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003) [68]				
Microclima: local adecuadamente climatizado con una temperatura agradable para el trabajador.				
Ruido: 60 dB (NC 871/2011) [69]				
Riesgos del puesto de trabajo				
<ul style="list-style-type: none"> • Caídas y golpes contra objetos (tropezones con cables de teléfono, de computadoras, resbalones a causa de suelos mojados, golpes en las piernas con gavetas mal cerradas) • Posturas y movimientos adoptados (trabajo con computadora, movimientos repetidos al teclear) • Fatiga visual (contraste y brillo de la pantalla inadecuadamente ajustados, iluminación del puesto de trabajo insuficiente o excesiva que obligue al usuario a forzar la vista). • Confort acústico (timbre de los teléfonos, conversaciones, impresoras) • Confort térmico (excesivo calor o frío). • Factores psicosociales (horarios, ritmos, entorno del trabajador, estrés). 				
Enfermedades profesionales				
Enfermedades comunes relacionadas con la actividad laboral (cervicalgia, hernia discal, varices, tendinitis)				

Medidas fundamentales para evitar estos riesgos:		
<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Si el ritmo de trabajo es constante y requiere una permanente utilización de la computadora; realizar una pausa programada de 10 minutos cada una hora, para realizar otras tareas y si es posible caminar un poco, cambiar de posturas (realizar estiramientos musculares) y relajar la vista (mirar puntos lejanos). • Alternar el trabajo frente a las pantallas de visualización con otras tareas que exijan un menor nivel de atención, como puede ser la llamada telefónica, archivar, etc. • Regular, siempre que sea posible, la entrada de frío y calor creando el microclima necesario para un correcto desarrollo del trabajo. 		
Régimen de trabajo y descanso		
Horario de trabajo:		
Horario de trabajo: de Lunes a Viernes: 8:00 a.m. a 4:00 p.m y Sábados alternos: 8:00 a.m. a 4:00 p.m.		
Horario de descanso: 1 hora de almuerzo.		
VIII. Cultura Organizacional		
Expectativas del comportamiento:		
Su comportamiento tiene que estar acorde con las normas establecidas de disciplina y el código de ética de la entidad. 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 institución.		
Receptivo a todas las ideas.		
Crear un ambiente de comunicación abierta.		
IX. Valores compartidos		
Lealtad a la Revolución.		
Pensamiento y actitud estratégica.		
Cultura de resultado.		
Trabajo en Equipo.		
Disciplina Tecnológica.		
Control de Recursos.		
Realizado por:	<u>Firma</u>	Fecha
Revisado por:	<u>Firma</u>	Fecha
Aprobado por:	<u>Firma</u>	Fecha

Tabla 3.12. Perfil de cargo por competencias del puesto Especialista Principal Gestión Comercial. **Fuente:** elaboración propia.

	Perfil de cargo por competencias Entidad: Empresa de Silos	Código: Mod CH08
		Versión: 00
		Fecha: Marzo 2017
		Página 1 de 3
I. Datos generales		
Cargo	Especialista Principal Gestión Comercial.	
Área de trabajo	Dirección de Operaciones.	
Proceso al que pertenece	Operaciones	
Cargos que le reportan	Director de Operaciones, Especialista "B" en Gestión Comercial de las UEB, Especialista B en Gestión Económica, Analista	

	Agroindustrial A, Especialista B en Gestión de la Calidad				
Cargos a quien reporta	Director Comercial, Especialista "B" en Gestión Comercial de las UEB, Especialista B en Gestión Económica, Especialista B en Gestión de la Calidad, Especialista" en Gestión de Recursos Humanos.				
Categoría ocupacional	Técnico				
II. Principales Funciones.					
<ul style="list-style-type: none"> • Responde por el Proceso Clave de Producción de Harina Integral de Maíz, como líder del mismo. • Analizar las recepciones de granos y ventas de granos, informadas en el Modelo Parte Diario de la EMSIL que emite el Puesto de Dirección. • Analizar las producciones y ventas de Harina Integral de Maíz, informadas en el Modelo Parte Diario de la EMSIL que emite el Puesto de Dirección. • Controlar las ventas de producto que realizan las UEB, con especial detenimiento en las Zonas Occidental y Central. • Contactar con los Jefes de Posición de todos los Molinos, para actualizar el comportamiento de la producción y venta de HIM, así como la situación con los insumos, transportación, etc. • Contactar con la Empresa Comercializadora de Materias Primas y Pre mezclas, para conciliar las ventas, las distribuciones, los arribos de materias primas, la documentación necesaria para la operatividad del trabajo. • Confecciona la propuesta de desagregación de los planes de producción y venta de HIM por cada UEB que produce HIM. • Coordina, controla y evalúa el Procedimiento Producción de HIM, tanto el que envían las UEB, como el de la EMSIL. • Representa a la EMSIL ante la Cámara de Comercio de la República de Cuba. • Organiza, prepara y participa en la Feria Internacional Agropecuaria que se efectúa en Rancho Boyeros. • Organiza la participación de la EMSIL en todas las Ferias patrocinadas por la Cámara de Comercio en Cuba: FIHAV, EXPO Matanzas, GOURMET, etc. • Representa a la EMSIL ante a la Oficina de la Propiedad Industrial del CITMA. • Monitorea toda la información relacionada con el maíz para consumo humano, previsto para la producción de HIM. • Confecciona el cierre comercial de la EMSIL. • Organiza, coordina y participa los Talleres, Conferencias, y diferentes capacitaciones que brinda la Cámara de Comercio, a través de los Organismos y Casas <u>Consultoras</u>. 					
III. Matriz de Competencias para el cargo					
	1	2	3	4	5
Capacidad analítica				X	
Realiza un análisis lógico e identifica problemas, reconoce información significativa acerca de las diferentes operaciones del proceso.				X	
Reúne datos y establece relaciones entre ellos, para lograr un mejor aprovechamiento de la información disponible.				X	
Realiza aportes a partir de sus análisis, opiniones y criterios, muchos de los cuales son valederos para la toma de decisiones.					X
Domina herramientas complejas para el estudio de información numérica importante para su área.				X	
Confecciona cuadros, estadísticas e informes que son bien					X

comprendidos por sus colaboradores.				
Iniciativa (Proactividad)				
Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; analiza todas las operaciones que se realizan en el proceso.				
Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión en el futuro.				
Maneja el tiempo productivamente y se adapta a situaciones cambiantes.				
Responde con rapidez ante nuevas tareas.				
Es promotor de ideas innovadoras que potencien el producto líder en el mercado.				
Propone mejoras para su área, de manera espontánea.				
Trabajo en equipo				
Intercambia criterios con sus colaboradores para tomar decisiones que garanticen la eficacia del proceso de operaciones.				
Logra la cohesión y armonía entre los miembros del equipo generando un clima laboral satisfactorio.				
Proporciona la información que le solicitan otras áreas.				
Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.				
Profesionalidad				
Demuestra aptitud y dominio ante su colectivo laboral de la actividad que realiza.				
Mantiene y promueve las normas sociales y éticas así como organizacionales, en la realización de sus funciones.				
Mantiene relaciones con clientes internos, externos y proveedores, basadas en el respeto y la mutua confianza.				
Transmite confianza, demostrando rectitud y una conducta intachable.				
1. Saber 2.Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber				
IV. Requerimientos del Cargo				
Calificación formal o escolaridad	Graduado de Nivel Superior.			
Conocimientos específicos	Informática (Microsoft Office)			
Experiencia previa	Idoneidad demostrada.			
V. Requisitos de personalidad	1.No exigidos	2.Bajo	3.Medio	4.Alto
1. Comunicativo				X
2. Dinámico				X
3. Competente				X
4. Sincero				X
5. Diplomático				X
6. Convincente				X
VI. Responsabilidades				
<ul style="list-style-type: none"> El cuidado y control de los medios básicos y de rotación asignados. 				

<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con las medidas del plan de Seguridad Informática.• Cumplir las medidas de seguridad y salud del área de trabajo.• Cumplir el plan de prevención de su área.
VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo
Esfuerzo físico y mental Físico: Bajo. Mental: Alta o mediana concentración mental de manera continua.
Ambiente laboral Iluminación: uso adecuado de la iluminación natural o artificial (500 lux de nivel de iluminación) (NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003) [68]. Microclima: local adecuadamente climatizado con una temperatura agradable para el trabajador. Ruido: 60 dB (NC 871:2011) [69].
Riesgos del puesto de trabajo <ul style="list-style-type: none">• Caídas y golpes contra objetos (tropezones con cables de teléfono, de computadoras, resbalones a causa de suelos mojados, golpes en las piernas con gavetas mal cerradas)• Posturas y movimientos adoptados (trabajo con computadora, movimientos repetidos al teclear)• Fatiga visual (contraste y brillo de la pantalla inadecuadamente ajustados, Iluminación del puesto de trabajo insuficiente o excesiva que obligue al usuario a forzar la vista).• Confort acústico (timbre de los teléfonos, conversaciones, impresoras)• Confort térmico (excesivo calor o frío).• Factores psicosociales (horarios, ritmos, entorno del trabajador, estrés).
Enfermedades profesionales Enfermedades comunes relacionadas con la actividad laboral (cervicalgia, hernia discal, varices, tendinitis)
Medidas fundamentales para evitar estos riesgos: <ul style="list-style-type: none">• 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.• Si el ritmo de trabajo es constante y requiere una permanente utilización de la computadora; realizar una pausa programada de 10 minutos cada una hora, para realizar otras tareas y si es posible caminar un poco, cambiar de posturas (realizar estiramientos musculares) y relajar la vista (mirar puntos lejanos).• Alternar el trabajo frente a las pantallas de visualización con otras tareas que exijan un menor nivel de atención, como puede ser la llamada telefónica, archivar, etc.• Regular, siempre que sea posible, la entrada de frío y calor creando el microclima necesario para un correcto desarrollo del trabajo.
Régimen de trabajo y descanso Horario de trabajo: Horario de trabajo: de Lunes a Viernes: 8:00 a.m. a 4:00 p.m y Sábados alternos: 8:00 a.m. a 4:00 p.m. Horario de descanso: 1 hora de almuerzo.
VIII. Cultura Organizacional
Expectativas del comportamiento: Su comportamiento tiene que estar acorde con las normas establecidas de disciplina y el código de ética de la entidad. 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 institución. Receptivo a todas las ideas. Crear un ambiente de comunicación abierta.		
IX. Valores compartidos Lealtad a la Revolución. Pensamiento y actitud estratégica. Cultura de resultado. Trabajo en Equipo. Disciplina Tecnológica. Control de Recursos.		
Realizado por:	Firma	Fecha
Revisado por:	Firma	Fecha
Aprobado por:	Firma	Fecha

Etapa II. Desarrollo del proceso de selección.

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

De esta etapa solo se ejecuta la propuesta de como evaluar cada competencia para el cargo Director de Operaciones a modo de ejemplo, para lo cual se elabora de conjunto con los especialistas de la empresa las herramientas necesarias al respecto.

Fase 2.2. Evaluaciones especiales y psicológicas.

Las mismas se ejecutan con el fin de determinar si el candidato cumple con los requisitos fundamentales para desempeñar el cargo. El personal que lleve a cabo la entrevista y examen psicométrico debe estar bien preparado.

Paso 2.2.1. Realizar entrevista formal.

Por parte del comité de expertos se hace una entrevista formal con cada candidato para conocer la disposición de los mismos de ser procesados para su admisión o promoción para el desempeño del cargo. Se le explica el proceso de selección y se ejecuta una entrevista formal para la cual se diseñó un modelo que aparece en el **Anexo 1**.

Paso 2.2.2. Examen psicométrico.

Para determinar las características de los candidatos, los expertos con apoyo de un psicólogo deben realizarle diferentes pruebas o test entre los que se encuentran:

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

Mediante el resultado de estas pruebas se clasificarán a los candidatos en aptos o no aptos desde el punto de vista psicológico. El informe psicológico debe ser confeccionado de una forma funcional, de forma tal que pueda ser utilizado por la dirección del centro donde se vaya a incorporar el candidato, con las indicaciones necesarias para la mejor adaptación del mismo a su puesto de trabajo y para una mejor utilización de sus potencialidades sin perder los principios éticos profesionales, que lo puedan perjudicar.

Paso 2.2.3. Aplicación de pruebas profesionales.

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

Sub-paso 2.2.3.1. Elaboración de las herramientas a utilizar.

Es necesario diseñar herramientas para la evaluación de las diferentes competencias de los puestos de trabajo, en este caso se tomará como ejemplo para la investigación el puesto Director de Operaciones desarrollándose tres cuestionarios, uno para trabajo en equipo y liderazgo (**Anexo 2**), otro para comunicación (**Anexo 3**) y el último para planificación y organización (**Anexo 4**).

Sub-paso 2.2.3.2. Aplicar y evaluar las herramientas diseñadas.

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

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

Competencia 1 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. Antepone los intereses colectivos por encima de los individuales.

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

Competencia 2. Comunicación: posee habilidades de comunicación, escucha y motiva a sus colaboradores. Utiliza los canales de comunicación como vías para garantizar una comunicación eficiente.

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

Competencia 3. Liderazgo: tiene la habilidad necesaria para orientar la acción de sus colaboradores en una dirección determinada, posee energía y la transmite a otros. En los momentos críticos suele asumir las riendas de su equipo para ejercer el liderazgo requerido.

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

Competencia 4. Planificación y organización: establece los objetivos, planes alcanzar en el departamento en correspondencia a la estrategia empresarial aprobada. Determina eficazmente las metas y acciones para el cumplimiento de los planes de producción y venta de productos estipulando los plazos y los recursos requeridos para lograr un proceso eficaz.

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

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

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

Las fases 2.3 y 2.4 correspondientes a la selección del candidato más competente y la incorporación, acogida y seguimiento, no se realizaron debido a que en el período analizado no se ejecutó ningún proceso de selección.

Conclusiones parciales:

El procedimiento propuesto en la investigación se llevó a la práctica con los puestos: Director de Operaciones y Especialista Principal de Gestión Comercial, debido a su importancia en el desarrollo del proceso Operaciones, quedando conformados los perfiles de cargo por competencias de cada uno. Además, se escogió el puesto de Director de Operaciones para la elaboración de las posibles herramientas a emplear para la evaluación de las competencias laborales del puesto de trabajo.

A partir de la aplicación de este procedimiento la empresa cuenta con una herramienta para la selección de su personal por competencias lo que permite dotar a la misma del personal adecuado garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar nuevas personas a la empresa.

CONCLUSIONES

En el desarrollo de esta investigación fundamentada en los aspectos teóricos conceptuales presentados, la propuesta de un procedimiento y su aplicación práctica permitió llegar a las conclusiones siguientes:

1. El objetivo planteado en la investigación se cumple satisfactoriamente, ya que se propone y aplica parcialmente un procedimiento para la selección de personal por competencias laborales de los trabajadores de la Empresa Nacional de Silos.
2. La extensa bibliografía nacional e internacional consultada en idioma español e inglés, la gran mayoría actualizada, avala la importancia de la selección del personal por competencias laborales en la gestión 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.
3. El procedimiento propuesto para la selección del personal por competencias laborales en la Empresa Nacional de Silos, constituye una herramienta fundamental para el desarrollo exitoso del proceso de selección, y la mejora del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.
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), ofrecen un basamento científico consistente a la investigación.
5. La realización de un trabajo grupal con el Consejo de Dirección ampliado permite determinar que las competencias que más se ajustan a la organización, son: **orientación al cliente, trabajo en equipo, innovación y comunicación.**
6. A través del trabajo grupal con el comité de expertos se determina que las competencias del proceso Operaciones son: **orientación al cliente, trabajo en equipo, orientación a los resultados y mejora continua.**
7. Se determinaron las competencias de los puestos seleccionados: Director de Operaciones (**trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y planificación y organización**) y Especialista Principal Gestión Comercial (**profesionalidad, trabajo en equipo, capacidad de análisis e iniciativa (proactividad)**), quedando elaborados sus perfiles de cargo por competencias respectivamente.

8. Quedaron elaboradas las herramientas (3 cuestionarios) para la evaluación de las competencias y determinación de las brechas entre el estado actual y el deseado en el proceso de selección para el cargo Director de Operaciones.
9. No fue posible la validación total del procedimiento, ya que en el período analizado no se ejecutó ningún proceso de selección para el cargo objeto de estudio.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación y la necesidad de perfeccionar y ampliar algunos aspectos abordados se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Proceder a la puesta en práctica en la medida de lo posible, del procedimiento para el resto de los puestos de trabajo del proceso Operaciones y generalizarlo hacia los demás procesos de la entidad objeto de estudio.
2. En la implementación de este procedimiento se debe prestar especial atención en la retroalimentación durante la marcha del mismo, en los controles de su ejecución y las posibles correcciones que debieran hacerse para lograr los objetivos trazados.
3. Aplicar el procedimiento empleado en otras entidades afines con las modificaciones pertinentes.

Referencias bibliográficas.

1. López Gumucio, Ricardo. La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficiencia organizacional perspectivas. . Perspectivas. Bolivia, 2010. Vol. 26: p. 152
2. Méndez Arreaga, Cessia Noemí, «Gestión de Recursos Humanos por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Inmaculada Concepción », [tesis de grado], Universidad Rafael Landívar 2017.
3. Cojulún Cifuentes, María de los Angeles, «Competencias laborales como base para la selección de personal », Rafael Landívar 2011.
4. Parra Maldonado, German Stalin, «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 de Maestría], Quito, Ecuador, Universidad Andina Simón Bolívar, 2016.
5. Patiño Rubiano, Benjamín, «Gestión por competencias», [en línea], 2006, [consulta: 13/marzo/2016], Disponible en: <<http://www.portaldelconocimiento.com>>
6. Alles, Martha, Selección por competencias, 2016.
7. Cela León, Cristina, «Diseño de un modelo de competencias enfocado en los procesos de selección y gestión del desempeño. Caso: Deltamontero S.A.», [Master en Desarrollo del Talento Humano], Quito, Ecuador, Universidad Andina Simón Bolívar, 2015.
8. Toapanta, Ayala, «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.», [Master en Gerencia Educativa], Simón Bolívar, 2014.
9. BarrietosIngaruca, Elizabeth, Portilla de los Ríos, Nathaly, «MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DIRIGIDO A MEJORAR EL TALENTO HUMANO EN LA CONTRATA MINERA NEW HORUS S.A.C», Universidad Privada del Norte, 2015.
10. Guerrero Gándara, Jaime Patricio, «DISEÑO Y PLAN PILOTO DE IMPLEMENTACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO APLICANDO EL MODELO POR COMPETENCIAS PARA EL TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA COMUNIDAD ANDINA.», [Máster Gestión Talento Humano], Politécnico Nacional, 2016.
11. Chavez Flores, Jeanett, «Diseño de perfiles de cargo por competencias para la selección de personal del Sistema de Educación a Distancia», [Tesis en opción al título de Master en Talento Humano], Universidad Andina Simón Bolívar, 2016.
12. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto No. 281 (2014): Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Versión actualizada, revisada y concordada. La Habana. Cuba, Gaceta Oficial No. 27 Extraordinaria de 30 de mayo de 2014, 2014. pp. 395
13. Selección, admisión e incorporación al empleo, Empresa de Silos Matanzas, 2018.
14. Ramírez, Oscar, «Evolución del Capital Humano », [en línea], 2017, [consulta: mayo 2019], Disponible en: <<http://www.portaldelconocimiento.com>> >
15. Cruz M., Peggy[et al.], «El capital humano y la gestión por competencias», [en línea], 2011, [consulta: 20/febrero/2019], Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>>
16. Negrón González, Ana María, Fleitas Triana, Ana María, «Proceso de selección del personal docente en la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”», [en línea], 2014, 18 [consulta: 14/ mayo /2019], ISSN 1012-1587. Disponible en: <<<http://www.p.conocimiento.com>> >

17. Cuesta Santos, Armando, Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (3ª ed.), 3ª ed., La Habana, Cuba, Ed. Academia y Félix Varela, 2010, ISBN: 978-959-07-1340-8., pp. 386-402.
18. Trebilcock, Anne Relaciones laborales y la Gestión de Recursos Humanos. Seguridad y Salud en el Trabajo, Ed. Gestión y Política, 2013.
19. Hernández González, Anaisa and Gómez González, Reynier, «Proceso de Gestión de Recursos Humanos en un ámbito universitario», Revista Ingeniería Industrial [en línea], 2015, Vol. XXXVI/No. 2/mayo-agosto, pp. 175-186 [consulta: 10/marzo/2019], ISSN 1815-5936. Disponible en: <DOI 512/630>; <<http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/512/630>>
20. Mendoza , Luis[et al.], «Desempeño, Capital Humano y Desastres Naturales: Estrategias para el sector artesanal.», [en línea], 2016, Vol. 9, No. 3, 2016, pp. 29-41 [consulta: 2/marzo/2019], ISSN: 2157-3182 Disponible en: <www.theBFR.com>
21. Beer, M. et al, Gestión de recursos humanos, Madrid. España, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989, ISBN: 978-970-36-0472-2.
22. Oficina Nacional de Normalización. NC 3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. . Ciudad de La Habana, Cuba, 2007. **pp. 6, 7, 9, 15, 27**
23. Núñez, R, «Diagnóstico del Componente de Relaciones Laborales para la Implantación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en el Hotel Occidental Miramar del Grupo de Turismo Gaviota S.A», [Licenciatura en Turismo], Universidad de la Habana, 2010.
24. Oficina Nacional de Normalización. NC 3001:2007:Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos. . Ciudad de La Habana, Cuba, 2007. **pp. 8 y 13**
25. Oficina Nacional de Normalización. NC 3002:2007:Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación. Ciudad de La Habana, Cuba, 2007.
26. Chiavenato, I., Administración de los Recursos Humanos, México, Ed. McGraw - Hill. Interamericana S.A. de CV., 2011.
27. Zayas Agüero, Pedro Concepción Técnico Metodológica sobre la Selección de Personal. , 2002.
28. Quijano Guevara, Ana Liset et al, «SELECCIÓN DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES CIVA», [Licenciado en Administración.], Chiclayo, Universidad Señor Sipán, Perú, 2016.
29. González Díaz, Daymaris, «Propuesta de un procedimiento para la selección del personal por competencias laborales en la Empresa Eléctrica Matanzas.», [Tesis en opción al título Ingeniero Industrial], Universidad de Matanzas, 2016.
30. Orozco, Diana, «Modelo de Reclutamiento y Selección del Talento Humano por competencias para los niveles jerárquicos Directivos, Ejecutivos y profesional de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A », [Tesis de Pregrado de Ingeniería Industrial], Universidad Tecnológica Pereira, 2008.
31. Neering, Inquiry, «Leverage Competency Management to Drive Business Performance», [en línea], 2015, [consulta: 16/febrero/2019], Disponible en: <<http://www.uleduneering.com/solutions/talent-competency-management>>
32. León, Marcelas et al, «Selección de Personas por Competencias: Factores que Contribuyen al Exito y/o Fracaso en la Aplicación del Proceso», [Título de Psicólogo], Universidad de Chile, 2015.
33. Ingram, David, «What Are Competencies », [en línea], 2014, [consulta: 20/enero/2019], Disponible en: <http://www.ehow.com/info_8053775_competencies.html>
34. Vélez White, Cecilia María, «Competencias Laborales Generales», Revolución educativa. Colombia aprende [en línea], 2015, Vol. 21, pp.5-7 [consulta: ISBN 958-691-262-0:

35. Sarmiento Aguilar, Ariamna, «Diseño de perfiles de competencias para cargos seleccionados en el área de restauración del Hotel Santa Clara Libre», [Ingeniero Industrial], Universidad de Las Villas, Martha Abreu, Ingeniería Industrial, 2017.
36. Success Factors, «Gestión por Competencia», [en línea], [consulta: 16/mayo/2019], Disponible en: <www.recall.es/Competencia-laboral>
37. Londoño Muñoz, Oscar M, «PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS EN ANTIOQUIA», Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2010.
38. Polanco Soto, Verónica «SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES CASO: ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.», Universidad San Carlos Guatemala, 2006.
39. Alles, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias Buenos Aires Argentina, 2015.
40. Becerra, Mayeline, Campos, Francisca, «EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS Y SUS APORTES EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS», Santiago, Chile, Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales Departamento de Psicología Carrera de Psicología, 2012.
41. Spencer, Lyle Competence at work. Models for superior performance New Jersey 2016, pp.259-261.
42. Alles, Martha, Diccionario de preguntas Gestión por Competencias (Granica S.A), Buenos Aires Argentina 2006.
43. Pereda, S, Berrocal, F, Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias Centro de estudios Ramón Areces 2001.
44. Calderón, G, «Investigación en Administración conocimiento para el bienestar de las personas y el desarrollo de las organizaciones.», [en línea], 2010, [consulta: Disponible en: <<http://www.aec.es/centro-conocimiento/gestion-por-competencias>>
45. Chiavenato, I., Gestión del Talento Humano California Estados Unidos, 2009.
46. Ivancevich, Administración de recursos Humanos, 9, Buenos Aires, 2015.
47. «HUMAN CAPITAL THEORY AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. IMPLICATIONS IN DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGIES», [en línea], 2015, vol. 4, p.8 [consulta: 6 de mayo 2019], Disponible en: <<http://www.aec.es/gestion-por-competencias>>
48. Rodríguez, J, Administración moderna del personal, 2017.
49. Casma, Carlos, «Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa FerroSistemas, Surco-Lima.», [Tesis en opción al título de Máster en Administración mención Dirección], Surco, Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle 2015.
50. Peñaloza, Mónica and Arévalo, Freddy, «Evaluación por competencias y estimación de potencial en las empresas eléctricas de occidente», [en línea], 2007, [consulta: 4/febrero/2019], ISSN 1315-9518. Disponible en: <arevalof@telcel.net.ve>
51. Corral, Fernando, «Reclutamiento y Selección por competencias» 2007,
52. Fernández Alonso, Maydel et al, «Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico A en gestión de recursos humanos.», [en línea], 2015, 25/octubre/2015, [consulta: 8/abril/2019], ISSN:1659-2107. Disponible en: <<http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>>
53. Marrero, O. , «Propuesta de un procedimiento para la elaboración de la Evaluación del Desempeño por competencias en el Servicio de Urgencia y Emergencia del Hospital Militar "Mario Muñoz Monroy"», [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, UMCC, Dpto. Ingeniería Industrial, 2009.

54. Tarcica, Johnny, Masis, Marcos, «120 Competencias Integrales », 2018,
55. Zapata, Lilian, «Modelo Integral de Gestión por Competencias», [en línea], 2015, [consulta: 18/mayo/2019], Disponible en: <<http://www.ikarus-people.com/>>
56. Vargas, F, «Competencia en la formación y competencia en la gestión del talento humano», [en línea], 2002, [consulta: 15/abril/2019], Disponible en: <<http://www.cinterfor.org.uy>>
57. Sostenible, Ministerio de Ambiente y Desarrollo, «Plan Estratégico del Talento Humano», [en línea], 2019, pp 21 [consulta: Disponible en: <[http:// www.portaldelconocimiento.com](http://www.portaldelconocimiento.com)>
58. Ruccio, David, «The human capital controversy», [en línea], 2015, [consulta: 22/febrero/2019], Disponible en: <www.Thehumancapitalcontroversy_Real-WorldEconomicsReviewBlog.htm>
59. Ruano Santana, Lideymi «Propuesta de procedimiento para la selección de personal de los educadores de la EFI —Antonio Guiterasll.», Matanzas, Universidad de Matanzas, 2011.
60. Rodríguez Labastida, Javier, «3 retos empresariales para desarrollar el Capital Humano», [en línea], 16/febrero/2015, [consulta: 15/marzo/2019], Disponible en: <<http://www.altonivel.com.mx/49158-los-retos-empresariales-para-desarrollar-capital-humano.html>>
61. Quintero Rendón, Alejandra, «Selección de personal por competencias», [en línea], 2013, 11/marzo/2004, [consulta: 2/febrero/2019], Disponible en: <www.gestiopolis.com/seleccion-personal-por-competencias>
62. Paez Nuñez, Juan Carlos, «Barreras en la gestión del capital humano de empresas cubanas», [en línea], 2015, [consulta: 20/febrero/2019], Disponible en: <www.Barrerasenlagestióndelcapitalhumanodeempresascubanas_GestioPolis.htm>
63. Comunidad Latina de estudiantes de negocios, «El Enfoque de Competencias en la Gestión de Recursos Humanos», [en línea], 2015, [consulta: 10/marzo/2019], Disponible en: <www.uch.edu.ar/rrhh>
64. Butteris, Margaret, «Desafíos competitivos de la gestión del capital humano», [en línea], 2016, 13/marzo/2016, [consulta: 10/enero/2019], Disponible en: <<http://clubensayos.com/Temas-Variados/pagina1.html>>
65. Buta Simona, Stefan «Human Capital theory and human resource management. Implications in deveelopment of knowledge management strategies.», [en línea], 2015, Vol. 4, 6/enero/2015, [consulta: 2/febrero/2019], Disponible en: <DOI 1404411>; <www.Human-Capital.com.htm>
66. Bustamante Castaño, Adriana M, Mazo Eusse, Maira L, «Principales competencias organizacionales medidas en los procesos de selección realizados por veintisiete (27) consultores y/o personal de gestión humana en organizaciones públicas y privadas del municipio de Medellín y su área metropolitana», [Especialista en Psicología Organizacional], Antioquia, Psicología, 2016.
67. Bhatawdekar, Shyam, «Competency Matrix», [en línea], 2013, [consulta: 16/marzo/2019], Disponible en: <www.competency-matriz.html>
68. Oficina Nacional de Normalización. NC ISO 8995/CIE S 008:2003. Iluminación de puestos de trabajo en interiores. La Habana, Cuba, (ISO 8995:2002/CIE S 008-2001, IDT). 1ª Edición 2003.
69. Oficina Nacional de Normalización. NC 871:2011. Seguridad y salud en el Trabajo-Ruido en el Ambiente Laboral-Requisitos Higiénicos Sanitarios Generales. 1ª ed. La Habana, Cuba, www.nc.cubaindustria.cu, 2011.

Anexos.

Anexo 1 Propuesta de entrevista formal. **Fuente:** elaboración propia.

Entrevista Inicial.

Nombre y Apellidos:

¿Le gustaría trabajar en la institución? ¿Por qué?

¿Qué tipo de trabajo es el que más le gusta realizar?

¿Qué requisitos usted considera debe poseer la persona que desempeñe el puesto de trabajo al cual usted aspira?

¿Qué aspiraciones tiene usted en nuestra empresa?

¿Cómo le gusta trabajar solo o en equipo?

¿Qué cree usted le puede agrandar y desagradar del puesto de trabajo al que aspira?

Salud y Condiciones Físicas.

Apariencia Física:

Complexión Física:

Estatura:

Peso:

¿Padece alguna enfermedad? Si _____ No _____ ¿Cuáles?

¿Tiene algún problema que le impida realizar esfuerzo físico? Si _____ No _____ ¿Cuáles?

Características Personales.

¿A qué gusta dedicar su tiempo libre?

¿Cómo valora su vida familiar?

¿Cuáles son las mayores aspiraciones en su vida?

¿Cuáles considera sus principales características personales positivas?

¿Cuáles considera sus principales características personales negativas?

¿Le agrada a Ud. realizar cambios frecuentes en su vida?

¿Ha sido sancionado en alguna oportunidad? En caso afirmativo, ¿Por qué causas?

¿Cuáles considera Ud. son los momentos más significativos de su vida o las cosas que más han incidido en su vida?

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

Destinatario: Director de Operaciones.

Nombre y Apellidos: _____

1. Usted se encuentra dentro de un grupo de trabajo donde sus compañeros prefieren trabajar solos y no intercambiar sus ideas y estrategias. ¿Qué haría usted ante esta situación?
2. ¿Logra que sus colaboradores realicen las tareas que le corresponden dentro su contenido de trabajo? Sí ¿Cómo? No ¿por qué?
3. Consigue que los colaboradores presten atención a sus comentarios. No. ¿Qué le falta? Sí ¿Como lo consigue?
4. Uno de mis compañeros de trabajo presenta problemas en su desempeño en el trabajo. Ante esta situación. ¿En mi lugar usted que haría?
5. 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?
6. Considera que uno de sus colaboradores no puede cumplir de manera eficaz sus funciones, pues no utiliza las estrategias adecuadas, ni tiene la experiencia suficiente, pero usted considera tener ideas mejores para desempeñar su trabajo. ¿Qué actitud asume?
7. De otro departamento necesitan información que usted genera en su puesto de trabajo. ¿Usted la transmitiría?
8. 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?
9. . ¿Qué comportamientos usted considera debe mantener un directivo para el desempeño de sus funciones como líder del proceso?

Anexo 3. Cuestionario para la evaluación de la competencia: comunicación.

Destinatario: Director de Operaciones.

Nombre y Apellidos: _____

1. ¿En las relaciones con sus compañeros se permite plantear problemas de cualquier tipo? Sí o No. Argumenta.
2. ¿Qué canales de comunicación usted utiliza para garantizar una comunicación eficiente dentro de su entorno laboral?
3. ¿Cree usted que es una persona que escucha, motiva y comprende a sus colaboradores?
4. ¿Ha podido apreciar si sus colaboradores comprenden lo que dice y las consecuencias de los mensajes? Sí o No. Argumenta.
5. ¿Qué comportamientos cree usted debe tener un directivo para el desempeño de sus funciones en la comunicación con sus colaboradores?

Anexo 4. Cuestionario para la evaluación de la competencia: planificación y organización.

Destinatario: Director de Operaciones.

Nombre y Apellidos: _____

1. Usted se encuentra en la siguiente problemática. Producto a una situación x en el país durante un período, la empresa no recibirá materias primas procedentes de los países proveedores. La Empresa Nacional de Silos tiene un nivel de completamiento de sus silos en un 75 % ¿Qué estrategias usted utilizaría para planificar y organizar dichos productos con el fin de mantener la reserva estatal y garantizar las materias primas para el consumo industrial en la producción de pienso durante este espacio de tiempo?
2. Los molinos de HIM de las posiciones de silos de España, Balboa y Noel Fernández se encuentran con desperfectos técnicos, lo que las imposibilita producir harina durante el mes en curso. La Empresa Nacional de Silos tienen un plan mensual de producción de HIM de 900 t en total. ¿Qué haría usted en esta situación?
3. ¿Considera que sus colaboradores podrían comprender los puntos clave de su esquema de planificación y organización? ¿Por qué?