



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Industrial

**PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA SELECCIÓN DEL RECURSO
HUMANO EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DEL TRABAJO Y SEGURIDAD
SOCIAL DE MATANZAS**

Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial

Autora:

Samantha Rey Heredia

Tutor:

Dr. C. Sergio Luis Polledo Méndez

Matanzas, 2021

PENSAMIENTO

"el país despliega su capital humano, que vale mucho más que el petróleo...mucho más que el petróleo o el oro..., es renovable, pero, además, multiplicable."

Fidel Castro Ruz 17 de noviembre de 2005



DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Yo, Samantha Rey Heredia, me declaro como única autora de este Trabajo de Diploma, como parte de la culminación de mis estudios en la especialidad de Ingeniería Industrial; en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” y a la Dirección municipal del Trabajo y Seguridad Social de Matanzas, hacer uso del mismo con la finalidad que estime conveniente.

Firma

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

Calificación

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los ____ días del mes de _____ del 2021.

DEDICATORIA

Dedico el resultado del presente Trabajo de diploma a:

A mi madre Ariane y mi padre Ángel Pablo quienes siempre se preocuparon por mi desarrollo como profesional, todo lo que he llegado a lograr se los dedico a ellos.

A mi novio, al amor de mi vida por estar siempre conmigo dándome su apoyo incondicional en el desarrollo de la investigación, y por hacerme sentir a su lado la mujer más feliz y amada.

A mis abuelos paternos que desde el cielo me dan sus bendiciones e iluminan mi camino.

A mis abuelos maternos que me han brindado desde pequeña todo el amor y buenos deseos.

A mis amigas Karla, Lizdania, Maura, María Carla y Lorianna por siempre compartir juntas todos los buenos y malos momentos de la Universidad, y enseñarme que la verdadera amistad perdura a través del tiempo.

A mis hermanos, mis tíos, mis primos y mis suegros por apoyarme en estos momentos y brindarme siempre su mejor consejo

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor Dr. C. Sergio Luis Polledo Méndez por la ayuda en el desarrollo del Trabajo de diploma.

A mis padres, mi novio, mis hermanos, mis abuelos, mis amigas por formar parte de mi vida y confiar en mí siempre.

A Lesbia y los demás trabajadores de la Dirección municipal del Trabajo y Seguridad Social en el municipio de Matanzas por su ayuda brindada.

A todos los que contribuyeron a mi formación como profesional y a que la realización de este trabajo fuera posible.

Muchas gracias.

RESUMEN

La presente investigación se realiza en la Dirección municipal del Trabajo con el objetivo de diseñar un procedimiento metodológico para la selección del Recurso Humano en la entidad que favorezca a la gestión del capital humano y los procesos que se realizan al provocar un alto nivel de productividad y eficiencia. Con el propósito del mejor entendimiento se realizó una búsqueda bibliográfica donde se destacan aspectos puntuales de diferentes autores acerca del Capital humano y su gestión, el Recurso Humano, la selección y las competencias laborales. Se realizó una breve caracterización de la entidad donde se destacan aspectos puntuales de la misma tales como misión, visión, objeto social y organigrama, se diagnostica la situación actual del programa de selección en la misma, donde se puede constatar que existen algunas deficiencias ya que no realizan la selección por competencia además de presentar otros errores los cuales son abordados en el desarrollo de la investigación. Se emplea un grupo de métodos y técnicas como análisis y síntesis, deducción-inducción, trabajo grupal, análisis de documentos, tormentas de ideas, métodos de selección de expertos, método de coeficiente Kendall, programas informáticos como: el gestor bibliográfico EndNote X8, Microsoft Excel 2016, Microsoft Visio 2016 y fuente de búsqueda en internet se utilizó Google Académico.

Palabras claves: gestión del capital humano, procedimiento, selección, competencias laborales.

ABSTRACT

Present it investigation was accomplished in the Ministry Municipal of Work for the sake of designing a procedure methodology for the selection of the human Resource at the entity that he favors the steps of the human capital and I process them that they come true when provoking a tall level of productivity and efficiency. A bibliographic quest where punctual different authors's aspects about the Human Capital and his steps, the human Recourse, the selection and the labor competitions stand out came true with the purpose of the best understanding. An entity's brief characterization where such like mission, vision, social object and organizational chart, the present-day situation of the program of selection in her same diagnoses itself, highlight punctual aspects of the same themselves came true where himself I can verify than exist some deficiencies since which do not accomplish the selection for competition in addition to present another errors are approach you in the development of investigation. Uses him a group of methods and techniques like analysis and synthesis, deduction induction, group work, documentary analysis, storms of ideas, experts's methods of selection, method of coefficient Kendall, information-technology programs I eat: The managing bibliographic EndNote X8, Microsoft Excel 2016, Microsoft Visio 2016 and Scholar Google utilized source of quest in internet himself.

Key words: steps of the human capital, procedure, selection, labor competitions.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1. Los Recursos Humanos	8
1.1.1. Rasgos y tendencias actuales de la GRH	8
1.2. Definición y caracterización del Capital Humano	9
1.2.1. Gestión del Capital Humano	11
1.2.2. Gestión integrada del Capital Humano	12
1.3. La selección del personal	14
1.3.1. Etapas del proceso de selección	15
1.3.2. Ciclos de evaluación	19
1.3.3. El reclutamiento	20
1.4. Las competencias laborales	23
1.4.1. Gestión por competencia	24
1.4.2. Clasificación de las competencias laborales	27
1.5. Conclusiones parciales	29
CAPITULO II. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	30
2.1. Caracterización de la Dirección municipal del Trabajo y Seguridad Social del municipio de Matanzas.....	30
2.2. Diagnóstico de necesidades.....	33
2.3. Despliegue metodológico para la elaboración del procedimiento	39
2.3.1. Presupuestos teórico-metodológicos asumidos:.....	39
2.3.2. Objetivos del procedimiento.....	39
2.3.3. Diseño del procedimiento metodológico para la selección del Recurso Humano en la Dirección Municipal del Trabajo.....	39
2.4. Conclusiones parciales	48
CONCLUSIONES GENERALES.....	50
RECOMENDACIONES	51

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

En el sistema socialista cubano el Recurso Humano es crucial para el desarrollo de la sociedad, por ello las organizaciones implementan acciones para su selección, formación y superación, donde adquiere una función esencial el proceso de selección de personal en el ámbito de la gestión de Recursos Humanos (Aldana Batista, 2018). De acuerdo con Porter (2006) se puede señalar como aspectos puntuales de la competitividad las capacidades directivas debido a que, más que cualquier otra cosa, depende de las personas; y las personas hacen las empresas.

Chiavenato (2009), explica que las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales.

Se hace necesario, entonces, contar con un personal más preparado, que se adapte rápidamente a la tecnología moderna, que sea proactivo y que realmente sepa interpretar lo que los cambios generan. Hoy en día son muchas las personas que buscan trabajo por lo que se hace necesario tomar una decisión de acuerdo con las características del puesto de trabajo. Gerentes han experimentado las consecuencias de una inapropiada decisión de selección y sus consecuencias, dada la importancia de obtener un capital humano calificado.

Por medio del proceso de selección se busca conseguir los candidatos más adecuados para ocupar los cargos vacantes en la empresa, para tratar de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2001).

En el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba se retoman los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. En los lineamientos 8, 9 y 12 se expresa que las empresas contarán con un marco teórico regulatorio que reconozca su autonomía y establezca sus responsabilidades con la finalidad de lograr empresas competitivas y eficientes, actuando en los marcos de la legislación vigente; mientras que en los lineamientos 94, 108 y 109 expresan la formación de la fuerza de trabajo calificada como respuesta a la demanda que exige el desarrollo

socioeconómico del país además de consolidar la política de empleo y favorecer la incorporación de las personas en condiciones de trabajar, en particular de las mujeres y los jóvenes (PCC, 2021).

La Dirección municipal del Trabajo y Seguridad Social de Matanzas¹ es una de las primeras entidades fundadas en la provincia. Esta institución se encarga de ofrecer plazas de trabajo que se encuentran disponibles en diferentes centros laborales a personas necesitadas del empleo, las personas se presentan en la entidad con los diferentes requerimientos; con el análisis de estos datos se le recomienda a cada persona una opción apropiada con sus aptitudes. Para que este trabajo diario sea fructífero se debe tener en la entidad al personal idóneo para cada cargo. Por lo que la selección del personal que en esta organización se convierte en pieza clave para un mejor desarrollo de sus funciones.

En los últimos meses la Dirección municipal del Trabajo y Seguridad Social de Matanzas constata una **situación problemática** en relación con la carencia de un proceder actualizado para la selección de su Recurso Humano caracterizada por:

- Permanencia del personal en niveles insatisfactorios.
- Obsolescencia del programa de selección del personal.
- Demanda de nuevas competencias profesionales.
- Exigencia por un trabajo integrado de altos estándares.
- Insatisfacción con el nivel de completamiento de la plantilla aprobada.
- Baja visibilidad del rol social de la entidad.

Como punto de partida de la investigación se definió el **problema investigativo** siguiente:

¿Cuál sería el procedimiento metodológico para la selección del Recurso Humano en la Dirección municipal del Trabajo y Seguridad Social de Matanzas?

Como campos de acción se determinan:

Campo de acción conceptual: actividad en virtud de cual la empresa gestiona el proceso de selección de su personal de labor para sus condiciones organizacionales.

Campo de acción espacial: la Dirección municipal del Trabajo y Seguridad Social de Matanzas

¹ Municipio de igual nombre.

Campo de acción temporal: enero de 2021 - septiembre 2021.

Con el desarrollo de la presente investigación se persiguen los **objetivos** siguientes:

Objetivo general

Elaborar un procedimiento metodológico para la selección del Recurso Humano en la Dirección municipal del Trabajo y Seguridad Social de Matanzas, en apoyo al mejoramiento de este subproceso (subsistema) de la Gestión de Recursos Humanos.

Objetivos específicos

1. Sistematizar los antecedentes teóricos-metodológicos acerca de las acciones de selección del Recurso Humano y su posible puesta en práctica en la entidad de referencia.
2. Diseñar un procedimiento metodológico para la Dirección municipal del Trabajo y Seguridad Social de Matanzas, que en su conjunto favorezca la actividad y resultados de selección de su personal.
3. Argumentar la adecuación teórica del procedimiento diseñado, con vista a su futura implementación progresiva en la Dirección municipal del Trabajo y Seguridad Social de Matanzas.

Significa que basado en el marco referencial, el diseño del procedimiento metodológico y su argumentación de pertinencia es equivalente a elaboración.

Como vía general tentativa para cumplir los objetivos fijados se establecen las **preguntas científicas** que siguen:

1. ¿Cómo estructurar los antecedentes teóricos y metodológicos relacionados con la selección del Recurso Humano?
2. ¿Cuál sería el procedimiento metodológico para la selección por del Recurso Humano en la Dirección municipal del Trabajo y Seguridad Social de Matanzas?
3. ¿Qué razones tener en cuenta para la argumentación de la pertinencia del procedimiento metodológico diseñado?

Como sistema particular de **métodos y técnicas** para el desarrollo de la investigación se estable:

En el orden filosófico. El materialismo dialéctico; se fundamenta en las leyes más universales que rigen el desarrollo de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento, centrado en la materialidad del mundo objetivo, y su incesante movimiento y desarrollo.

En el orden empírico:

- La observación. Se basa en la fijación premeditada de la atención en determinados aspectos esenciales del objeto a observar, de importancia para el proceso investigativo.
- Encuesta. Estriba en conocer, a partir de un número de individuos, determinados aspectos investigativos, para lo cual se formula un cuestionario.
- Análisis documental. Teniendo como base la bibliografía disponible, se descomponen sus factores principales y se obtiene la información relevante para la investigación y sus resultados fundamentales.
- Entrevista. Es una relación interpersonal entre dos o más individuos a fin de obtener voluntariamente una o varias informaciones de valor investigativo.
- Panel de expertos. Reside en reconocer un comité de especialistas que por el conocimiento y argumentos que manifiestan tener sobre el objeto de investigación se les reconoce como expertos para este proceso de indagación.
- Triangulación metodológica. Es un proceso sistemático de entrecruzamiento de las fuentes con el propósito de establecer sus aspectos comunes, contrapuestos y tomar decisiones.

En el orden teórico:

- Analítico-sintético. Se trata de la descomposición sistemática del objeto de estudio de la investigación hasta obtener el conocimiento de interés, lo que se expresa de la forma más resumida posible.
- Lo histórico y lo lógico. Fundamentalmente desde el análisis documental, la observación, más otras fuentes, se conoce lo que tradicionalmente se realiza sobre el objeto que se estudia, y como resultado de la investigación se propone un modo lógico de mejorarlo continuamente.

- Lo abstracto y lo concreto. El objeto que se estudia se extrae mentalmente de su realidad, se le da el tratamiento investigativo correspondiente y luego se proyecta su implementación para sus condiciones reales.
- Enfoque de sistema. Significa que todos los elementos tratados en esta investigación estarán en función de cumplir los objetivos definidos, en el contexto socioeconómico imperante en entidad de referencia.

Del nivel estadístico-matemático:

- Estudio de tendencia central: a partir de los datos acopiados, describir aspectos importantes como la media, mediana, moda y otros tratamientos necesarios.
- Estudio de hipótesis: para inferir, desde presupuestos esenciales de una muestra, comportamientos de confiabilidad o de concordancia del total.

El informe de resultados se estructura con una Introducción contentiva de los principales elementos de diseño teórico y metodológico; en el Capítulo I se establece el marco conceptual referencial vinculado a la selección del Recurso Humano para la entidad previamente referida; en el Capítulo II se despliega la metodología a seguir para el logro del objetivo principal fijado, así como otros contenidos de importancia para su aplicación posterior. Se incorporan Conclusiones generales, Recomendaciones, así como un acápite complementario para los Anexos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El capítulo que se muestra a continuación, aborda el contexto teórico referido a la temática del Capital humano, premisa para sistematizar el estado del arte y de la práctica y, con ellos asumir los presupuestos teórico-metodológicos para aspectos posteriores de la investigación. Para ello se muestra el hilo conductor en la **figura 1.1.**

1.1.

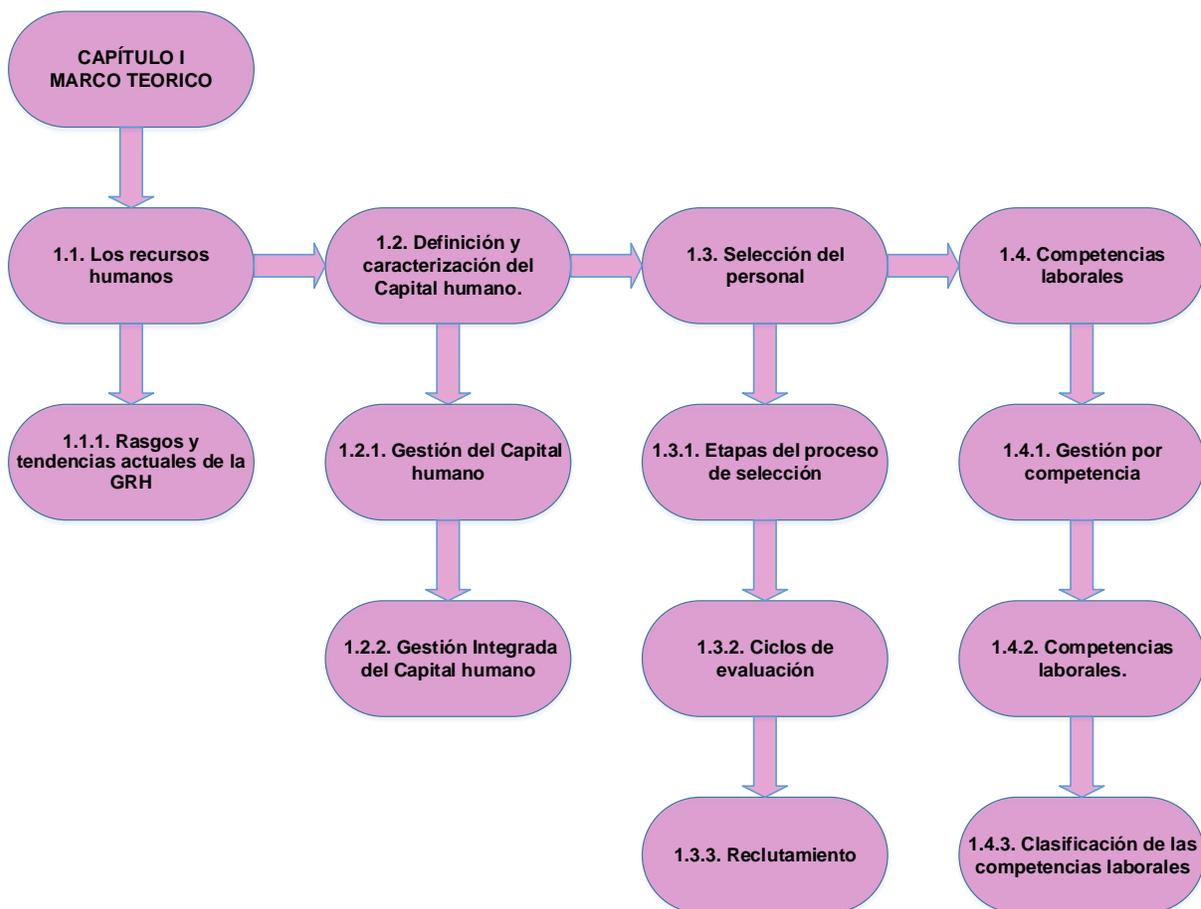


Figura 1.1. Hilo conductor del capítulo I

Fuente: elaboración propia.

1.1. Los Recursos Humanos

La transformación de los procesos productivos no solo requiere de equipos y tecnología de punta para aumentar la productividad, sino también de nuevas formas

de gestión, organización, capacitación y desarrollo de los trabajadores, que propicien el uso racional y eficiente de los recursos y estimulen el potencial creativo e intelectual de todos los integrantes de la organización. En ese sentido, una estructura organizacional basada en puestos de trabajo implica que el trabajador debe seguir determinados patrones de producción y estrictos manuales de procedimientos, los cuales se traducen en una serie de actividades repetitivas y rutinarias. En cambio, en un modelo de operación flexible y dentro de una estrategia de mejora continua, el individuo debe demostrar habilidad y capacidad para aportar experiencia y conocimientos, así como para participar en la identificación, análisis y solución de los problemas que merman la calidad y productividad en el centro de trabajo (Ibarra Almada, 2001).

Hoy, la globalización del mercado confirma cada vez más la tesis relativa al Recurso Humano o el capital Humano como el factor decisivo en la competitividad; y más, decisivo en la supervivencia empresarial. La “aldea global” es un axioma en el siglo XXI. La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus Recursos Humanos (Cuesta Santos, 2005).

Numerosos autores ofrecen su opinión sobre los Recursos Humanos, tal como:

- Chiavenato Chiavenato (2002): es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o Recursos Humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.
- Werther and Davis (2008): es la ciencia práctica que se ocupa de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones.
- Domínguez Rodríguez (2017): es el conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación que permiten materializar la política laboral en su integración con la gestión de las entidades, con la visión del hombre como el recurso fundamental para el cumplimiento de su proyección estratégica.

El sistema de gestión de Recursos Humanos en las organizaciones persigue los siguientes objetivos (Aldana Batista, 2018):

- Garantizar la excelencia en el proceso de producción y/o servicios como factor esencial del desarrollo de la actividad organizacional, mediante el empleo de directivos y trabajadores idóneos y debidamente calificados.
- Garantizar la elaboración y puesta en práctica de las políticas de Recursos Humanos de las organizaciones.
- Diagnosticar los cambios organizativos y estructurales que se requieran en las organizaciones y contribuir a perfeccionar los métodos y estilos de administración en función de propiciar una mayor participación, compromiso, espíritu creativo y motivación de todos los dirigentes y trabajadores para la formación de una cultura organizacional propia de las organizaciones.
- Preparar a la organización para que sea capaz de reaccionar con rapidez y eficiencia ante los cambios del entorno y las demandas cuantitativas y cualitativas de Recursos Humanos.

1.1.1. Rasgos y tendencias actuales de la GRH

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

1. Los Recursos Humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
2. Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias, son requeridos por la actual GRH estratégica.
3. Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento, es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica.
4. La gestión estratégica de los Recursos Humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
5. Los Recursos Humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.

6. La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
7. La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
8. La GRH demanda concebirla con carácter científico- técnico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
9. El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo eficaz y eficiente en la gestión empresarial.
10. El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
11. Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
12. El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

A consideración de la autora del presente trabajo la gestión de Recursos Humanos se basa en la organización, orientación y planificación de lo concerniente a fomentar el desempeño eficiente del personal de la organización, para alcanzar avances constantes en el cumplimiento de objetivos de la forma más efectiva² posible. Aspectos tenidos en cuenta en este proyecto.

1.2. Definición y caracterización del Capital Humano

La gestión del Capital Humano es el medio a través del cual los trabajadores pueden alcanzar los objetivos individuales y de la organización; comprende las decisiones y acciones que afectan a las relaciones entre la organización y los trabajadores.

Muchas son las definiciones que se plantean en relación con este concepto:

² Para esta tesis, combinación coherente de eficacia y eficiencia.

Lillo Bañuls et al. (2007): el término Capital Humano designa la cantidad de conocimientos útiles y valiosos acumulados por los individuos en el proceso de educación y formación. Incluye la capacidad y el talento innatos, así como la educación y las cualificaciones adquiridas, y suele estar fuertemente condicionado por el entorno familia.

La NC 3000: 2007 indica como Capital Humano: conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo” (Oficina Nacional de Normalización, 2007a).

Alonso Suárez (2008): que es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual. Una forma sencilla de distinguir el capital Humano es que la empresa lo posee, no lo puede comprar, solo alquilarlo durante un período de tiempo.

Para Cuesta Santos (2010), las capacidades para hacer trabajo se corresponden con el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portado por las personas que trabajan.

Morales Gutiérrez (2014): definición de estrategias, procedimientos de ejecución de las prácticas de Recursos Humanos, indicadores de efectividad y principios que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, estudios, conocimientos, capacidades y habilidades.

Goldin (2016): es el acervo de habilidades que posee la fuerza laboral. El flujo de estas habilidades se produce cuando el rendimiento de la inversión supera el costo

Muñoz Cruz (2017): una herramienta que poseen las organizaciones y permite gestionar un conjunto de políticas, decisiones y procedimientos.

López Salazar et al. (2018): plantea que es el generador de la competitividad en las organizaciones.

Ghosh (2019), expresa que es el conjunto de prácticas para la gestión de Recursos Humanos, con el objetivo de lograr la competencia organizativa para la adquisición, gestión y optimización de la fuerza laboral.

Como se aprecia variados son los conceptos y definiciones acerca del Capital Humano debido a que determina un alto nivel de comprensión y entendimiento gracias a que presenta un gran marco histórico y actual; la autora del presente trabajo concuerda con todos los conceptos antes expuestos acerca del Capital Humano y lo considera como la principal fuente de productividad y eficiencia de las empresas.

1.2.1. Gestión del Capital Humano

Es uno de los factores que generan la competitividad. Está comprobado que los países que invierten en Capital Humano se encuentran entre los más desarrollados, los casos de Alemania, Suecia, Canadá, entre otros son fiel testimonio de los que invierten en educación de su Capital Humano (Corzo Rodríguez, 2020).

¿Qué hace una empresa sin Capital Humano? ¿Cómo sustituir el Capital Humano? Hasta ahora parece inconcebible una organización sin C.H, puesto que ni la robótica, ni el uso y avance de la tecnología, las innovaciones y nuevos descubrimientos, son capaces de sustituir a las personas, pues son estas las que le dan el valor humano a las organizaciones y empresas, por lo consiguiente las vuelve inteligentes, innovadoras, flexibles y responsables socialmente.

A continuación, se presentan algunas definiciones actuales dadas por diferentes autores en la **tabla 1.1**

Tabla 1.1. Conceptos de Gestión del Capital Humano.

Fuente: elaboración propia

Autor	Año	Concepto
Baron y Armstrong	2014	Se trata de crear y demostrar el valor que las grandes personas y la excelente gestión de personas agregan a una organización (Baron & Armstrong, 2007)
Cuesta Santos	2017	Es la gestión del talento, liderazgo, planificación y compromiso (Cuesta Santos, 2017).
Torres Rodríguez	2018	Plantea, que significa coordinar las actitudes, habilidades, conocimientos de todos los trabajadores, con el propósito de alcanzar un mejor desempeño en sus tareas y a su vez adquirir estas capacidades para obtener mayor eficiencia y productividad (Torres Rodríguez, 2018).

Domínguez Rivera	2019	Conjunto de metas, normativas y herramientas competitivas que permite integrar internamente los procesos para alcanzar el buen funcionamiento y desempeño de la productividad teniendo presente la interacción con el entorno (Domínguez Rivera, 2019).
Gil Martínez	2019	Es el conjunto de decisiones y acciones desarrolladas por una organización, basadas en los conocimientos y habilidades poseídas por las personas, para realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización, en aras de alcanzar los objetivos propuestos (Gil Martínez, 2019).

A partir de las definiciones anteriormente planteadas la autora concluye que la Gestión del Capital Humano es una herramienta que poseen las organizaciones y permite gestionar un conjunto de políticas, decisiones y procedimientos, a partir de las relaciones con el entorno interno y externo, con el fin de obtener un desempeño exitoso en el logro de los objetivos propuestos en cada empresa donde se analice.

1.2.2. Gestión integrada del Capital Humano

Varios son los estudiosos que analizan cómo poder lograr la competitividad de las organizaciones. En los últimos tiempos se desarrollan diversas definiciones en el ámbito de la Gestión del Capital Humano, entre los que se mencionan:

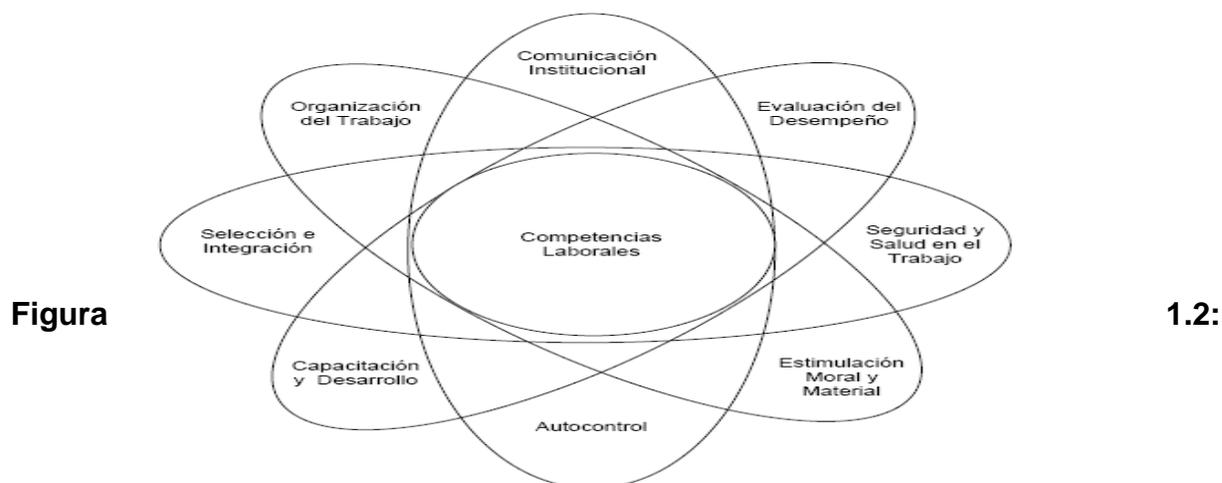
La NC 3000: 2007 define Sistema de Gestión Integrada de Capital humano (SIGCH) como: sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de Capital Humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo (Oficina Nacional de Normalización, 2007a).

La NC 3001: 2007 establece los requisitos generales, que constituyen las premisas indispensables para el diseño e implementación del SGICH en la empresa. Así como los requisitos de cada uno de los módulos que componen este sistema y otros requisitos vinculados a la Administración del Capital Humano para el registro, el

control de documentos, así como requisitos vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el sistema (Oficina Nacional de Normalización, 2007b).

La NC 3002: 2007 expresa cómo se debe proceder para implementar y garantizar el cumplimiento de cada uno de los requisitos, brinda explicación sobre los principios en que se sustenta cada uno de los requisitos y además de los procedimientos y documentos que se deben garantizar. Es una herramienta fundamental de trabajo por cuanto se refiere al contenido y control de los procedimientos y documentos necesarios (Oficina Nacional de Normalización, 2007c).

En Cuba se ha definido el modelo de Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH), según las NC 3000/ 2007, donde se asumen los nueve módulos o procesos claves dentro de ese cuadro de “Subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC”, ejemplificada en la **figura 1.2**.



representación esquemática del modelo cubano para el diseño e implementación del SGICH

Fuente: (Oficina Nacional de Normalización, 2007b).

La implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH) incide en todas las áreas y actividades que integran la organización. En los procesos de selección e integración, capacitación y evaluación del desempeño, brinda una guía para la selección de nuevos trabajadores que se incorporen en la entidad, lo

que posibilita el cumplimiento de los objetivos estratégicos para lograr la eficiencia en la entidad con las competencias laborales la piedra angular de todo el sistema.

1.3. La selección del personal

Uno de los procesos clave de la gestión de Recursos Humanos lo constituye la selección del personal; permite asegurara a la organización contar con un personal competente para cada puesto, en función del logro de los objetivos organizacionales. Seleccionar no implica escoger a unos, discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades.

Para que este proceso pueda desarrollarse adecuadamente es preciso conocer cuáles son las características del puesto (tareas, funciones, ámbito de actuación, instrumental, conocimientos y formación necesaria, etc.) y comprobar hasta qué punto los aspirantes reúne las capacidades cognitivas, conocimientos, aptitudes, destrezas, habilidades, dimensiones de personalidad, experiencia o cualquier otro. (Salgado et al., 2006)

Si el reclutamiento es una actividad de divulgación en la que se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación o promoción a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante; la selección es una actividad de elección, en donde se escoge entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien, eligiendo a la persona adecuada para el trabajo adecuado (Melo Mosquera, 2019).

Como apoyo a la definición de selección se ofrecen los siguientes conceptos a partir de las opiniones de diferentes autores en la **tabla 1.2**:

Tabla 1.2. Definiciones de selección del personal

Fuente: elaboración propia.

Autor	Año	Concepto
Veitimilla Ruiz y Velásquez	2017	La selección del personal se considera como un proceso de comparación y de decisión por cuanto a las especificaciones del cargo que proveerá y, por otra parte, candidatos con

Beltrán		diferencias personales en habilidades, conocimientos, aptitudes y capacidades (Veitimilla Ruiz & Velásquez Beltrán, 2017).
Salgado	2017	Determina la eficacia de muchos otros temas de la gestión de Recursos Humanos. Desde esta perspectiva, la selección de personal es un proceso de toma de decisiones, y su objetivo principal es predecir el desempeño futuro de los empleados potenciales (Salgado, 2017).
Charry Vargas	2020	La selección de personal es un proceso mediante el cual una empresa o una entidad que reemplaza al área de Recursos Humanos de una compañía se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo (Charry Vargas, 2020).

La autora considera como selección elección de los individuos que poseen cualidades, características a un nivel suficiente para desempeñar las labores asignadas a la satisfacción propia y de la empresa que los admita; aspecto de especial importancia para la tesis.

1.3.1. Etapas del proceso de selección

El punto de partida de un proceso de selección se genera a partir de la información correcta que se tenga respecto al cargo que se va a ocupar y para el cual se debe buscar un candidato. De esta manera y de acuerdo con los propósitos y requerimientos del cargo se crean o establecen los requisitos fundamentales que debe tener el aspirante a cubrir el cargo. A partir de ello, también se deben establecer los criterios a tener en cuenta para la selección y que comprenden una serie de habilidades, conocimiento competencias y talento de los aspirantes, sobre los cuales se crean las bases comparativas para seleccionar el mejor candidato, configurando entonces, como señalamos anteriormente, que la selección sea un proceso de comparación y decisión (Caviativa Dias, 2016).

Según Martínez Reinoso and Vargas Fernández (2019) las etapas del proceso de selección del personal son:

Etapa I: Planificación.

Analizar las demandas y ofertas de los puestos o cargos para los cuales se va a seleccionar, obteniendo la información sobre cada uno, a partir del establecimiento de una lista de tareas, condiciones de trabajo y responsabilidad del mismo, que contribuya al diseño del perfil del candidato idóneo en función del desarrollo local.

- Paso 1. Sensibilización y preparación: este paso se expresa en el conocimiento de la estructura organizativa empresarial, de sus condiciones de trabajo, de su cultura o filosofía organizacional, así como de las demandas y ofertas de puestos y cargos de trabajo. Se deberá realizar una preparación a directivos, especialistas y técnicos que asumirán este proceso.
- Paso 2. Consideración del perfil de cargo: la existencia y actualidad del perfil de cargo es determinante para este proceso de selección. En este paso 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 cargo.

Etapa II: Reclutamiento

Atraer candidatos calificados con el perfil adecuado para los puestos vacantes, mediante el reclutamiento interno y/o externo.

- Paso 3. Reclutamiento: tres aspectos son fundamentales a determinar y adquirir aquí: las fuentes de reclutamiento, el formulario de solicitud de empleo (externos) o evaluación del desempeño junto a la solicitud (interno) y el *curriculum* o historial.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas. Las internas corresponden a la propia entidad o empresa, que en general son las más convenientes, respondiendo a políticas de rotación o de promoción. Las externas tienen muchas modalidades, tales como: oficinas o agencias de empleo, centros de información, prácticas de estudiantes, presentaciones, familiares de los trabajadores, trabajadores eventuales, anuncios en la prensa o en la radio, archivo de solicitudes a la entidad y empresas de la competencia (que es la menos conveniente como tendencia).

Etapa III: Selección

Seleccionar el personal idóneo para cada puesto o cargo en convocatoria, atendiendo a las exigencias establecidas en el perfil de cargo, en función del desarrollo local.

Paso 4. Preselección

En este paso se pretende conocer la disposición de los candidatos al ser procesados para su admisión y/o promoción para el desempeño de una actividad u ocupación. Por otro lado, se les brindará información sobre el puesto de trabajo que se requiere cubrir y el proceso de selección a realizar, así como se recibirán y evaluarán los documentos de cada aspirante.

La entrevista preliminar es una técnica que nunca deberá faltar en este momento. De igual modo, se debe analizar la síntesis biográfica, autobiografía o currículum de cada aspirante para valorar requisitos como: capacidad, méritos obtenidos, educación formal, disposición, compromiso y formación técnico profesional, entre otros.

Una vez analizados estos elementos previos, se clasifican los candidatos en:

- Grupo 1 (No): le faltan los requisitos esenciales.
- Grupo 2 (Dudosos): podrían adaptarse con las carencias.
- Grupo 3 (Sí): reúnen todos o la mayoría de los requisitos.

A los candidatos preseleccionados se les aplicarán otras técnicas de selección, con el fin de profundizar en sus capacidades, de modo que le permita al Comité de Expertos verificar que cumplen con los requisitos establecidos en el perfil de cargo.

Paso 5. Aplicación de técnicas de selección:

Dichas técnicas son:

- *Test* psicométricos
- Dinámica de grupos
- Pruebas profesionales
- Pruebas físicas (médicas)
- Entrevista de selección

Paso 6: Comprobación de datos referenciales y comparaciones interindividuales

Descripción: Se verifican todos los datos referenciados por los candidatos (tanto en sus currículos como en las entrevistas), a través de empresas, residencias, centros

de estudios, etc. Esta es una actividad que jamás podrá obviarse. En términos documentales deberá estar claramente evidenciada o avalada. Además, se recurre a los datos que se han obtenido de todos los candidatos y se comparan en función de realizar las propuestas más acordes con las exigencias establecidas.

Paso 7: Toma de decisiones sobre candidatos a seleccionar

Para la materialización de este paso se debe contar con:

- Información acerca del resultado de las evaluaciones y resultados del trabajo, así como su comportamiento en la zona residencial
- Nivel educacional que corresponda con lo solicitado en el perfil de cargo (puede ser superior a lo que se requiere en el mismo), debidamente cotejado
- Síntesis biográfica, donde refleje trayectoria laboral
- Comprobaciones de centros donde haya laborado anteriormente y de la zona residencial (como mínimo 3 de cada lugar)

Etapas IV: Control

Objetivo: Evaluar el desempeño del empleado seleccionado, a partir de su incorporación al puesto de trabajo, teniendo en cuenta los resultados obtenidos durante el período de prueba

Paso 8: Incorporación del trabajador al empleo

Descripción: este paso permite a los aspirantes seleccionados incorporarse al colectivo laboral, ambientarse en la labor a desarrollar y adquirir el dominio del trabajo y las habilidades para ejecutarlo adecuadamente. La contratación de los Recursos Humanos en la organización se considera un elemento clave de la gestión de los Recursos Humanos (Muscalu, 2015).

Paso 9: Seguimiento

Descripción: el proceso de selección del personal no finaliza tras la contratación e incorporación del candidato, pues es preciso realizar un seguimiento comprobatorio.

El procedimiento de selección antes expuesto se considera que presenta un nivel de exigencia del cumplimiento de las etapas y pasos lo cual favorece a la determinación y calificación de los mejores candidatos con el objetivo de encontrar a la persona idónea para el puesto de trabajo. Con el seguimiento estricto de cada uno de sus

pasos la autora considera que el objetivo del proceso de selección se realizará con mayor eficacia.

1.3.2. Ciclos de evaluación

Los ciclos de evaluación del personal son:

1. **Evaluación del currículum:** revisar cuanta experiencia tiene el candidato, que nivel de escolaridad presenta, así como los cursos adquiridos y dominio de otras lenguas. Se puede considerar como una de las principales herramientas usadas por los candidatos para buscar empleo. Dependiendo de la impresión que cause el currículum en los reclutadores, el candidato conseguirá superar esta primera criba con éxito y pasar a realizar las siguientes pruebas, o bien, será eliminado de dicho proceso de selección (Alvarez Obando & Briones Meza, 2019).
2. **Evaluación de candidatos:** analizar cuál de los candidatos se nota más idóneo para el puesto de trabajo
3. **Entrevistas y encuestas:** se realizan preguntas a nivel cultural, acerca de la opinión que presenta de la empresa, así como del modelo de trabajo, se le pide que den al entender de cada candidato una visión de lo que sería su trabajo y que propuestas daría para la mejora de la productividad de la empresa (Melo Mosquera, 2019).
4. **Exámenes psicológicos y de salud:** en este ciclo se realizan exámenes tanto mentales como de salud. Esto se hace para verificar que el candidato seleccionado se encuentre en óptimo estado de salud en general, además con este parámetro pueden comprobar la capacidad de respuestas, las aptitudes y habilidades que presente el candidato en análisis.
5. **Valoración general:** en este ciclo tiene como objetivo general tener una visión de cuáles son los candidatos más adecuados e ir eliminando los que ya se considerados no aptos.
6. **Elección del candidato idóneo:** se da a conocer cuál fue el candidato escogido y los motivos de esa decisión.

Otro aspecto importante a la hora de realizar una buena selección de personal es el lado ético del profesional a cargo de este proceso y es precisamente de lo que nos habla la Teoría de las Buenas Prácticas de Selección de Personal, sobre los límites a

la hora de realizar preguntas las cuales no deben de llegar al punto de la vida privada o familiar del postulante o realizar la toma de pruebas innecesarias (Cárdenas Rodríguez & Franco Mora, 2020).

Para una mejor comprensión del proceso de selección de personal ver figura 1.3.

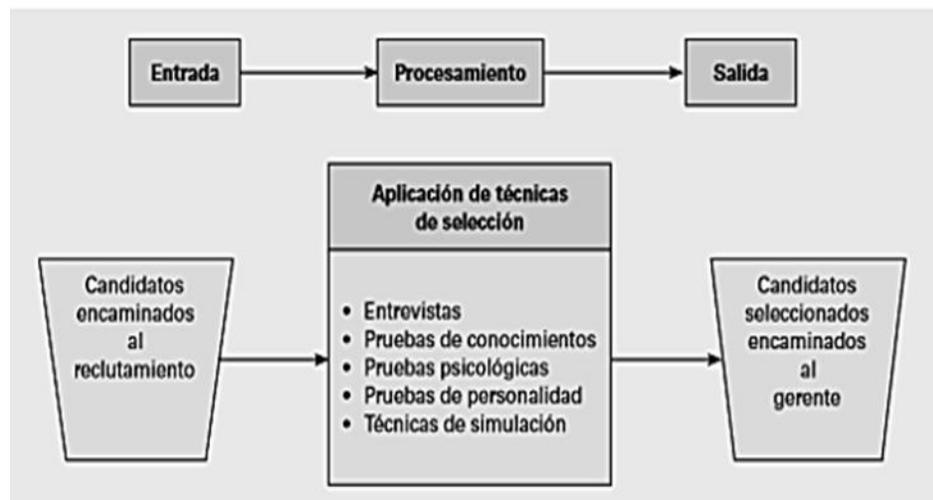


Figura 1.3: proceso de selección del personal

Fuente. (Alvarez Obando & Briones Meza, 2019).

1.3.3. El reclutamiento

El reclutamiento es una base fundamental a la hora de seleccionar el personal, el éxito del mismo dependerá siempre de la cantidad de vacantes y aspirantes para dicho perfil, teniendo en cuenta que cada uno de ellos llegue a cumplir con las características de selección, por ejemplo: tener los estudios, las capacitaciones o cursos obligatorios, la experiencia laboral, los certificados al día, y que a la hora de verificar todos estos datos sean verídicos y sin falsedad (Gutiérrez Pico et al., 2018).

Este proceso centra su gran importancia a la hora de verificar que los candidatos seleccionados cumplan con la calidad que se requiere para la prestación de sus servicios en la organización, que se adapte fácilmente a los cambios, se adapte a la organización (Gutiérrez Pico et al., 2018).

La autora considera que, en la organización el reclutamiento es también una manera de proyectar su imagen lo que desean decir, de expresar y lo que quieren en cuanto a las habilidades de las personas para el puesto de trabajo que se ofrece, por lo consiguiente tienen políticas establecidas para el reclutamiento, algunas prefieren

medios discretos y formales, mientras que otras optan por la difusión de su imagen desde la publicación de anuncios televisivos y en radios.

El reclutamiento se inicia bien reactivamente por vacantes creadas por crecimiento del negocio o salidas de profesionales que dejan posiciones que hay que reemplazar, o bien en respuesta a requerimientos del negocio que van traduciéndose en necesidades de puestos que hemos de contemplar en los ejercicios de planificación de plantillas. A partir de ahí se van desarrollando las etapas de un proceso de reclutamiento y selección (Corral, 2007)

En la actualidad se ha experimentado tres formas de reclutar personal, a juicio de la autora se abordará los tipos de reclutamientos en la **tabla 1.3**

Tabla 1.3: conceptualización de los tipos de reclutamientos existentes

Fuente: elaboración propia.

Tipos de reclutamiento	Concepto
Reclutamiento interno	Consiste en que la empresa le propone el puesto de trabajo en la misma empresa para dar la opción a sus trabajadores superarse como profesional.
Reclutamiento externo	Consiste en buscar por toda la población el personal adecuado para el puesto de trabajo que se ofrece, esta forma de reclutamiento ofrece mejores propuestas de candidatos pues esta forma es más general.
Reclutamiento mixto	Consiste en ofrecer el puesto de trabajo tanto a la población como en la propia empresa.

La alta gerencia debe tener la capacidad de contar con información pertinente y actualizada cuando se produce una vacante, en identificar si existen empleados dentro de la organización que podrían crecer y aplicar a ese cargo en vacancia. Ese es el objetivo del reclutamiento interno.

El reclutamiento externo es el uso de fuentes ajenas a la empresa, donde se exponen claramente las vacantes que se tienen, aclarando lo que se ofrece (puesto de trabajo, posibilidades profesionales y económicas, organización ofertante, etc.) y

lo que se requiere (titulación académica, edad aproximada de preferencia, sexo preferible, experiencia laboral, etc (Porret Gelabert, 2010).

Las ventajas y desventajas del reclutamiento interno se expresarán en la **tabla 1.4**.

Reclutamiento interno ventajas y desventajas

Tabla 1.4. Reclutamiento interno ventajas y desventajas

Fuente:(Chiavenato, 2000)

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

Tabla 1.5. Reclutamiento externo ventajas y desventajas

Fuente: (Chiavenato, 2000)

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

El reclutamiento mixto al igual que las demás formas brinda ventajas a juicio de la autora se puede decir que:

- brinda a la empresa una amplia variedad de posibilidad a la hora de escoger al mejor candidato para el puesto pues genera mayor competitividad en el proceso de selección.
- no limita ni a los trabajadores de la empresa ni a la población de poder optar por el puesto de trabajo.

Sin embargo, también se evidencian algunas desventajas tales como:

- mayor contabilidad del proceso de selección

- mayor disponibilidad de tiempo

1.4. Las competencias laborales

Es de conocimiento que las competencias poseen principios los cuales se tiene conocimiento: pertinencia, calidad, formar competencias, generar cambios, esto con el papel del docente siendo guías y mediadores de los aprendizajes, poniendo énfasis en la esencia de las competencias partiendo de situaciones cotidianas que generen y movilicen recursos personales y para ello todo maestro debe tener en cuenta los componentes de una competencia (conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes) de forma articulada (Rivas Moreano, 2017).

A continuación, conceptos de competencias laborales:

Gimeno Sacristán (2008): las competencias son el conocimiento, sabiduría práctica, cargada de intuición, conocimiento explícito y tácito, habilidades, intenciones y emociones que utiliza el ser humano en su vida profesional, social, personal para atender los complejos

Lorente García (2012): la competencia es la posibilidad que posee un individuo de movilizar de manera interiorizada un conjunto integrado de recursos (de conocimientos, de saberes, de esquemas, de automatismos, de capacidades, de “saber hacer, saber ser, saber convivir y de saber a saber “de diferentes tipos) con objeto de resolver una familia en situaciones problema.

Tobón (2013): las competencias son actuaciones ante las diversas situaciones de la vida personal, social y ambiental – ecológico con idoneidad y compromiso ético, y para ello es necesario que la persona desarrolle y aplique las diferentes habilidades de pensamiento complejo que posee.

Riquelme (2019): son las habilidades, el conocimiento y la capacidad de desempeño.

Lazco García (2019): conjunto de talentos, características personales, valores y conocimientos que posee un trabajador, lo cual le permite lograr desempeños superiores en el trabajo y la organización, basándose en la idoneidad demostrada.

El sistema de competencias permite contar con la información necesaria y precisa referente a los trabajadores, indispensable en momentos de cambio. Además, una forma de reducir la resistencia al cambio y que se acepten fácilmente nuevas

medidas, es conocer exactamente que competencias requiere cada puesto de trabajo, para que se evalúe individualmente la idoneidad.

1.4.1. Gestión por competencia

Para Cruz et al. (2015) la Gestión por Competencia es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inherentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión del Capital Humano, implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Elevar el rendimiento del capital Humano es un reto que se fija toda empresa para mantenerse competitiva en todos los ámbitos para de esta manera obtener mejores resultados en la calidad del producto o servicio. Una de las estrategias para lograr este objetivo es La Gestión por Competencias, proceso que permite detectar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo.

El enfoque de competencias surge, principalmente a raíz de las transformaciones técnico-productivas ocurridas en la década de los ochenta, que provocó que las empresas buscaran niveles más elevados de desarrollo en su capital Humano, debido a lo que la globalización ha causado por el libre flujo de la información, la realización de nuevas maneras de trabajar, de gestionar procesos, de dirigir los mismos y a las organizaciones, aparejados con los adelantos científicos y técnicos (Suárez-Caimary et al., 2020).

Diversos son los conceptos de **gestión por competencia**, en el presente trabajo la autora expondrá alguno de los conceptos de diferentes autores:

Tabla 1.6. Definiciones de gestión por competencia.

Fuente: elaboración propia.

Autor	Año	Concepto
-------	-----	----------

Pérez Muiños	2013	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 (Pérez Muiños, 2013).
Jiménez Correa	2017	Se define como una herramienta del talento humano con una propuesta específica basada en los resultados de los empleados en un determinado proceso de gestión y a su vez alineado sinérgicamente con los resultados de la empresa (Jiménez Correa, 2017).
Oliva Cardero y Hechavarría Rodríguez	2020	Es el enfoque empleado para identificar, desarrollar, potenciar, adquirir y evaluar el conjunto de actitudes, aptitudes, conocimientos, habilidades relacionadas con una actuación exitosa (Oliva-Cardero & Hechavarría-Rodríguez, 2020).

Según Mendieta-Ortega et al. (2020), toda empresa implementa estrategias para alcanzar los objetivos. La gestión por competencias es una de ellas; para ello es importante seguir los siguientes pasos:

1. Análisis y diagnóstico: examinar el entorno y listar los puestos y roles necesarios.
2. Creación de modelo de competencias: se desarrolla el modelo de competencias con las habilidades necesarias detectadas por puesto.
3. Publicación de los modelos: a través de comunicación interna se informa a los empleados de los planes de carrera y de las competencias necesarias.
4. Maduración: gracias al aprendizaje y a la detección de nuevas competencias que se necesitan el modelo

Aplicar este modelo en la gestión puede proporcionar diversos beneficios al ambiente corporativo de la empresa o entidad donde se realice. La mejora de los resultados es uno de los beneficios que tiene además del posible aumento considerativo del compromiso de los trabajadores, de modo más abarcador la autora del presente trabajo expondrá a su juicio algunos de los beneficios de la aplicación de esta gestión:

- Garantiza un aumento de la productividad del empleo adecuado de las habilidades y experiencia de cada trabajador favorece el incremento del nivel

de satisfacción con su trabajo provoca un nivel de compromiso elevado y este a su vez el aumento de la productividad.

- **Mejor clima organizacional:** Entender cómo trabajar de la mejor forma hace que el clima laboral sea cada vez mejor reconocer el trabajo de un trabajador se eleva el potencial de cada uno de ellos al punto de mejorar su desempeño laboral como profesional esto hace que el personal de la empresa se motive para un mejor trabajo.
- **Menos rotación:** Un alto índice de rotación determina insatisfacción de los trabajadores a la hora de ejercer su trabajo, además de gastos con la salida de personal y nuevos procesos de selección.

Las competencias laborales así definidas, son la base para la selección de los trabajadores, así como su evaluación y capacitación. La determinación de las competencias laborales, es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego, con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. Se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, lo que implica la participación de trabajadores expertos en dicho proceso. La determinación de las competencias laborales, nos permite: propiciar la selección de las personas que reúnan las competencias mínimas para desempeñar satisfactoriamente el trabajo; evaluar adecuadamente el desempeño de cada trabajador, diseñar los programas de formación y desarrollo, estructurar los planes de capacitación y realizar una correcta promoción.

Para mejor entendimiento de la conceptualización de las competencias laborales, la autora propone analizar diferentes miradas de algunos autores (**Tabla 1.7**).

Tabla 1.7. Conceptos de competencias laborales

Fuente: elaboración propia.

Autor	Año	Concepto
Huamani	2015	Son el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, orientados al desempeño en un trabajo específico, se relaciona con la actuación del personal para aplicarlas con éxito en una actividad (Huamani, 2015).
Sánchez	2017	Es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y

Rodríguez, Martínez Vivar		colectiva para generar valor con los procesos de trabajo; además, constituye una alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización(Sánchez Rodríguez et al., 2017).
Chiavenato	2017	Son la forma de conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales, son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definan el desempeño de las personas (Chiavenato, 2017).

La autora concuerda con la definición de competencia laboral de cada autor, así como su importancia ya que es fuente del cambio organizacional y favorece la eficiencia del trabajo, estas cualidades son tenidas en consideración en la elaboración del procedimiento para dar solución al problema investigativo del presente trabajo diploma.

La competencia laboral representa una serie de aspectos integrados que son personales, ya que están presentes en todos los seres humanos, refiriéndose a un ámbito o contexto delimitado donde se materializa. Son características permanentes de la persona que se pone de manifiesto cuando ejecuta una función, tarea o trabajo, la cual puede ser calificada desde su desempeño, ya que una habilidad se convierte en competencia (Rivas Moreano, 2017). En el **anexo 1** se muestra los factores que influyen en las competencias laborales.

1.4.2. Clasificación de las competencias laborales

Para el aspecto de la clasificación de las competencias laborales, la autora toma el criterio Vargas Fernández (2002), es del criterio que establece la existencia de tres importantes grupos:

- Básicas. Se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad.
- Genéricas. Conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas y subáreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva,

son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo (sectores y ramas económicas

- Específicas. Conocimientos y habilidades de índole técnicos y que son necesarias para la ejecución de una función productiva.

Luego de valorar los contenidos analizados en el capítulo, la autora asume como presupuestos teóricos-metodológicos dedicados al diseño del procedimiento metodológico para la selección del Recurso Humano en la entidad referida, su:

- Carácter inclusivo. Los elementos que aportan suficiente funcionalidad y eficacia al procedimiento metodológico son incorporados para su interacción sinérgica con los otros.
- Carácter participativo. Los elementos incluidos son parte activa del procedimiento comprometidos con el cumplimiento de los objetivos fijados.
- Visión de sistema. Consiste en considerar el conjunto de elementos como un mecanismo de interacciones, donde cada uno tiene que ver de laguna manera con el o los objetivos propuestos.
- Enfoque de proceso. Estriba en el ordenamiento cronológico de su contenido por etapas y fase. Supone:
 - Material básico. Objeto predeterminado a ser transformado a partir de la adición de nuevos valores en su sentido de uso (empleo) definido previamente.
 - Entradas. Estriba en la incorporación del material básico y demás insumos a la serie de etapas pensadas para provocar las modificaciones requeridas al material básico.
 - Etapas sucesivas. Fases seguidas de modificación del material básico.
 - Valores agregados. Son las nuevas propiedades añadidas, en virtud de las que el material básico adquiere otras cualidades.
 - Salidas. Producto que salen del proceso con las propiedades preconcebidas para su uso.

Lo anterior, ordenados por etapas, fases y pasos.

1.5. Conclusiones parciales

A partir de las acciones concebidas y ejecutadas en este capítulo, así como sus resultados principales, se pudo arribar a las conclusiones parciales que siguen:

La revisión bibliográfica realizada permitió realizar un análisis lógico e histórico del proceso de Gestión del Capital Humano, así como de la selección por competencia de los Recursos Humanos y formas para su utilización en función de elevar la efectividad del proceso de trabajo en la entidad.

Mediante la realización del Capítulo I se efectuaron diferentes consultas bibliográficas las cuales permiten definir a la selección por competencia como la herramienta más utilizada a la hora de seleccionar a los candidatos

Con este análisis se le da cumplimiento al primer objetivo específico de la investigación; además se constata un vacío de solución apropiada para el problema definido, y se determinan las bases para el diseño del procedimiento metodológico

CAPITULO II. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

En el presente capítulo se expone las características de la Dirección municipal del Trabajo y Seguridad Social del municipio de Matanzas. Además, en consonancia con los presupuestos teórico-metodológicos asumidos en el capítulo precedente, se conforma la propuesta de procedimiento a seguir durante el proceso de selección del personal en la entidad.

2.1. Caracterización de la Dirección municipal del Trabajo y Seguridad Social del municipio de Matanzas

La Dirección municipal del Trabajo y Seguridad Social se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de los puentes con más exactitud en la calle Río entre Zaragoza y Manzaneda cuenta con un total de trabajadores de 138 los cuales se dividen en diferentes departamentos y áreas. En el **anexo 2** se encuentra el organigrama del centro de trabajo.

Misión: desarrollar el pleno empleo, proyección estratégica de los Recursos Humanos que permita el logro de un alto desempeño humano, económico y social y un nuevo modelo de gestión de la seguridad social para lograr su formación y desarrollo.

Visión: una institución que se reconoce por su avanzada, y en mejoras continuas, de su encargo estatal, con la permanente participación de sus fuerzas de conformidad con las actuales y futuras previsible competencias profesionales, lo que le hace distinguir en otras entidades de la provincia y el país.

Objeto social de la Dirección municipal del Trabajo y Seguridad Social

- Ofertar empleo a la población según el nivel de escolaridad.
- Controlar y garantizar la aplicación de la política salarial, laboral y de seguridad y salud del trabajo.

La Dirección de trabajo tiene como función específica:

Implementar y asegurar el cumplimiento de las políticas y regulaciones establecidas por el gobierno y el estado cubano en relación con la actividad laboral, salarial y de prevención, teniendo para ello como áreas de resultados claves en su gestión las siguientes.

- Empleo, formación y desarrollo.
- Trabajo por cuenta propia.
- Organización y retribución del trabajo, Seguridad y salud en el trabajo.
- Actividad jurídica (OJL y atención a la población).
- Unidad de trabajo social.
- Prevención y asistencia social del trabajo.

Valores compartidos:

- Profesionalidad: ser eficaz y eficiente, buscar soluciones alternativas para solución de los problemas. Demostrar educación formal en todo el momento y nunca dejar pendiente una gestión para satisfacer a la población, incluyendo los trabajadores de la entidad.
- Responsabilidad: mantener la conducta de cumplir los compromisos asumidos y las normas establecidas.
- Creatividad: poseer las habilidades requeridas y caracterizarse por proponer ideas nuevas e innovadoras para lograr alto desempeño humano económico y social.
- Sentido de preferencia: defender con la conducta práctica y el trabajo sistemático que la entidad cumpla su rol en la batalla de ideas que protagoniza la sociedad.

Principales clientes: la población del municipio Matanzas, la que se divide en:

- Trabajadores cuenta propias,
- trabajadores interruptos,
- personas del servicio militar activo,
- personas con VIH-sida,
- personas incapacitadas,
- estudiantes adiestrados,
- personas de la tercera edad,

- comprometidos con el servicio social, y
- personas que terminan de cumplir condena en prisiones.

Proveedores: la Dirección municipal del Trabajo y Seguridad Social de Matanzas cuenta con una cartera de proveedores amplia pues muchas son las empresas que tiene plazas disponibles y necesitan cubrirlas para un mejor funcionamiento de las mismas tal es el caso de CIMEX, MINTUR, AZCUBA, MINSAP, además de otras entidades más pequeñas como son las escuelas, oficinas del territorio, etc.

Caracterización de la fuerza laboral

La Dirección municipal del Trabajo y Seguridad Social en el municipio Matanzas, cuenta con una plantilla aprobada de 138 trabajadores, cubierta por 133 para el 96 % de completamiento, desglosada de la siguiente forma:

Tabla 2.1. Ocupación laboral

Fuente: elaboración propia.

Plantilla	Aprobada	Cubierta
Cuadro	7	4
Técnico	122	120
Administrativo	0	0
Servicio	8	8
Obrero	1	1
Total	138	133



Figura 2.1. Distribución por categoría

Fuente: elaboración.

2.2. Diagnóstico de necesidades

El diagnóstico de necesidades, es la acción a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un procedimiento de selección.

El objetivo del diagnóstico es identificar las discrepancias entre lo que es y lo que debería de ser. El diseño del procedimiento para la selección ha de partir inevitablemente de las necesidades del personal, es por ello que el diagnóstico de necesidades constituye un factor de primer orden en todo proceso formativo. El diagnóstico nos permite establecer parámetros sobre las deficiencias con el fin de establecer mejores elementos correctores a las mismas. Para la realización del diagnóstico se utiliza el método de la encuesta. Para determinar la cantidad de trabajadores a encuestar se utilizó la expresión siguiente:

$$n = \frac{N \bullet Z_{\alpha}^2 \bullet p \bullet q}{d^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 \bullet p \bullet q}$$

Donde:

N: Total de la población. (138)

Z α : nivel de confianza

p: proporción esperada (probabilidad de éxito) = 0.95.

q: probabilidad de fracaso: (1 - p) = 0.05.

d: precisión (error máximo admisible en términos de proporción ($d \leq 0.10$) = 0.05.

Datos:

N = 100

Z α^2 = 1.962

p = 0.95

q = 1 - p = 0.05

d = 0.05

$$n = \frac{N \bullet Z_{\alpha}^2 \bullet p \bullet q}{d^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 \bullet p \bullet q}$$

138 • 1.96(1.96) • 0.95 • 0.05

n = -----

$$0.052 (100 - 1) + 1.96(1.96) \bullet 0.95 \bullet 0.05$$

$$138 \bullet 0.182476$$

$$n = \text{-----}$$

$$0.5245$$

$$n = 48 \text{ trabajadores}$$

Diagnóstico a través de análisis de los problemas de la entidad

Una forma de identificar necesidades es analizando los problemas que presente la entidad. En la **tabla 2.2** se evidencian algunos problemas que presenta la empresa se toma un total de 48 trabajadores de la entidad.

Tabla 2.2. Principales problemas de la empresa

Fuente: elaboración propia.

Tipo de reporte	Cantidad de trabajadores
Quejas por partes de clientes del servicio	30
Demora en las solicitudes pedidas	7
Envío incorrecto de la solicitud de empleo	4
Charlas en el trabajo	4
Llegada impuntual de algunos trabajadores	2
Incorrecto trato al cliente	1
Total de trabajadores	48

Como se observa en la tabla una necesidad es la atención al cliente, en dicha tabla se muestra la insatisfacción por parte de los clientes. Si las personas que ocupan cada puesto de trabajo sean las idóneas entonces el proceso de trabajo fuese más correcto al disminuir notablemente las quejas de los clientes. Queda demostrado que el proceso de selección que se emplea no es el adecuado.

Encuesta.

1- ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la empresa?

Tabla 2.3. Resultados de la primera pregunta de los trabajadores

Fuente: elaboración propia.

Características	Cantidad de personas
0-1 año	30
2-4 años	10

5 años en adelante	8
Total de personas	48

Se evidencia que existe en un año hubo más cambios de puestos de trabajos

2- ¿Cómo conoció usted la vacante en la empresa?

Tabla 2.4. Resultados de la segunda pregunta de los trabajadores

Fuente: elaboración propia.

Características	Cantidad de personas
Internet	15
Recomendación de un trabajador o familiar	32
Periódico	1
Total de personas	48

En esta pregunta se evidencia que la mayor parte de los empleos otorgados fueron por recomendación de familiares y trabajadores.

3- ¿Realizó usted pruebas de conocimiento y aptitudes para poder aplicar a la vacante?

Tabla 2.5. Resultados de la tercera pregunta de los trabajadores

Fuente: elaboración propia.

Características	Cantidad de personas
Sí	13
No	25
Total de personas	48

Queda demostrado que las pruebas de conocimientos y aptitudes no se realizan a la mayoría de las personas en el proceso de selección, esto afecta directamente al proceso de trabajo en la empresa. En la mayoría de los casos no hacer pruebas de conocimientos y aptitudes es considerado como uno de los errores más frecuente en el proceso de selección.

4- ¿Le explicaron con detalles el trabajo que tendría que realizar antes de ser contratado?

Tabla 2.6. Resultados de la cuarta pregunta de los trabajadores.

Fuente: elaboración propia.

Características	Cantidad de personas
-----------------	----------------------

Sí	41
No	7
Total de personas	48

En este aspecto se aprecia que en la mayoría de las personas si se les explica todos los aspectos del contrato de trabajo para facilitar el proceso de trabajo.

5- ¿La empresa rota o cambia de personal constantemente?

Tabla 2.7. Resultados de la quinta pregunta de los trabajadores

Fuente: elaboración propia.

Características	Cantidad de personas
Sí	38
No	10
Total de personas	48

La rotación del personal por las diferentes áreas de la empresa es una característica fundamental de esa organización, esto impide que el trabajador se sienta cómodo en su puesto de trabajo y pueda realizar un trabajo óptimo.

6- ¿Cree usted que los procesos que utiliza la empresa para reclutar, seleccionar y contratar personal debe tener algún tipo de cambios?

Tabla 2.8. Resultados de la sexta pregunta de los trabajadores

Fuente: elaboración propia.

Características	Cantidad de personas
Sí	42
No	6
Total de personas	48

El proceso de selección es la principal herramienta para que una empresa tenga el mejor desempeño. En este caso se considera que la empresa en cuestión presenta un proceso de selección no apropiado, en la presente investigación se deberán tomar acciones para renovar el proceso de selección.

7- ¿La empresa promueve personal sin un análisis adecuado?

Tabla 2.9. Resultados de séptima pregunta de los trabajadores

Fuente: elaboración propia.

Características	Cantidad de personas
-----------------	----------------------

Sí	29
No	19
Total de personas	48

Existen varios errores que se pueden mencionar por los cuales el proceso realizado por el departamento de Recurso Humano no llega a cumplirse, mencionaremos tres errores detectados luego de una verificación de datos.

- El error de promoción a ciegas, pues para poder ascender se deben evaluar tanto las competencias de la persona a promocionar y las competencias que necesita la vacante, hecho que en la entidad no sucede, ya que, en ocasiones se toma la decisión, sin realizar un análisis adecuado.
- Error de contratar a las apuradas. Los pasos que el procedimiento requiere no son seguidos tal y cual se estipula, porque la urgencia de cubrir la vacante hace que una persona sea contratada sin terminar el proceso.
- Error de contratar por “Me lo recomendó un amigo Los mandos superiores suelen sugerir para los puestos a amigos personales, los cuales gracias a la recomendación se saltan todos los procesos de selección y como consecuencia, estas personas no tienen los perfiles que el cargo que se requiere” (Domínguez Rodríguez, 2017).

El proceso actual de selección de personal se ha caracterizado de forma general por carecer en muchos puestos de trabajo de los perfiles de competencia, la insuficiente calidad de los existentes y el poco uso por parte de los Comités de Expertos de los mismos. Algunas deficiencias detectadas son:

- No se realizan pruebas técnicas o profesionales,
- no se encuentran definidas las competencias de la organización,
- ni las de los procesos, y
- no lleva a cabo la selección de personal por competencias.

La inexistencia de esta herramienta imposibilita llevar a cabo con mayor nivel de éxito los procesos del sistema de gestión de los Recursos Humanos por competencias, ya que la caracterización del personal a reclutar no puede realizarse de

forma detallada teniendo en cuenta las particularidades de las personas a captar para cada puesto y las competencias que cada cargo exige.

Como resultado de la aplicación de la realización de encuestas y entrevistas a diferentes trabajadores se llegó a la precisión de que el proceso de selección actual presenta:

- Incumplimiento de la demanda de fuerza de trabajo calificada. Pues aún existiendo la demanda de la fuerza de trabajo calificada, no se cumple con las asignaciones previstas.
- Insuficiente utilización de medios de divulgación. Pues no se explotan la radio, la televisión, la prensa escrita, los correos electrónicos, en los lugares de alta concentración de la población, como tiendas, mercados, ferias agropecuarias.
- Poco uso de las competencias de los candidatos a seleccionar. Por lo general se tiene poca información acerca de los candidatos que se presentan para la selección, esto dificulta el proceso de selección.

Deficiencias en los exámenes pre-empleo. En los exámenes médicos pre-empleo no siempre se descartan las personas con padecimientos de asma, hipoacusia, entre otros.

Estos aspectos demuestran los desaciertos cometidos a la hora de la selección por, fundamentalmente:

- Insuficiente formación de los comités de expertos. Al no planificarse en el plan de capacitación acciones formativas para los Comités de Expertos.
- Inexistencia de la bolsa de empleo interna. No existe una bolsa de empleo interna donde estén claramente definidos los posibles candidatos dentro de la empresa para garantizar el reclutamiento interno del personal.
- Insuficiente amplitud de las valoraciones psicológicas. No se efectúan *test* psicológicos de carácter general, de inteligencia y personalidad, ni se utilizan otras pruebas específicas para determinar habilidades y capacidades o limitaciones personales para el desempeño exitoso de determinados cargos.
- No realización de las entrevistas centradas en competencias. Al no disponerse de los perfiles de competencias para todos los puestos de trabajo, limitando la posibilidad de determinar la proyección futura del trabajador.

Por tanto, el actual proceso de selección que presenta la Dirección municipal del Trabajo y Seguridad Social de Matanzas no es el idóneo para la actualidad de la provincia y el país que se encuentran en constante superación. Por lo que se considera que este comité debe evaluar las competencias requeridas para el puesto a cubrir, seleccionando al trabajador más competente. Con lo anteriormente expuesto se fundamenta la necesidad de diseñar un procedimiento metodológico para la selección del personal que favorezca al bienestar social de la entidad.

2.3. Despliegue metodológico para la elaboración del procedimiento

Básicamente, el procedimiento se ordena en etapas, fases, resultados a lograr, así como métodos y técnicas representativos. Su contenido se desglosa a continuación:

2.3.1. Presupuestos teórico-metodológicos asumidos:

El diseño del procedimiento metodológico se despliega siguiendo los presupuestos metodológicos asumidos en el capítulo anterior:

- Carácter inclusivo.
- Carácter participativo.
- Visión de sistema.
- Enfoque de proceso.

2.3.2. Objetivos del procedimiento

General: colaborar al proceso de selección del Recurso Humano, válido para todos los puestos de trabajo de la entidad.

Específicos: proponer una herramienta efectiva para la mejora sistemática del trabajo y sus resultados.; lograr un programa de selección eficiente para las circunstancias cambiantes de la empresa.

2.3.3. Diseño del procedimiento metodológico para la selección del Recurso Humano en la Dirección Municipal del Trabajo

Para la elaboración de este epígrafe se consultan, adicionalmente, metodologías como: Corral (2007), Cuesta Santos (2010), Escobar Romero (2011), Fernández Alonso et al. (2015), Patiño Rubiano (2006) desarrolladas en la Unidad Empresarial de Construcción de materiales alternativos de Cárdenas para el caso específico del albañil B, Además, se revisa y se analiza el procedimiento de (Martínez Reinoso & Vargas Fernández, 2019) en la elaboración del primer capítulo donde se destacan

sus principales etapas y pasos. Las propuestas se consideran de utilidad en el estudio ya que están encaminados a la realización de un procedimiento para la selección. (Corzo Rodríguez, 2020), que se selecciona como aproximación de referencia para desarrollar esta investigación puesto que dada la situación problemática que se aborda, se considera el más actualizado y más completo. En el **anexo 3** se representa el procedimiento metodológico a aplicar, a partir de etapas, fases y pasos que complementan el mismo.

Básicamente, el procedimiento se ordena en etapas, fases, pasos, resultados a lograr, así como métodos y técnicas representativos. Su contenido se desglosa a continuación:

Etapas 1. Preparación del estudio

Fase 1. Conocimiento de la organización

Esta fase habla sobre el conocimiento de aspectos tales como: misión, visión, estructura organizativa empresarial, condiciones de trabajo, cultura o filosofía organizacional, entre otros. Previo a ese conocimiento, los directivos deben ofrecer a los consultores o especialistas: la dirección estratégica adoptada, las políticas de GCH derivadas y el sistema de trabajo asumido.

Fase 2. 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.

Fase 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 4. Fase previa

En la que se crean las condiciones necesarias y suficientes al nivel tecnológico como condiciones de instrumentos de trabajo y materiales para el trabajo de campo. En esta fase se organizan los procesos que se realizarán da paso a una mejor forma de trabajo.

Paso 4.1. Aseguramientos esenciales

Se trata del compromiso de la entidad de garantizar las exigencias e insumos indispensables de éxito, el aprovisionamiento de locales, medios de cómputo, materiales de oficina, alimentación, posibles medios de transportación, límites de facultades, personal de contacto con la estructura organizativa.

Paso 4.2. Creación del equipo técnico

Se concreta con la designación por parte de la entidad de un coordinador técnico competente para desarrollar el servicio al nivel de calidad previsto.

Paso 4.3. Elaboración del cronograma general de acciones

Su importancia descansa en que deviene instrumento organizativo y de autocontrol.

Etapa 2. Conformación de equipos

Fase 5. Formación y preparación del equipo de trabajo

Con los procesos identificados a estudiar, se procede a formar el equipo de trabajo, en el cual no debe faltar la participación activa de un especialista de la Dirección de Recursos Humanos de la organización para apoyar la capacitación, además de que mediará como consultor entre la organización y el equipo. Ya al conformarse el equipo se realiza un pequeño entrenamiento a través de talleres, seminarios y debates entre el grupo se abordará aspectos como análisis y descripción de los procesos de selección de personal, así como sería el más idóneo. La conformación del equipo de trabajo deberá quedar conformado por especialistas que reúnan aptitudes, habilidades tales como:

- Vasta experiencia de trabajo, preferiblemente superior a cuatro años.
- Decisión al considerar un cambio en el proceso y comunicarlo al resto del equipo, con argumentos sólidos.
- Que sea fuente de inspiración para los demás trabajadores y principalmente que sea un personal comunicativo.

Paso 5.1. Formación del equipo

Cuando se reúnen varias personas con el fin de formar un equipo de trabajo no importa cuál es su perfil. Durante las primeras reuniones el objetivo debe estar puesto en conocerse y entender las motivaciones, como también de los demás miembros del grupo antes que adentrarse en el trabajo mismo. Los objetivos claros,

la selección de personas con experiencia de trabajo en equipo y las actividades pueden acelerar el proceso de creación de equipos eficaces.

Paso 5.2. Preparación del equipo de trabajo

La preparación del equipo es fundamental para que los procesos o tareas de trabajo se elaboren con eficiencia para ello se realizará un estudio profundo de la literatura que aborde el tema, debates, conferencias, intercambio de experiencias, discusiones grupales, entre otros aspectos de interés que se vinculen con la selección de personal por competencias.

Fase 6. Elaboración de los perfiles de cargo por competencias

La existencia del perfil de cargos por competencias es determinante para el proceso de selección, pues este parámetro hace que se destaque las habilidades y conocimientos de cada uno de los candidatos al destacar al adecuado para el puesto de trabajo. En esta fase se deciden los indicadores o parámetros que servirán de referencia o patrón para comparar las características y medidas en el aspirante al puesto. Es imprescindible atender a la existencia de tal perfil de cargo pues la selección por competencia evidencia mejores resultados.

Paso 6.1. Competencias organizacionales

Estas se encuentran presente en cada organización pues constituyen el conjunto de características, se encuentran vinculadas con su capital humano, se refleja en los valores corporativos que presenta la entidad, así como las experiencias adquiridas profesionalmente. En la presente investigación no se encuentran elaboradas las competencias organizacionales por lo que a través del trabajo en grupo se realizan las actividades de capacitar al personal implicado en el proceso de selección sobre la gestión por competencia; se hace un análisis de las competencias más significativas con el fin de determinar las que más se ajusta a la actualidad y procesos de la entidad. Por último, detalle esta la conceptualización, análisis y descripción de las competencias que fueron seleccionadas.

A través del trabajo grupal en el Consejo de Dirección ampliado se realizan las actividades siguientes:

6.1.1. Capacitar al personal implicado sobre la gestión por competencias

6.1.2. 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 6.2. Determinación de las competencias del proceso seleccionado y de las áreas.

Se determinan las competencias que corresponden a cada proceso y sus áreas, en este paso se realizan las actividades siguientes:

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

6.2.2. Selección de los métodos a emplear (Delphi y Kendall)

6.2.3. 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.

Etapa 3. Trabajo de campo (reclutamiento)

El reclutamiento es la fase previa al proceso de selección, aunque la mayoría de veces se le considera parte del proceso mismo. Este se enfoca en la captación de candidatos potenciales para poder someterse a un proceso selectivo. Además de ello, el proceso de reclutamiento es la fase para incentivar al personal que se interese por los empleos de la empresa (Charry Vargas, 2020).

El reclutamiento es la principal vía de hacer un llamado a las personas para que ocupen el cargo, este aspecto es de vital importancia para lograr un adecuado proceso de selección. Es proceso de reclutamiento consta con dos fuentes de ingreso que serán analizadas a continuación.

Fase 7. Determinación de las fuentes de reclutamiento a utilizar

Las fuentes de reclutamientos constituyen diferentes vías para comunicar que la entidad necesita contratar a un personal nuevo, mediante estas fuentes se realizan diferentes tareas y procedimientos. Las dos fuentes de reclutamiento, la interna y externa, serán analizadas para la selección de los trabajadores en la Dirección Municipal del Trabajo. Primeramente, se lanza la convocatoria interna de la manera siguiente:

Paso 7.1. Reclutamiento interno

De forma visible se expone la convocatoria en un mural que se encuentre en lugares que lo puedan observar todas las personas de la entidad como en los comedores, en las salas de recibimientos o en lugares de descanso de los trabajadores, se divulga a través de los medios masivos de comunicación de la empresa como las páginas web y correos electrónicos. Se procede al estudio y análisis de los trabajadores interesados, estos trabajadores tienen prioridad por la experiencia adquirida durante los años trabajados. Se deben presentar frente a la Comisión con los siguientes documentos:

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

En el caso de no ser cubierta la vacante se procede a aplicar el reclutamiento externo.

Paso 7.2. Reclutamiento externo

En este proceso se lanzan convocatorias mediante medios masivos como la radio, la televisión, el periódico, se realizan publicaciones de carteles en los principales parques y plazas de la ciudad en este caso se utiliza el Parque de la Libertad. En la convocatoria se refleja la fecha en la que se deben presentar además de los requerimientos del puesto de trabajo. Los aspirantes para el puesto deben presentarse el día citado con la documentación solicitada.

Fase 8. Recepción de las solicitudes

Los trabajadores de la propia entidad deben de presentar un documento donde exprese su solicitud por la plaza. En caso que no exista ningún interesado o no halla candidato que cumpla con los requerimientos, se pasa al proceder de recoger las solicitudes de los candidatos externos.

Fase 9. Análisis y verificación de la documentación de los aspirantes.

Los encargados del proceso piden como anexo a su documentación los siguientes elementos:

- Una foto tipo carnet de cada candidato para anexarlo al currículum.
- Resultados del examen psicométrico.

- Autobiografía, necesaria para conocer cómo se considera cada candidato en el ámbito profesional.
- El chequeo médico pre-empleo, de vital importancia, es donde se conoce si el candidato se encuentra en óptimas condiciones para desempeñar ese puesto.
- La incorporación en el Registro Militar.
- Una fotocopia de la licencia de conducción (en el caso de los choferes).

Paso 9.1. Análisis de la documentación

Este es un paso muy importante del proceso al tener en cuenta pues su omisión o mal análisis origina que no se conozca con claridad el desempeño de cada candidato o se desconozca de sus principales características. El encargado de este proceso ya puede tener una idea de cuáles son los candidatos que pasan al siguiente nivel y cuáles son los que terminan el proceso de selección.

Paso 9.2. Verificación de la documentación

En este paso se verifica y se comprueba que todos los documentos se encuentren en orden y actualizados, se verifica la experiencia de trabajo en otros centros y se pide recomendación como profesional.

Fase 10. Entrevista y examen psicométrico

Mediante estas pruebas se determina si el candidato puede realizar sus funciones en el puesto de forma efectiva al realizarle a cada candidato diferentes pruebas que deberán de pasar en el menor tiempo y la mejor puntuación posible. Esta etapa implica una gran capacidad de preparación por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas del entrevistado.

Paso 10.1. Realizar entrevista formal

El proceso de la entrevista se realiza a conveniencia del entrevistador ya que es él quien decide qué información relevante quiere conocer del candidato sin tocar su información personal. Es necesario que durante la entrevista prevalezca un ambiente de confianza por parte del entrevistador esto favorece que el candidato responda cada pregunta realizada honestamente y tranquilo sin temor que lo ha dicho no sea adecuado al propiciar más detallada la información al entrevistador.

Paso 10.2. Examen psicométrico

La selección del candidato adecuado para el puesto de trabajo es una labor de alto nivel de complejidad ya que puede existir similitud en cuanto a las características o habilidades que presentan algunos candidatos, por lo que se hace necesario la realización de diferentes pruebas en la calificación de *test* psicométricos(resolución de problemas sencillos de acuerdo a la complejidad del cargo estas pruebas deben ser válidas, en el sentido que sus resultados se relacionan significativamente con el empleo a desempeñar y confiables ya que sus resultados dependerán del individuo y no de la suerte. En tal aspecto el psicólogo encargado aplica un test en el cual se evalúa los requisitos técnicos-personales de los aspirantes a las plazas, mediante la realización de las pruebas el encargado recopila información tales como:

- Nivel intelectual y cultural.
- Las actitudes y aptitudes.
- La personalidad.
- El carácter.

A partir de esta información se le facilita al encargado el trabajo de escoger a los mejores candidatos los cuales pasan a otro nivel en cual se realizan otras pruebas e entrevistas.

Etapa 4. Selección del candidato

A partir de los resultados de las etapas anteriores la Comisión deberá de seleccionar al candidato que más se adecue al puesto, reconoce los resultados que obtuvo mediante el proceso de selección.

Fase 11. Análisis de los resultados de las fases anteriores

Para la selección del candidato idóneo dentro de todos los candidatos se debe de tener en cuenta el resultado de todos los pasos anteriores, la entrevista y el examen psicométrico lo van a determinar una visión clara del candidato adecuado para el puesto al poseer una menor diferencia entre la competitividad existente y las requeridas por el cargo obtenido. La verificación de los documentos de cada uno de los candidatos al cuidar que todo se encuentre al día dándole consejos que podrían de ser de gran utilidad a la hora de pasar por las pruebas de selección.

Fase 12. Toma de decisiones

La selección definitiva se cumple en este paso, ya en este punto la Comisión se reunió y se llegó a la conclusión de cuál de todos era el candidato seleccionado para el puesto, la decisión final debe ser por consenso donde cada persona de la Comisión puede dar su voto individual el cual es analizado al garantizar la mejor decisión. El modo en que se determina quién es el candidato al puesto es el siguiente:

Todas las personas encargadas de votar analizarán mediante documentos los argumentos del porqué estos son los últimos candidatos. Para mejor facilidad es sugerido el método pareado al subrayar la mayor frecuencia, es decir el número de veces que se repite ese candidato en la tabla (la moda), ya en este paso se sabe se deja de forma notoria cual es más votado. Esta actividad en el proceso de selección de personal es muy importante ya que significa el último paso del proceso, por lo que el cuidado de los votantes al analizar su voto es de extrema necesidad se necesita que sean sinceros y consecuente con su decisión pues al ser el último paso no se debería cometer errores al hacer perder todo el proceso ocasionando gastos económicos y humanos.

Fase 13. Incorporación laboral, acogida y seguimiento

Esta actividad será realizada en el momento inmediato que el candidato seleccionado se incorpore a la entidad. En este paso se le entrega al trabajador nuevo el manual de bienvenida, así como las leyes, normativas, deberes y derechos por los que se rigen, además se le comunica formalmente el horario que deberá cumplir.

Paso 13.1. Incorporación

La presentación del nuevo trabajador frente al colectivo de trabajadores no debe faltar, su familiarización con el proceso de trabajo. El nuevo integrante de la entidad deberá de asistir a reuniones con su jefe inmediato y directivos de la entidad, así como visitas a distintas áreas y oficinas de la empresa.

Paso 13.2. Acogida

Para una persona nueva en algún lugar vale mucho la acogida que le ofrezcan al sentirse más segura y en confianza con las otras personas. La entidad deberá brindar por parte de los demás trabajadores un trato especial al nuevo trabajador ya

que es nuevo en el lugar y desconoce de todo lo que hay en su alrededor. El momento de la acogida será un recuerdo que queda guardado en sus sentimientos por lo que deberá de ser lo mejor posible.

Paso 13.3. Seguimiento

El proceso de selección de personal no debe acabarse cuando el candidato se incorpore al puesto de trabajo pues al principio del proceso se le esclarece realizar un proceso de seguimiento comprobatorio el cual tiene una duración de dos o tres semanas, en este proceso se comprobará la adaptabilidad obtenida por el nuevo trabajador en el equipo y la cultura organizacional de la entidad además de cómo se aplica los dotes encontrados en el proceso de selección en cuanto a las habilidades, aptitudes y formación. La no adaptabilidad en la entidad provoca que el nuevo empleado se encuentre en descontento consigo mismo esto puede provocar un mal clima laboral y por ende bajan los niveles de eficiencia laboral.

Fase 14. Contratación definitiva

Durante este proceso debe existir control estricto de su trabajo por parte del jefe inmediato. Al concluir el proceso de seguimiento se analiza su comportamiento durante ese tiempo y se evalúa la función que ocupó en el puesto de trabajo, de ser calificado como bien, el nuevo trabajador quedará definitivamente como ocupante del puesto de trabajo.

Por el anterior tratamiento y sus resultados coherentes, se conforma el diseño del procedimiento metodológico; en listo para su aplicación práctica.

2.4. Conclusiones parciales

Atendiendo a las acciones concebidas y realizadas en este capítulo, así como a sus resultados fundamentales, pudo arribarse a las conclusiones parciales que siguen:

La Dirección municipal del Trabajo y Seguridad Social de Matanzas, es la entidad en el territorio encargada en desarrollar el pleno empleo, proyección estratégica de los Recursos Humanos que permita el logro de un alto desempeño, económico y social y un nuevo modelo de gestión de la seguridad social; aspectos de trascendental importancia en las condiciones actuales del municipio y la provincia; para ello cuenta con un total de 138 trabajadores, de ellos el 90, 00 % son técnicos, el 6,00 % de

servicio y el 3,00 % cuadros; mientras que el 1,00 % son obreros sin mayores responsabilidades jerárquicas.

La atención al programa de selección en la Dirección municipal del Trabajo y Seguridad Social referida en los últimos años presenta insatisfacciones en torno a su programa de selección las que quedaron expuestas en la elaboración del capítulo inicial de este informe.

Teniendo en cuenta la estructuración de etapas, fases y pasos esenciales, sobre la base de los presupuestos teórico-metodológicos asumidos en el capítulo anterior, su coherencia lógica y funcional, se afirma que se diseña el procedimiento metodológico para el proceso de selección del Recurso Humano en la entidad de referencia, con lo que se da por cumplido el segundo objetivo específico de la presente investigación.

Teniendo en cuenta los aspectos antes referidos; así como los resultados de la aplicación de un sistema de métodos y técnicas para la conformación, caracterización y clasificación, se argumenta suficientemente la pertinencia del procedimiento metodológico para la selección del Recurso Humano en la Dirección del Trabajo y Seguridad Social en el municipio de Matanzas, para las condiciones investigativas y, por tanto, se da por cumplido el tercer objetivo específico del presente Trabajo de diploma.

CONCLUSIONES GENERALES

Una vez culminada la investigación, es posible arribar a las conclusiones generales siguientes:

1. Del análisis de la literatura especializada disponible, así como de otras fuentes empíricas consultadas, se observó insuficiente respuesta a la necesidad de un procedimiento metodológico para la selección del Recurso Humano en la Dirección municipal del Trabajo y Seguridad Social de Matanzas, por lo que la actividad de selección de su Recurso Humano se definió como el **objeto de estudio** de la presente investigación.
2. Un grupo de factores que ponían en riesgo un nivel superior en la gestión de la entidad de referencia, tales como: la permanencia de su personal en niveles insatisfactorios, la obsolescencia del programa de selección del personal y la demanda nuevas competencias profesionales, en su conjunto, corroboran que el **problema investigativo** precisado para esta investigación es pertinente en el orden teórico, práctico, y metodológico.
3. El acierto de las conclusiones parciales conformadas en cada capítulo de este informe, en armonía con sus objetivos específicos, y las preguntas científicas establecidas en la parte introductoria, permiten confirmar como elaborado un procedimiento metodológico para la selección del Recurso Humano en la Dirección municipal del Trabajo y Seguridad Social de Matanzas, con ello dar cumplimiento al **objetivo general** de la investigación y respuesta apropiada a su problema investigativo.
4. A pesar de los resultados satisfactorios conseguidos durante la concepción y desarrollo de la presente tesis en las condiciones de la entidad objeto de estudio, se observan en la misma importantes potencialidades de fortalecimiento del proceso de selección de su Recurso Humano e indiscutible vínculo con los demás subsistemas de su gestión integrada.

RECOMENDACIONES

Teniendo presente los resultados obtenidos durante esta investigación, así como sus regulaciones de realización, con el propósito de mejorar los elementos tratados, se formulan las recomendaciones fundamentales que siguen:

1. Coordinar con la Dirección municipal de Trabajo y Seguridad Social de Matanzas un año de aplicación controlada (experimental) de este proyecto investigativo para detectar posibles debilidades y proyectar su eliminación consecuente; de esta manera pudieran consolidarse los argumentos de pertinencia teórica aportados.
2. Continuar el estudio de los otros subsistemas de la gestión integrada de Recursos Humanos a fin de afianzar sus contribuciones a la estrategia de desarrollo de la entidad de referencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldana Batista, N. (2018). *Procedimiento para la selección con enfoque de competencias de cajeros de salón en la Dirección Territorial de SEPSA Las Tunas* [Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección, Universidad de Las Tunas]. Las Tunas. <http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/4091/1/Tesis%20Nurys%20Aldana%20Batista.pdf>
- Alonso Suárez, C. (2008). Capital humano. *BETSIME [en línea]*(4).
- Alvarez Obando, D. E., & Briones Meza, H. G. (2019). *Gestión del talento humano. Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal* Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua Unan Managua].
- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human capital management: achieving added value through people*. Kogan Page Publishers.
- Cárdenas Rodríguez, N. G., & Franco Mora, G. S. (2020). *LAS HERRAMIENTAS DIGITALES Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN EL BANCO DEL PACÍFICO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL* Universidad de Guayaquil-Facultad de Ciencias Psicológicas].
- Caviativa Dias, C. H. (2016). *Selección de personal por competencias, estrategia para mejorar la competitividad en el sector de la construcción* [Trabajo de Grado. Especialización en la Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada]. Santa Marta, Colombia. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14501>
- Charry Vargas, S. (2020). *Selección de personal* Fundación Universidad de América].
- Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (C. McGraw-Hill, Ed.).
- Chiavenato. (2001). Advances and challenges in human resource management in the new millennium. *Public Personnel Management*, 30(1), 17-26.
- Chiavenato. (2002). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.
- Chiavenato. (2017). Administración de Recursos Humanos 10 Ed.". *El capital humano de las*.
- Corral, F. (2007). Reclutamiento y Selección por competencias. *EOI*. <http://www.recruitersonline.com/>

- Corzo Rodríguez. (2020). *Aplicación del procedimiento de González Díaz (2016) para la selección del personal por competencias en la UEB OBET Cárdenas*. [Trabajo de Diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.
- Cruz, P., Roja, S., Vega, G., & Villega, Y. (2015). El capital humano y la gestión por competencia. Retrieved 17/03/2020, from [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Cuesta Santos, A. (2005). *"Tecnología de Gestión de Recursos Humanos"* (Segunda edición ed.). Ed. Academia
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (E. F. V. y. Academia, Ed. Tercera edición corregida y ampliada ed.).
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Félix Varela y Academia.
- Cuesta Santos, A. (2017). Organización del Trabajo: base de la gestión del Capital Humano. *Revista cubana de Administración Pública y Empresarial*, Vol.25(No.2), pp. 107-120. Retrieved septiembre-diciembre/2017, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052017000200105&script=sci_abstract&tlng=pt
- Domínguez Rivera, D. C. (2019). *"Elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales en la División Territorial de ETECSA de Matanzas"* [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
- Domínguez Rodríguez, R. (2017). *Procedimiento para la selección por competencias en la empresa de aceros inoxidables de las Tunas* [Tesis de maestría, Universidad de las Tunas]. Las Tunas, Cuba.
- Escobar Romero, S. d. I. C. (2011). *Propuesta de procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Unidad Empresarial de Construcción de Materiales Alternativos de Cárdenas*. Matanzas].
- Fernández Alonso, M., Vázquez Padilla, M., Dujarríc Bermúdez, G. M., Díaz Simón, N., & Soto Hernández, H. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico A en gestión de Recursos Humanos. (25 de octubre de 2014). Retrieved 25 de febrero de 2020, from <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
- Ghosh, P. (2019). What is Human Capital Management (HCM)? Definition, Process, Platforms (tools) with Examples. <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-hcm/what-is-human-capital-management/>

- Gil Martínez, J. (2019). *Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la UBC Villa Caleta*. [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial Universidad de Matanzas]. Cuba
- Gimeno Sacristán, J. (2008). Educar por competencias, ¿ qué hay de nuevo? *Educar por competencias, ¿ qué hay de nuevo?*, 1-233.
- Goldin, C. D. (2016). *Human capital*. Claude Diebolt and Michael Hauptert. <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:34309590>
- Gutiérrez Pico, E., Solórzano Loo, M. C., & Neira Núñez , S. (2018). Evaluación de desempeño en el área financiera y contable en las organizaciones de la provincia de Santa Elena-Ecuador. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, Vol. 6(No. 2), pp. 24-30. Retrieved 2 marzo 2020, from <https://incyt.upse.edu.ec/pedagogia/revistas/index.php/rcpi/article/view/160/276>
- Huamani, Q. (2015). *Competencia docente y la práctica docente en el nivel Secundario de la Institución Educativa Privada Santo Domingo de Chorrillos* Tesis de maestría) Perú].
- Ibarra Almada, A. (2001). *Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral*.
- Jiménez Correa. (2017). Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(1), 88-98.
- Lazco García, D. (2019). *Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA* [Trabajo de Diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
- Lillo Bañuls, A., Ramón Rodríguez, A. B., & Sevilla Jiménez, M. (2007). El Capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico., Vol. 19, pp. 47-69. Retrieved 2 de febrero 2020, from www.edumet.net
- López Salazar, L. A., Ruano, T. C., Anchundia, C., Cepeda, J. C., & López, E. V. (2018). La gestión por competencias una herramienta clave para el desarrollo en el sector empresarial. *Ciencia Digital*, 2(1), 18-30.
- Lorente García, R. (2012). *La reforma de la formación profesional en España a través del diseño por competencias: un análisis desde la perspectiva de los agentes sociales*. Granada: Universidad de Granada.
- Martínez Reinoso, O. L., & Vargas Fernández, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *COODES*, 7, 225-242. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/241>

- Melo Mosquera, J. D. (2019). *Técnicas de selección de personal* [Fundación Universidad de América].
- Mendieta-Ortega, M. P., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287-312.
- Morales Gutiérrez, E. (2014). Evolución de la Gestión de Recursos Humanos GRH. Retrieved 24 de enero de 2020, from <https://www.gestiopolis.com/evolucion-gestion-recursos-humanos-grh/>
- Muñoz Cruz , B. (2017). *Elaboracion de los perfiles de cargo por competencias laborales de la Empresa Industrial ferroviaria Jose Valdez Reyes* [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas, Sede Camilo Cienfuegos].
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Land Forces Academy Review*, 20(3), 351.
- Oficina Nacional de Normalización. (2007a). *NC 3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*. . Ciudad de La Habana, Cuba
- Oficina Nacional de Normalización. (2007b). *NC 3001:2007:Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos*. . Ciudad de La Habana, Cuba
- Oficina Nacional de Normalización. (2007c). *NC 3002:2007:Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación*. Ciudad de La Habana, Cuba
- Oliva-Cardero, Y., & Hechavarría-Rodríguez, N. (2020). Gestión por competencias. Elementos que limitan su aplicación. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 11, 21-33.
- Patiño Rubiano, B. (2006). *Gestión por competencias* [Trabajo de grado Especialización en Gestión Empresarial, Universidad Nacional de Colombia]. Medellín. [http:// www.portaldelconocimiento.com](http://www.portaldelconocimiento.com)
- PCC. (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*.
- Pérez Hernández, R. J. (2017). *Capital Humano La integración de su sistema con enfoque por competencias*. Editorial Academia.
- Pérez Muiños, D. (2013). Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Breezes “Bella Costa”. *Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Matanzas, Cuba., Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática*.

- Porret Gelabert, M. (2010). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*.
- Porter, M. (2006). *Ser competitivo*. España: Deusto.
- Riquelme, M. (2019). "Competencias laborales (definición y tipos)". Retrieved 2 marzo 2020, from <https://www.webyempresas.com/competencias-laborales/>
- Rivas Moreano, A. B. (2017). *Competencia laboral y la práctica docente en profesores de la RED 08, UGEL 01, San Juan de Miraflores* [Tesis para Maestría en Administración de la Educación Cesar Vallejo]. Purú. <http://www.repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/10845>
- Salgado, J. F. (2017). Personnel selection. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.
- Salgado, J. F., Moscoso, S., & Lado, M. (2006). Reclutamiento y selección de personal. *Dirección estratégica de personas*. Madrid: Prentice-Hall.
- Sánchez Rodríguez, A., Martínez Vivar, R., & Moreno, L. J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar*, Vol.27(No.66), pp.169-184. Retrieved 4 marzo 2020, from <http://www.scielo.org.co/scielo.php>
- Suárez-Caimary, I. L., Bermejo-Salmon, M., & Valle-Pérez, F. L. (2020). La gestión integrada del capital humano por competencias, una necesidad en el contexto empresarial estatal actual. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 42-56.
- Tobón, S. (2013). *Formación integral y competencias*. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación. Bogotá: ECOE Ediciones. In.
- Torres Rodríguez, A. (2018). *Reelaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel "Brisas del Caribe"* Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial]. Matanzas, Cuba ...].
- Vargas Fernández, T. (2002). Competencia en la formación y competencia en la gestión del talento humano. Retrieved 8 de febrero 2020, from <http://www.cinterfor.org.uy>
- Veitimilla Ruiz, J. E., & Velásquez Beltrán, P. A. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. *Revista boletín redipe*, 6(3), 172-193.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill, Interamericana.

ANEXOS

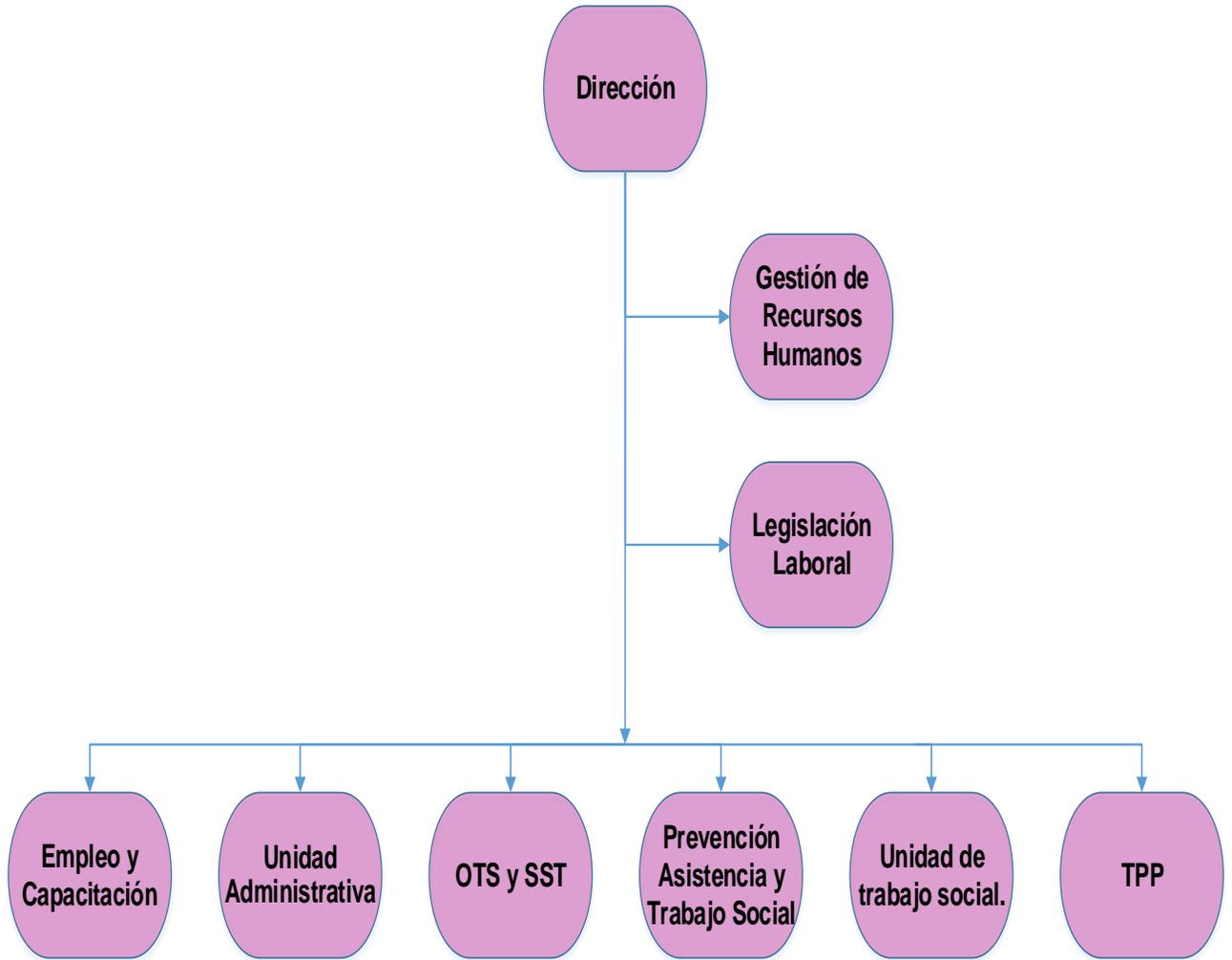
Anexo 1. Factores que caracterizan las competencias laborales

Fuente. (Sánchez Rodríguez et al., 2017).

Corrientes / Tendencias	Focalización	Características de los perfiles	Pertinencia de los perfiles	Relación con la estrategia	Alcance	Metodología para la elaboración de los perfiles
Conductista	Características de los trabajadores que más rinden.	Pequeños conjuntos de competencias. Fáciles de manejar.	No cambian con el tiempo.	Relación causal entre las conductas individuales y la estrategia de la organización.	Se circunscribe al nivel directivo.	Describen los incidentes que llevaron al éxito o fracaso, agrupan los elementos del comportamiento en "inventarios" y elaboran los perfiles, que integran varias competencias.
Funcionalista	Atención en el trabajo, contemplar la competencia como una acción, conducta o resultado.	Gran número de normas. Muy difícil de manejar.	Pueden quedar obsoletos.	Se puede emprender el perfeccionamiento de la organización, que parte de los elementos estratégicos.	Se circunscribe a aspectos técnicos del nivel operativo.	Examinan las actividades y resultados de quienes trabajan en ellas, para definir la norma de competencia.
Constructivista	Se centra en la persona, en los procesos de aprendizaje.	Elemento de auditoría. Se genera un perfil intermedio entre "genérico" y "más específico".	Poca pertinencia, las competencias emergen de los procesos de mejora.	Las competencias están ligadas a los procesos y de ahí a la estrategia.	Áreas funcionales o procesos, aspectos técnicos.	Se construyen a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan.

Anexo 2. Organigrama de la entidad objeto de estudio

Fuente. Dirección municipal del Trabajo y Seguridad Social.



Anexo 3 Procedimiento para la selección de personal

Fuente: aproximación a Corzo Rodríguez, 2020.

