

LA SELECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO POR COMPETENCIAS EN LAS COOPERATIVAS DE CONSTRUCCIÓN CUBANAS

Dr. C. Olga Gómez Figueroa¹, Ing. Cindy Ruiz Pérez², Dr. C. Maile Salgado Cruz³

1, 3. Universidad de Matanzas, sede «Camilo Cienfuegos», Vía Blanca
Km.3½, Matanzas, Cuba olga.gomez@umcc.cu

2. Cooperativa de Construcción Sagebien, cindyruiz@nauta.cu

Resumen

La investigación se realizó en la Cooperativa de Construcción Sagebien, de la provincia de Matanzas. El objetivo general es proponer un procedimiento metodológico para la selección del personal en las Cooperativas No Agropecuarias de Construcción. El principal resultado del trabajo es la obtención del procedimiento metodológico, el cual es útil y válido para la efectividad de los procesos de selección de personal en la Cooperativas No Agropecuarias de Construcción ya que permite tomar decisiones más racionales y menos intuitivas en la selección y promoción del personal, garantizando así un determinado grado de satisfacción de los clientes externos. Para cumplimentar los objetivos planteados han sido utilizados métodos, técnicas y procedimientos acorde con la naturaleza del objeto investigado tales como: análisis bibliográfico, entrevistas, observación, tormenta de ideas, análisis operacional.

Palabras clave: Cooperativa; selección de personal.

Introducción

La búsqueda permanente de un sistema empresarial constituido por entidades eficientes, bien organizadas y eficaces es un desafío permanente para los profesionales vinculados al desempeño de las organizaciones; con mayor énfasis en el contexto cubano si se tiene en cuenta que la baja eficiencia es uno de los factores que en el orden interno caracteriza a la economía (Cadalzo Díaz, *et al.*, 2017).

Las empresas actualmente se enfrentan a un entorno variable, competitivo, inmerso en continuos avances tecnológicos, buscando la excelencia en la prestación de sus servicios, reducción de costos, estructuras flexibles, trabajo en equipo, formación y capacitación continua para los empleados, y lo más importante, contar con el personal idóneo para que cumpla con estos altos estándares de calidad requeridos. (Ordóñez Donoso, Silvia, 2014)

García Zapata y Tantalean Tapia (2012) argumentan que hoy por hoy las empresas empiezan a aceptar que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desarrollo óptimo de las personas que las integran, en tanto que en ellos reside el recurso estratégico más importante el cual permitirá construir organizaciones no solo más productivas y eficientes, sino organizaciones inteligentes; de aprendizaje y de renovación que harán posible el desarrollo integral de la sociedad.

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

Parece evidente que las organizaciones del futuro facilitarán mayor y mejor información, así como también se apoyarán más en las personas y menos en los puestos de trabajo. Por lo pronto, las decisiones estratégicas que se puedan adoptar desde una empresa en tal sentido, necesariamente están vinculadas con la reestructura de sus programas de Gestión de Recursos Humanos. En este contexto el modelo de competencias aparece como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para la función. Así mismo, permite integrar en torno al concepto de competencias todos los subsistemas que conforman la Gestión de los Recursos Humanos (selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, desvinculación, entre otros). El concepto de competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias cada vez es más importante en el mundo empresarial: su aplicación conlleva a un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, comenzando por los directivos, deben aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. Es importante resaltar que este enfoque reconoce que son los recursos humanos de la empresa los que le permiten lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Cada persona es importante dentro de una organización, con un rol o papel único, el cual cada uno puede desempeñar superiormente para cumplir con objetivos y metas, tanto empresariales como personales, logrando un equilibrio que proporcione felicidad a nivel personal y laboral.

Según Alles, (2016). Para seleccionar por competencias primero se deben confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto requerido tendrá competencias derivadas del conocimiento y las competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

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

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

El despliegue del cooperativismo en Cuba, representa un fenómeno de transcendencia cardinal. Se reafirma como complemento de la propiedad estatal socialista y como vía de desarrollo. Todo lo anterior se sustenta en los Lineamientos de la Política Económica y Social, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), (Lineamientos del 25 al 29) y ratificado en el VII Congreso de la organización partidista.

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

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

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

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

En la investigación, a partir del análisis de diferentes propuestas de metodologías como las de González Díaz (2016), García Dousat & Reyes Jardinez (2010), Santamaría, N. & Hernández, V. (2016), se confecciona el procedimiento metodológico propuesto, el cual cuenta con 6 etapas y 17 pasos, como se muestra en la figura 1. Un conjunto de premisas y principios sustentan el instrumental metodológico desarrollado.

Premisas para la aplicación del procedimiento

Constituyen premisas para la aplicación de este procedimiento:

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

Principios en los que se sustenta el procedimiento

- Adaptabilidad: Referido a su capacidad de ser aplicado para cualquier tipo de proceso con los ajustes pertinentes.
- Carácter participativo y creativo: Dado por su capacidad de crear un ambiente participativo y creativo.

- Mejoramiento sistemático: En función de su capacidad de retroalimentarse para lograr la mejora progresiva y continua.



Figura 1. Procedimiento para la realización del proceso de selección de capital humano por competencias en las cooperativas de construcción cubanas. Fuente: Elaboración propia.

Etapa I. Preparación del estudio

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

Paso 1. Selección del equipo de trabajo

La selección del equipo de trabajo debe tener como premisa fundamental la estructura interdisciplinaria; especialistas de la entidad objeto de estudio que reúnan las condiciones siguientes: amplios conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo en los puestos de trabajo objeto de análisis, experiencia de trabajo superior a tres años, decisión y voluntad para participar en el estudio, que sea un personal comunicativo, con habilidades para el trabajo en equipo, proclive al cambio. Se debe nombrar un coordinador del equipo de trabajo.

Paso 1.1 Capacitación

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

Paso 2. Sensibilización del personal

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

Etapa II. Diseño o revisión de la estrategia empresarial

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

Paso 3. Realización del diagnóstico estratégico

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

Paso 3.1. Caracterización general de la entidad objeto de estudio

La caracterización de la organización aporta el conocimiento de su estado actual, principalmente si en la investigación participan asesores externos que no conocen la organización. Debe contener

un análisis de sus principales elementos: nombre, pertenencia ramal, organigrama, sistema productivo, cartera de productos y/o servicios, indicadores económicos, sistemas de información y comunicación vigentes, composición de la plantilla, cultura de los directivos, clima organizacional, etc.

Paso 3.2. Determinación del propósito estratégico

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

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

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

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

Paso 3.3. Análisis del entorno (O, A)

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

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

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

Análisis del entorno general:

- Análisis PEST
 - Factores políticos-legales
 - Factores económicos

- Factores socioculturales
- Factores tecnológicos

Análisis del entorno específico:

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

Paso 3.4. Análisis interno (F, D)

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

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

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

Análisis interno:

- Modelo basado en recursos y capacidades
- Cadena de valor añadido
- Análisis funcional
- Cartera de productos (Matriz BCG)
- Perfil estratégico

Paso 3.5. Construcción de la Matriz DAFO.

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

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

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

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

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

Paso 4. Diseño de la estrategia

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

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

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

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

Los otros dos cuadrantes, es decir aquel en el que confluyen las fortalezas con las amenazas, y aquel en el que coinciden las debilidades con las oportunidades, constituyen la base para el trazado de estrategias ADAPTATIVAS, es decir estrategias mediante las cuales la organización realiza avances discretos, y se prepara para la ejecución de estrategias más ventajosas.

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

Etapa III. Identificación de las competencias

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

Paso 5. Selección del grupo de expertos

Se utiliza cuando el sistema objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado. Las decisiones que corresponden a este tipo de sistema son más complejas, por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y la ausencia de información dificulta el desarrollo de las etapas que deben seguirse. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso. Este método se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. La evaluación del coeficiente de competencia se realiza por la metodología propuesta por Oñate Ramos (1988).

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

Paso 6. Definición de las competencias organizacionales.

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

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

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

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

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

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

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

Paso 6.1. Conceptualización de las competencias organizacionales.

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

Paso 7. Definición de las competencias de los procesos.

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

Paso 7.1. Selección del proceso objeto de estudio.

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

Paso 7.2. Determinación de las competencias del proceso.

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

Paso 7.2.1 Conceptualización de las competencias del proceso.

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

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

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

Paso 8.1. Selección del puesto de trabajo objeto de estudio

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

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

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

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

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

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

Paso 8.3. Determinación de las competencias del puesto de trabajo

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

Paso 8.3.1. Conceptualización de las competencias del puesto de trabajo

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

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

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

Etapa IV. Planificación del proceso de selección

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

Paso 9. Análisis de la demanda de Recursos Humanos

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

➤ Análisis de las necesidades internas

Se llevará a cabo a través de la determinación de la plantilla de cargos necesaria a corto, mediano y largo plazo. Se debe garantizar la previsión de necesidad de personal dados los cambios que el entorno propicio. Se propone para el cálculo de la plantilla a corto plazo las expresiones (1) y (2) expuestas por Cuesta Santos (2009) para la planeación del capital humano:

$$POP - (POE - PPPOE) = \text{Déficit (1)}$$

$$PA - POE = \text{Excedencia (2)}$$

Déficit: cantidad de trabajadores que se necesita incorporar.

Excedencia: cantidad de trabajadores que se necesita extraer.

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

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

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

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

➤ Análisis de las necesidades externas

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

Análisis de futuros proyectos.

Esta variable está relacionada fundamentalmente con los aspectos siguientes:

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

Análisis estadísticos

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

Análisis de la fluctuación laboral

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

1. Necesidades organizacionales
 - ✓ Promociones previstas
 - ✓ Posibles movimientos internos
 - ✓ Licencias previsibles
 - ✓ Envejecimiento de la fuerza de trabajo
2. Necesidades personales
 - ✓ Liderazgo
 - ✓ Satisfacción laboral
 - ✓ Comunicación e información
 - ✓ Relaciones interpersonales

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

Etapa V Desarrollo del proceso de selección

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

Paso 10. Determinación de la modalidad de selección

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

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

Paso 11. Empleo de las fuentes de reclutamiento

En este paso se utilizan los canales de reclutamiento interno y externo. El reclutamiento interno posee prioridad en el análisis del proceso de selección, por lo que se establece realizar en primera instancia la convocatoria interna. De no existir el candidato o los candidatos internos que cumplan con los requisitos de la plaza, se emplean fuentes externas. Se recomienda la creación de una bolsa de empleo, dado el atractivo que ofrece esta forma de gestión no estatal por los sistemas de remuneración.

Paso 12. Recepción de las solicitudes

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

Paso 13. Aplicación de las pruebas de selección

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

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

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

El método para la determinación de las brechas de competencias será la evaluación del estado actual y su comparación con el estado deseado en una escala de cero (0) a diez (10), como se muestra en la tabla. 1.

Tabla 1. Escala para determinar las brechas de competencias

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

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

Para el análisis de las competencias se utiliza la escala reflejada en la tabla 2.

Tabla 2. Valoración de la escala porcentual

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

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

Paso 14. Comprobación de datos referenciales

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

Paso 15. Toma de decisiones sobre candidato a seleccionar

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

Paso 16. Incorporación, acogida y seguimiento

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

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

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

- a) Presentación en el área de trabajo (oficinas, obra, otras).
- b) Historia de la Cooperativa.
- c) Objeto social, misión visión y valores de la CNA.
- d) Estructura organizativa, servicios que se brindan.
- e) Sistema de Pago que se aplica.
- f) Sistema de capacitación y desarrollo de los recursos humanos y posibilidades de promoción.
- g) Presentación de la Junta Directiva, Consejo de Administración y la Sección Sindical.

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

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

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

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

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

Etapa VI Mejora continua

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

Paso 17. Control del proceso de selección

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

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

La de procesos, que evalúa aquellos indicadores que se relacionan directamente con cada una de las actividades que integran la selección del capital humano y su gestión, con el objetivo de conocer el estado actual de los mismos y poder compararlos con el período anterior o simplemente con un estado deseado de la empresa.

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

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

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

La Tabla 3 muestra la relación del sistema de indicadores para el control de gestión del proceso de selección de capital humano:

Tabla 3 Sistema de indicadores para el control de gestión del proceso de Selección de Capital Humano.

Perspectiva de procesos					Perspectiva de crecimiento y aprendizaje				
Concepto	IND.	Nivel de Referencia			Concepto	IND.	Nivel de Referencia		
		B	R	M			B	R	M
Índice del análisis y descripción de los cargos	IACO				Índice de satisfacción laboral	ISL			
Índice de selección	IS				Índice de ausentismo	IA			
Índice de evaluación del Desempeño	IED				Índice de fluctuación	IFL			
Perspectiva de clientes					Perspectiva económica				
Concepto	IND.	Nivel de Referencia			Concepto	IND.	Nivel de Referencia		
		B	R	M			B	R	M
Índice de satisfacción	ISC				Gasto de SRH por	GSRH/PI			

Perspectiva de procesos					Perspectiva de crecimiento y aprendizaje				
del cliente					peso de ingresos				
Índice de recomendación	IRc				Gasto de SRH del total de gastos	GSRH/TG			

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

Fuente: elaboración propia

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

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

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

Indicadores Perspectiva de Procesos.

- Índice del Análisis y Descripción de los Cargos u Ocupaciones (IACO). Expresará el grado de actualización de la documentación que contiene el análisis de cargos u ocupaciones. Se tomará la información del análisis de los perfiles de cargos por competencias existentes y de los necesarios por plazas (Expresión 3).

$$IADCO = \left[1 - \left(\frac{TCM}{TC} \right) \right] * 100 \quad (3)$$

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

TC: Total de cargos existentes.

- Índice de Selección (IS). Expresará el grado de calidad alcanzado en el proceso de selección. Se obtendrá la información del Departamento de Capital Humano, donde se registrará la cantidad de trabajadores que estuvieron en períodos de prueba para la selección y los que resultaron seleccionados (Expresión 4).

$$IS = \left(\frac{TVPP}{TS} \right) * 100 \quad (4)$$

TVPP: Trabajadores que vencieron el periodo de prueba.

TS: Trabajadores seleccionados.

- Índice de Evaluación del Desempeño (IED). Expresará el grado de la calidad de la evaluación de los trabajadores. Se tomará la información de los resultados de las evaluaciones del desempeño (Expresión 5).

$$IED = \frac{TEB}{TT} * 100 \quad (5)$$

TEB: Trabajadores evaluados de bien.

TT: Total de trabajadores.

Indicadores Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

- Índice de satisfacción laboral (ISL): expresará el grado de la satisfacción laboral que se alcanza en los trabajadores como resultado de la Gestión del Capital Humano. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, calidad y servicio al cliente. Es típico que las empresas midan la satisfacción de los empleados por medio de la aplicación de una encuesta anual o trimestral. Se obtendrá la información de la encuesta elaborada por la Cooperativa, para conocer la satisfacción del cliente interno. (Expresión 6).

$$ISL = \frac{TS}{TE} * 100 \quad (6)$$

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

TE: total de encuestados según tamaño de la muestra.

- Índice de ausentismo (IA): expresará el por ciento de ausentismo que ha mostrado la Cooperativa en un período dado. Este aspecto está relacionado no sólo a la disciplina laboral que exista en la organización, sino a la cultura y los valores que la misma haya sido capaz de inculcarle a sus trabajadores. La información se obtendrá de documentos procedentes del Departamento de Capital Humano (Expresión 7).

$$IA = \frac{\text{número de días de ausencia}}{\text{Total de plantilla} / 100} * \text{Total de días laborables} \quad (7)$$

- Índice de fluctuación laboral (IFL): expresará la relación entre la cantidad de bajas producidas en un periodo de tiempo y la cantidad de empleados de la Cooperativa. Permite medir la capacidad de la organización para conservar el personal en el transcurso del tiempo, lo cual se relaciona con un adecuado proceso de selección e integración de los

trabajadores. Existen diversos criterios para evaluar el mismo, algunos autores lo consideran negativos cuando el índice excede el 15 %; y el mismo debe oscilar entre el 5 y el 7 % y otros como Chiavenato (2012) no establece algún límite. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización; por otro lado, un índice de fluctuación elevado tampoco sería deseable ya que reflejaría un estado de fluidez y entropía en la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos. (Chiavenato, 2012). Por lo tanto, el índice ideal de rotación es aquél que le permite a la organización retener un personal de buena calidad. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado. Para su obtención se obtendrá la información necesaria del Departamento de Capital Humano (Expresión 8).

$$IFL = \frac{\text{Total de fluctuantes o bajas}}{\text{Total de plantilla}} \quad (8)$$

Indicadores Perspectiva de Clientes

- Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) Expresará el grado de satisfacción alcanzado por los clientes externos. Se obtendrá la información de la encuesta elaborada por la Cooperativa, para conocer la satisfacción del cliente externo (Expresión 9).

$$ISC = \frac{CS}{TE} * 100 \quad (9)$$

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

TE: total de encuestados según tamaño de la muestra.

- Índice de Recomendación (IRc) Permite conocer el impacto de los trabajadores en la disposición de los clientes a recomendar los servicios de la empresa. Se obtendrá la información de la encuesta elaborada por la Cooperativa, para conocer la satisfacción del cliente externo (Expresión 10).

$$IRc = \frac{TCDR}{TCP} * 100 \quad (10)$$

TCDR: Total de clientes dispuestos a recomendar.

TCP: Total de clientes en el periodo.

Indicadores Perspectiva Económica.

- Gasto de Selección de Recursos Humanos por peso de ingresos (GSRH/PI) Expresará cuánto se invierte en el proceso de selección del personal, para lograr el ingreso de una unidad monetaria. Se utilizará la información que ofrece la contabilidad de los gastos e ingresos (Expresión 11).

$$\text{GGRH/PI} = \frac{\text{GGRH}}{\text{I}} \quad (11)$$

GGRH: Gastos de GRH

I: Ingresos

- Gasto de Gestión de Recursos Humanos del total de gastos (GSRH/TG) Expresará el por ciento que representa el total de gastos vinculados con el proceso de selección del personal del total de gastos en que incurre la entidad (Expresión 12).

$$\text{GGRH/TG} = \frac{\text{GGRH}}{\text{TG}} \quad (12)$$

GGRH: Gastos de GRH

TG: Total de gastos

Conclusiones

A partir del análisis de los diversos enfoques, procedimientos y la legislación vigente, se propone, para las cooperativas de construcción, un procedimiento metodológico, que permite el desarrollo del proceso de selección de los recursos humanos, integrado a la gestión por competencias, la planificación estratégica y el control de gestión (CMI), mediante un conjunto de técnicas y herramientas fundamentadas, considerándose el aporte fundamental de esta tesis.

La utilización del criterio de expertos en el procedimiento se justifica y tiene gran importancia ya que el objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado y las decisiones que corresponden a este tipo de sistemas son más complejas por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y la ausencia de información en ocasiones, que puede ser provista por los mismos.

Las técnicas estadísticas matemáticas utilizadas para el trabajo con expertos (coeficiente de competencia, cantidad de expertos, concordancia y fortaleza de los criterios de expertos) y las empleadas para determinar la confiabilidad de los instrumentos de recolección primaria (fiabilidad y validez), ofrecen un basamento científico consistente a la investigación.

El procedimiento propuesto contempla en su ejecución las tendencias más actuales de la GRH; de forma explícita se desarrolla: el CMI, como forma de control estratégico del impacto del proceso de selección y la gestión por competencias, asegurándose la derivación de las competencias necesarias, y de modo implícito, se crean las bases para que la organización desarrolle cabalmente los principios y procesos que caracterizan a la organización que aprende, a partir de la determinación de las necesidades actuales de la organización y la previsión de las futuras, en función de las cuales se ajustan las

competencias requeridas para la organización, los procesos y los cargos; se diseña el proceso de selección, se evalúan los resultados y su impacto en el desarrollo de la GRH, a través del CMI.

Referencias bibliográficas

ALLES, M. (2016). Selección por competencias. (2ª. ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.

AYALA TOAPANTA, C. (2014). Diseño de un modelo de perfiles y proceso de reclutamiento y selección del talento humano por competencias para las instituciones educativas fiscales de educación básica. Tesis para la obtención del título de Magister. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.

BARRIENTOS INGARUCA, N. & Portilla De los Ríos, C. (2016). Modelo de gestión por competencias dirigido a mejorar el talento humano en la contrata minera NEW HORUS S.A.C.- 2015. Tesis para optar el título profesional de Licenciado. Universidad Privada del Norte, Perú.

CADALZO DÍAZ, Y., CABALLERO TORRES, I., & BECERRA ALONSO, M. J. (2017). La gestión de capital humano en empresas del sector biotecnológico cubano. [en línea]. Revista Ingeniería Industrial, vol.38 no.1, La Habana, ene.-abr. ISSN 1815-5936.

CELA LEÓN, C. (2015). Diseño de un modelo de competencias enfocado en los procesos de selección y gestión del desempeño. Caso: Delta montero S.A. Tesis para la obtención del título de Máster en Desarrollo del Talento Humano. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.

CHÁVEZ FLORES, J. (2016). Diseño de perfiles de cargo por competencias para la selección de personal del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Tecnológica Equinoccial en Quito. Tesis para la obtención del título de Magister en Desarrollo del Talento Humano. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.

CHIAVENATO, I. (2012). Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill.

CUESTA SANTOS, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Ed.3ra, La Habana, Ed. Academia y Félix Varela. ISBN 978-959-07-1341-5.

GARCÍA DOUSAT & REYES JARDINEZ (2010) Procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo del capital humano desde la perspectiva de una agencia empleadora. [en línea], [consulta: 22/noviembre/2017]. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010a/>

GARCÍA, M. (2012). El Merchandising de la carta menú y sus retos. [en línea] [consulta: 24/noviembre/2017]. Disponible en: <http://www.gestionrestaurantes.com>.

GARCÍA ZAPATA, T., & TANTALEAN TAPIA, I. (2012) Selección y control del factor humano en empresas de construcción civil. [en línea] Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial, vol. 15, no.2 pág. 63-72, UNMSM. ISSN: 1810-9993

GUERRERO GÁNDARA, J.P. (2016). Diseño y plan piloto de implementación de puestos de trabajo aplicando el modelo por competencias para el Tribunal de Justicia de la comunidad andina. Tesis de grado previo a la obtención del grado de Magister en Gestión del Talento Humano. Escuela Politécnica Nacional, Ecuador.

IRANZO, M. (2017) Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones. Trabajo Individual de Fin de Máster. Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI. Madrid, España.

MARTÍNEZ, R. (2009). Gestión de Alimentos y Bebidas segunda parte. Rincón del universitario [Blog] [en línea] [consulta: 24/noviembre/2017]. Disponible en: <http://rincondeluniversitario.blogspot.com/2009/11/gestion-de-alimentos-bebidas-2dparte.html>.

MARTÍNEZ, CC. MOYA, Y. Y GONZÁLEZ, BL (2009). Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa Turística. Retos Turísticos, vol. 8, no. 1, pp. 8-12.

LADINO TORRES, A. & OROZCO ACOSTA, D. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional de la Empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A. E.S.P. Proyecto de grado presentado como requisito para obtener el título de pregrado de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.

MÉNDEZ ARREAGA, C. (2017). Gestión de recursos humanos por competencias en la Cooperativa de Ahorro Y Crédito la Inmaculada Concepción R.L ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango. Tesis de grado en opción al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Mesa TAPIA, I. (2009). Propuesta de un procedimiento para el diagnóstico y proyección del Sistema de Formación y desarrollo por competencias de los educadores de la Escuela de Formación Integral de Matanzas. [Tesis en opción al título de máster en Administración de Empresas], Matanzas, Universidad de Matanzas, 2009.

Oficina Nacional de Estadística e Información. Construcción en Cuba. Indicadores seleccionados. Enero-diciembre 2018. Edición abril 2019.

Oñate, N., Ramos, L. Y Díaz, A. (1988). Utilización del Método Delphi en la pronosticación: Una experiencia inicial. Cuba: Economía Planificada.

ORDÓÑEZ DONOSO, SILVIA (2014) Diseño y estructuración del Área de Gestión Humana para la Empresa Constructora GO Constructores CÍA. LTDA. Disertación previa a la obtención de título de Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.

PARRA MALDONADO, G. (2016). Los procesos de selección, evaluación y capacitación por competencias y su incidencia en los niveles de servicio y operación del área logística de una empresa comercializadora de productos farmacéuticos. Caso: ECUAQUÍMICA. Tesis para la obtención del título de Magister. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.

SANTAMARÍA, N. Y HERNÁNDEZ, V. (2016). Desarrollo de un modelo de gestión por competencias para la mejora del desempeño de la ONG para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín. Tesis en opción al título Magister en Administración de Empresas mención Planeación. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato, Ecuador.