

ARTÍCULO

## DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

Ing. Roxana González Álvarez, Universidad de Cienfuegos  
E-mail: [rgonzalez@ucf.edu.cu](mailto:rgonzalez@ucf.edu.cu)

### RESUMEN

La investigación considera como caso de estudio la experiencia de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos (ECC) la cual trabaja en implantar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) desde el año 2008. En el presente artículo se expone un procedimiento para la evaluación y certificación de competencias laborales de modo que se facilite el proceso de gestión de competencias y la obtención de la certificación del SGICH de una empresa. El procedimiento fue aplicado en la ECC hasta lograr evaluar y certificar las competencias de todos los trabajadores de los puestos claves del proceso principal, identificándose brechas de conocimientos y habilidades en algunos casos. Las técnicas aplicadas como: entrevista, observación directa, revisión y análisis documental permitieron obtener la información necesaria para desarrollar el trabajo.

### Palabras clave:

Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, competencia laboral, normación de competencias, evaluación de competencias, certificación de competencias, formación por competencias.

### ABSTRACT

*The investigation considers like case of study the experience of the Company Cienfuegos's Marketer Fuels (ECC), which works in implanting the Integrated Human Capital Management System since 2008. This article presents a documented procedure for the evaluation and certification of job skills and competencies to facilitate the process of competence management and to achieve the certification of the enterprise. The proposed procedure was applied to the ECC to achieve evaluate and certify the competencies of all employees of the main process, identifying gaps in knowledge and skills in some cases. The techniques and instruments used such as: interviews, direct observation, review of documents allowed to obtain the information needed to develop the work.*

### Key words:

*Integrated human capital management system, labor competition, normation of competencies, evaluation of competencies, certification of competencies, training of competencies.*

## INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial hay una tendencia cada vez más fuerte hacia la Gestión de los Recursos Humanos, basada en la Gestión por Competencias, potenciando las características del personal que integran las organizaciones, en función de los puestos y tareas que deberán cubrir, es decir, mejorar el desempeño de las personas en el cargo.

El puesto de trabajo ya no es la unidad organizativa básica de la empresa, ahora lo es la persona y se evalúa no sólo en función de lo que sabe (sus conocimientos), sino, y sobre todo, por lo que sabe hacer (sus habilidades) y por lo que quiere hacer (sus actitudes).<sup>1</sup>

En Cuba se presenta hoy un contexto favorable para el cambio muy vinculado y relacionado con la Gestión de Capital Humano (GCH) dado por el Perfeccionamiento Empresarial como proceso que facilita la apertura al mejoramiento y el cambio. Uno de los principales desafíos que enfrenta el país, consiste en alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de las empresas, con el objetivo fundamental de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, mediante un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Actualmente existen un conjunto de empresas de avanzada relacionadas con la implantación del SGICH y que han sido certificadas según la NC 3001: 2007. Es en este contexto que el presente trabajo se enfoca en mostrar los resultados de toda la labor realizada en la evaluación y certificación de competencias laborales tomando como caso de estudio la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos.

La ECC ha transitado desde el 2008, por varias etapas en la implantación del Modelo Cubano de Gestión del Capital Humano siendo las competencias laborales la guía principal. Así se desarrolló la etapa de identificación de las competencias en sus tres niveles de análisis (organización, proceso e individual), posteriormente se ha trabajado en la normalización de las competencias siendo necesario, actualmente, la evaluación y certificación de estas.

Dar a conocer los resultados positivos sobre el Proceso de Gestión de Competencias Laborales, centro del modelo, es la principal intención de la investigación que se presenta considerando el diseño de un procedimiento que permita evaluar y certificar las competencias laborales para lograr la certificación del SGICH de una empresa.

## MATERIAL Y MÉTODO

Las competencias representan la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.

Existe consenso en que hay etapas que deben atravesarse para poder realizar una adecuada gestión del proceso de competencias: Identificación, Normalización, Formación, Evaluación y Certificación de competencias. La Figura 1 muestra un análisis de este proceso a través de un diagrama SIPOC (Supplier, inputs, process, outputs, customer).

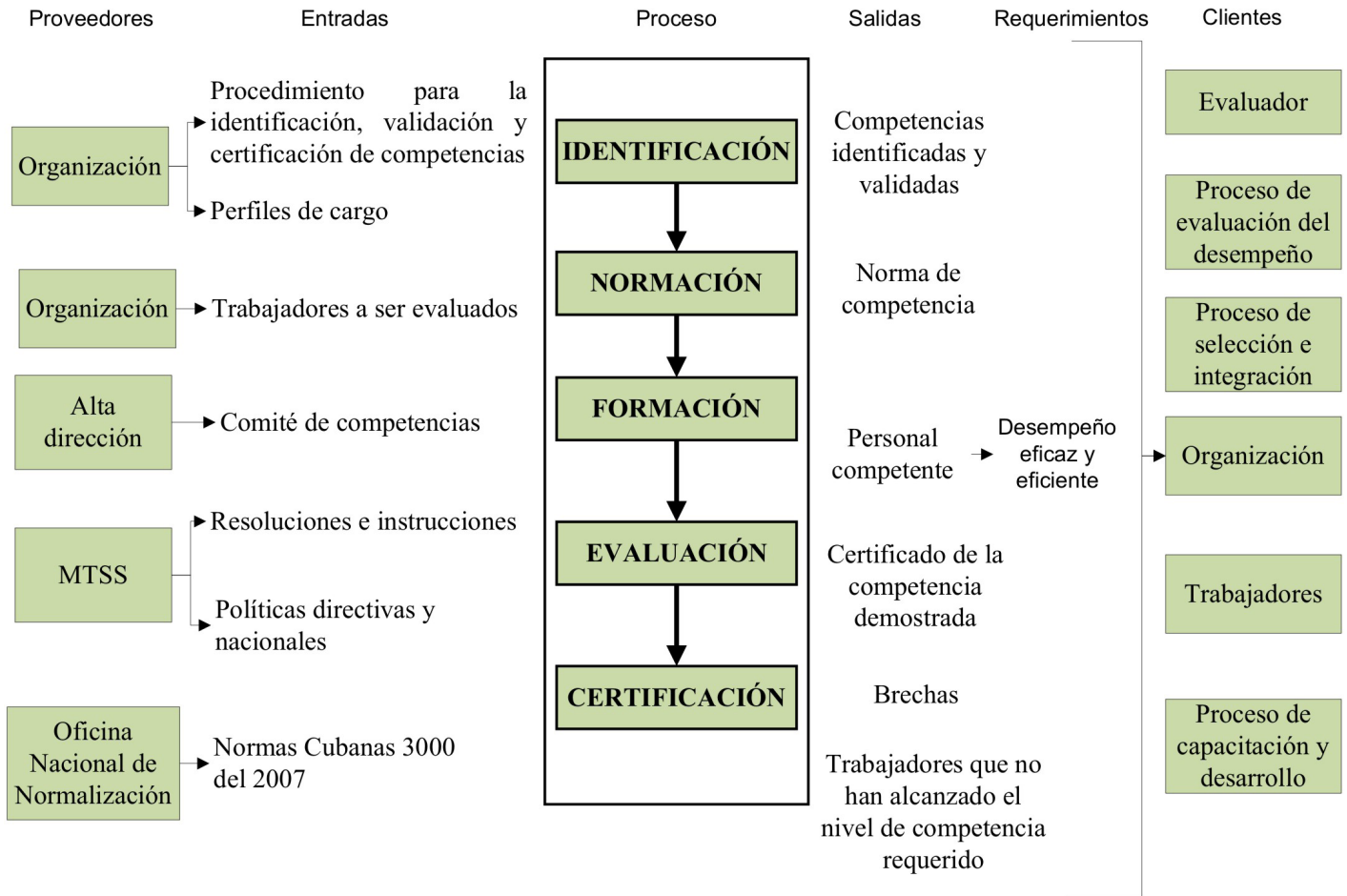


Figura 1. Diagrama SIPOC del Proceso de Competencias Laborales.

Fuente: Elaboración propia

Una vez que la organización ha transitado por las etapas de identificación, normalización y formación está en condiciones entonces de evaluar y certificar sus competencias. (Bertrand, 2000; Delgado, 2000: 1-4; Gil, 2007: 84-106; Irigoien & Vargas, 2002: 137-172; Mertens, 2008: 31-81; Rodríguez, 2006) establecen todo un conjunto de elementos teóricos relacionados con la temática objeto de estudio, que unido a lo que establece la NC 3002: 2007 permitieron crear las bases teóricas para la elaboración del procedimiento de evaluación y certificación de competencias laborales propuesto.

Hay que destacar que esta propuesta es aplicable a cualquier empresa que desee certificar las competencias laborales de sus trabajadores. Se resalta además los escasos trabajos que en el orden

práctico aborden el tema, por lo que posee un importante valor metodológico para otras empresas que trabajen el tema, al mostrar resultados concretos de estas actividades. El diagrama de flujo que se muestra en el Anexo 1 visualiza las cuatro etapas del procedimiento y sus respectivos pasos.

En este proceso que se inicia como una primera experiencia en su implementación cobra extrema importancia la capacitación a los evaluadores, de modo que la organización a través de ellos logre una verdadera cultura en la gestión de las competencias laborales.

#### Capacitación a los evaluadores

El evaluador ha de estar capacitado en los conceptos, filosofía y características de la evaluación por competencias. Ello implica que los evaluadores dediquen el tiempo requerido al análisis del mapa funcional, las normas de competencia, los elementos de competencia y los respectivos criterios y evidencias de desempeño y conocimiento.

Es conveniente realizar acciones de capacitación para los evaluadores en dos áreas (Irigoin & Vargas, 2002: 156):

1. La primera, con el fin de que conozcan los principios y metodología del enfoque de competencia y se familiaricen con las normas de competencia desarrolladas.
2. La segunda, en la que se impartirá capacitación sobre la aplicación misma de la evaluación, en la cual se les debe capacitar sobre las características y desarrollo del proceso de evaluación de competencias, el uso de las técnicas que se emplean, y conocer sobre los errores comunes que suelen afectar a la fiabilidad de los resultados de la evaluación.

#### Características del evaluador

- El evaluador debe ser aquella persona que tenga contacto directo con la persona evaluada y quien, por tanto, conozca el ambiente en el que se da el desempeño y las características propias de los logros laborales que allí se dan.
- Al ser la evaluación por competencias individual implica un amplio conocimiento del evaluador, además de la suficiente flexibilidad para un proceso en el cual los diferentes individuos dan muestras variadas de desempeño. Es por ello que su contacto con el trabajador debe ser frecuente y regular, con lo cual se asegura una alta probabilidad de éxito en el análisis de la competencia.
- El evaluador debe tener una gran experiencia y conocimiento de la ocupación evaluada a fin de hacerse un juicio, lo más objetivo posible, de si el criterio de desempeño en cuestión se cumple o no.
- Acompaña al trabajador evaluado para: aclarar los objetivos de la evaluación, recoger las evidencias y dar retroalimentación sobre los resultados.
- Puede pertenecer a la organización o a un centro evaluador.

El evaluador es el encargado de divulgar la norma de competencia laboral y de dar a conocer la mecánica general de la evaluación de competencias ante todo el equipo para que el trabajador conozca todos los elementos de antemano. Es necesario que el sentido de la evaluación de competencias sea entendido por todos los que participan en la misma, de tal manera que sea percibida y aceptada como una función necesaria.

### **Etapa I: Identificación y análisis de competencias a evaluar**

#### **Paso 1. Identificación de la(s) competencia(s) en la(s) que se desea certificar el trabajador**

Este paso permite identificar las competencias en las que el trabajador se desea certificar. Esto se realiza de común acuerdo entre el Comité de competencias, trabajadores y evaluadores.

#### **Paso 2. Análisis de la(s) norma(s) de competencia relacionada(s) con la(s) competencia(s) que se desea(n) certificar**

Aquí es donde se analizan las normas de competencia en las que se desea obtener el certificado. La normación de competencias permite describir lo que una persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede evaluarse si lo que hizo está bien hecho, las condiciones en que la persona debe demostrar su aptitud y los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de que lo que está haciendo se realiza de manera eficiente con base en un conocimiento construido.

### **Etapa II: Evaluación de competencias**

#### **Paso 1. Definición de los métodos a utilizar para la recolección de evidencias**

Las fuentes y tipos de evidencia son variadas por lo que durante el proceso de recolección es necesario utilizar diferentes métodos para obtenerlas. La evaluación de competencias privilegia aquellas técnicas que se apoyan en el comportamiento de las personas en el puesto de trabajo y en la actuación ante situaciones prácticas reales o simuladas del ejercicio laboral. La definición de los métodos debe ser realizada por el comité de competencias mediante el trabajo con los evaluadores.

Tomando como criterio el tipo de información sobre la que se centra la evaluación de competencias, las técnicas se clasifican en: técnicas para valorar competencias, que se apoyan prioritariamente en rasgos o características de las personas; técnicas que parten del comportamiento de las personas en sus puestos de trabajo, y técnicas que, pudiendo incluir la recogida de informaciones como las anteriores, integran éstas con las valoraciones de los propios trabajadores o de otros miembros de la organización. El abanico de métodos que podrían emplearse en la evaluación de competencias conforme a la clasificación adoptada se recoge en la Tabla 1.



**Tabla 1.** *Métodos de recolección de evidencias.*

Fuentes de información	Características	Instrumentos de evaluación
Experiencia práctica	Se apoya en el análisis del desempeño laboral de los trabajadores, tomando como fuente de información la experiencia de trabajo real o simulado. En este caso, el acceso a la información se realiza de modo directo, dado que el evaluador observa directamente el modo en que se comporta el sujeto evaluado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listas de verificación.</li> <li>- Sistemas de escalas para la observación.</li> <li>- Incidentes críticos.</li> <li>- Simulación y ejercicios prácticos.</li> <li>- Observación del desempeño.</li> </ul>
Características y experiencias del evaluado	Se basan en el análisis de las características y experiencias del sujeto evaluado. En este caso, el evaluador no accede directamente a la actuación del trabajador en su puesto, sino que valora ésta a partir de sus características personales o a partir de la obtención de información mediada por los sujetos acerca de su experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tests psicológicos</li> <li>- Recogida de información biográfica</li> <li>- Entrevista de evaluación</li> <li>- Portafolios</li> <li>- Preguntas orales</li> <li>- Preguntas escritas</li> </ul>
Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización	Utilizan como fuente de información a los propios trabajadores que son evaluados o a otros miembros de la organización. En este caso, la información manejada no surge directamente de las realizaciones prácticas de los sujetos, sino que implica recoger las valoraciones que diferentes personas hacen sobre el sujeto evaluado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auto-informe sobre comportamientos</li> <li>- Balance de competencias</li> <li>- Evaluación de 360°</li> </ul>

Fuente: (Gil, 2007: 92-102; Irigoín & Vargas, 2002: 154-156)

### Paso 2. Recolección de las evidencias de desempeño y conocimiento

Una vez definidos los métodos a utilizar se procede a la recolección de evidencias de desempeño y conocimiento mediante la aplicación de estos. La evaluación debe basarse en el empleo de diferentes técnicas para la recogida de datos. La triangulación de evidencias obtenidas por distintas vías refuerza la validez de los resultados de la evaluación.

El punto central de la evaluación de competencias es el desempeño laboral, es decir, conocer cuánto sabe el trabajador sujeto a la evaluación es importante pero no más que los resultados que se reflejan en su desempeño. La recolección de evidencias se realiza con la perspectiva de un proceso y no de un momento específico, en situaciones reales de trabajo preferentemente, es decir, durante el desempeño normal de las actividades y es llevada a cabo por quien realice el papel de evaluador.

Las evidencias se encuentran en el lugar de trabajo, en resultados registrados, en informes realizados, en general, deben ser hechos objetivos y verificables. Son condiciones reales de trabajo comparadas en relación con el estándar de competencia. En todo caso, las normas de competencia han establecido las evidencias necesarias y son, por tanto, la base de la evaluación por competencias (Irigoín & Vargas, 2002: 154).

Pero si durante la recolección de evidencias surgieran otras que no estaban inicialmente contempladas o se demostrara que algunas de ellas no fueran suficientes, quien evalúe deberá tomar atenta nota de ello para modificar y mantener actualizada la norma (Irigoín & Vargas, 2002: 154).

El evaluador debe verificar las evidencias con base en el estándar y asegurarse que su cantidad y calidad sean suficientes para establecer la competencia del trabajador o indicar las áreas que requieren refuerzo mediante capacitación.

### Paso 3. Comparación de las evidencias frente a la norma

En esta etapa es donde se comparan las evidencias de desempeño con la norma de competencia para establecerse un juicio sobre si el trabajador es competente o aun no competente. La evaluación se fundamenta en estándares que describen el nivel de competencia laboral esperado por lo que:

- Si existen brechas entre el desempeño mostrado y el desempeño requerido se declara al trabajador aun no competente y se procede a la formación por competencias (Etapa III).

- Pero si el trabajador cumple con lo establecido en la norma entonces se declara competente y se procede a la certificación (Etapa IV).

No obstante el resultado de la evaluación además de ser un juicio sobre si el trabajador es competente o aún no competente evidencia también la apreciación de un determinado nivel de logro.

Las competencias laborales serán certificadas anualmente, paralelo al proceso de Evaluación del Desempeño, con el cual deberá existir plena correspondencia.

### **Etapa III: Formación por competencias**

De manera general esta etapa parte de la detección o diagnóstico de los problemas o necesidades de formación y desarrollo de las capacidades requeridas en relación a las competencias establecidas para un puesto. En función de lo anterior se determinan los problemas y necesidades a solucionar y por último se elaboran y seleccionan alternativas de solución. La formación basada en competencias permite que haya una relación directa entre las competencias requeridas y los contenidos de los programas de formación.

Una vez realizadas las acciones de capacitación se deben recolectar nuevamente evidencias de desempeño y conocimiento y comparar estas frente a la norma de competencia. Si ya el trabajador cumple con lo establecido en la norma entonces se declara competente y se procede a la certificación. Pero si aún existen brechas entre el desempeño mostrado y el desempeño requerido se declara al trabajador aun no competente y se procede al análisis de la situación de competencia.

Aquí pueden darse dos situaciones:

- El trabajador ha mejorado su desempeño, pero aun le falta, entonces proceder nuevamente a la formación por competencias.
- El desempeño mostrado por el trabajador es el mismo o peoró; entonces proceder al análisis en el Comité de idoneidad para tomar decisiones. Para este caso se deberá analizar, en el término de un año, la situación de las brechas identificadas y ya tratadas, con vistas a definir una situación respecto al tema.

### **Etapa IV: Certificación de competencias de los trabajadores de los cargos de las actividades principales**

La certificación hace un reconocimiento público, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación

con una norma. Esta etapa permite certificar a través de un documento, la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, independiente de la forma en que estas fueron adquiridas.

Para ello se deja constancia en el Registro de Control de Certificación de Competencias y se emite el Certificado de Competencias al trabajador. El Certificado de Competencias emitido a favor del trabajador se guardará en el expediente individual de capacitación del mismo.

El certificado debe tener validez, legitimidad, transparencia y significación y debe ser actualizado periódicamente. De ahí que la certificación es un proceso sistemático en la empresa.

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Se han utilizado para el estudio, los siete puestos claves pertenecientes al proceso principal de la ECC, denominado: Proceso de comercialización de combustible identificados en (González & Torres, 2010: 68).

Entre las diferentes etapas que intervienen en el proceso de Gestión de Competencias están las de Identificación, Normación y Formación. En la investigación de (González & Torres, 2010: 66-73) quedaron desarrolladas totalmente las dos primeras etapas. La identificación y normación de las competencias conllevó a la necesidad de establecer capacitación sobre la temática a todos los responsables e involucrados (en esta primera etapa de implantación). El Comité de Competencias creado (2009) constituyó uno de los principales "actores" que participó de dicha capacitación. En esta se precisa, entre otros aspectos, los instrumentos que serían empleados para ese fin, objetivos del proceso y su importancia. Se ejecutaron un total de 15 acciones de capacitación del año 2008 al 2011 con la participación de un conjunto de organismos como el Instituto Provincial de Estudios Laborales, la Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, la Universidad de Cienfuegos, el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social y el Centro Politécnico del Petróleo.

El proceso de formación también abarcó a los demás trabajadores, con especial interés los que se desempeñan en los puestos claves, ya que desde el mismo momento que comienza el trabajo para la implantación del SGICH estos han sido utilizados como referentes para la validación del proceso de gestión de competencias que se comienza a diseñar.

Considerando lo que se plantea en el procedimiento para iniciar la etapa de evaluación de las competencias laborales, resulta importante conocer el nivel de preparación que se posee

en la empresa para iniciar dicho proceso. Los evaluadores como principales responsables de este proceso deberán estar concientizados y capacitados para la realización del mismo. Estos han sido identificados según la participación y responsabilidad que con el proceso de evaluación de competencias ellos, poseen y en total son 9. La Figura 2 muestra mediante un esquema, los niveles de relación entre evaluadores y evaluados.

de los métodos de evaluación de competencias, los evaluadores se autoevalúan entre el nivel medio y adecuado. Esto indica las oportunidades que existen de reforzar esta temática, aunque a criterio de las autoras, este conocimiento (aplicación de los métodos de evaluación de las competencias laborales) se irá adquiriendo en la medida que el proceso se desarrolle.

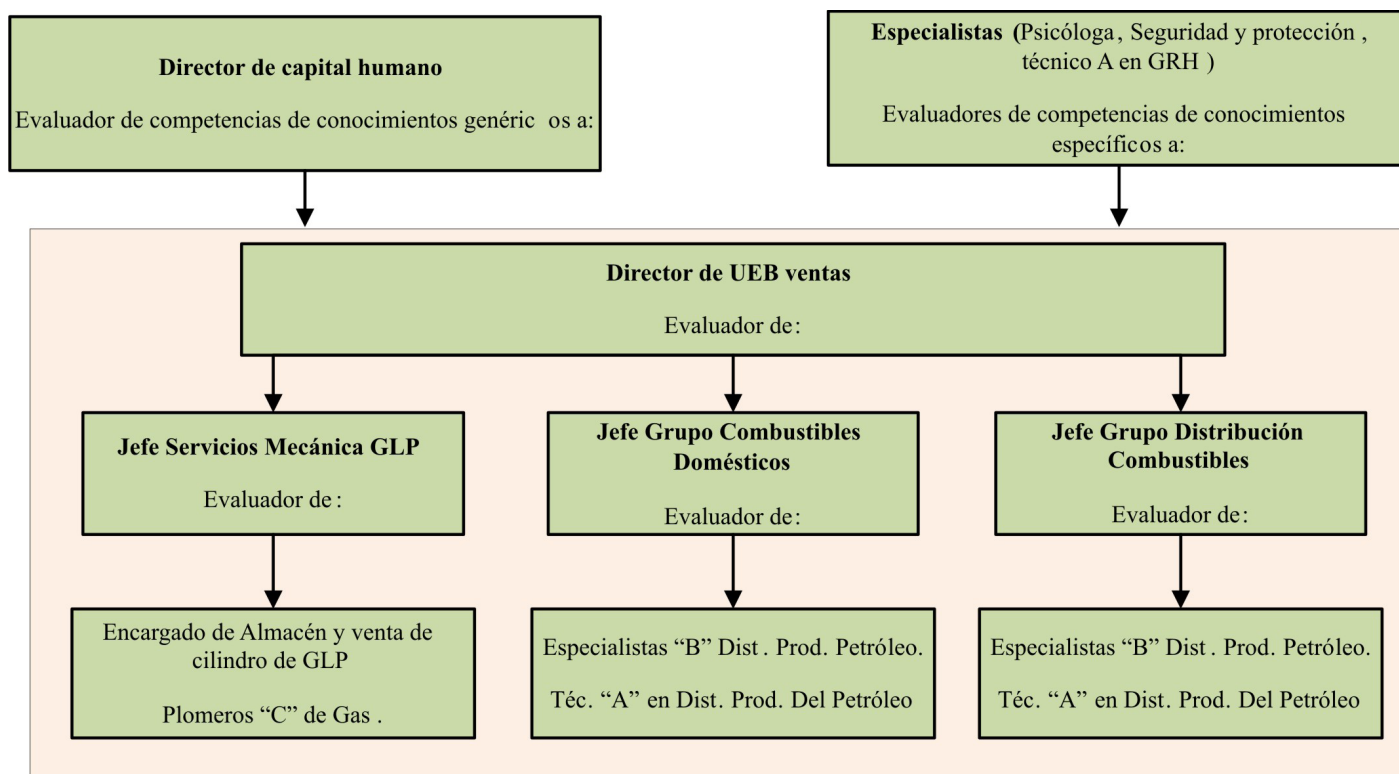


Figura 2. Niveles de relación entre evaluadores y evaluados.

Fuente: Elaboración propia

Para recabar información sobre la preparación de los evaluadores para el proceso de evaluación de competencias laborales se realiza un cuestionario. La autoevaluación que se hacen los evaluadores sobre: sentirse preparado para realizar la evaluación de competencias, poseer el conocimiento necesario sobre las competencias que deberán evaluar y considerar que la evaluación de competencias es un proceso positivo para la organización es altamente autoevaluada.

Este resultado es muy favorable para la iniciación del proceso de evaluación de las competencias, indicando el impacto que ha tenido la capacitación realizada, aun cuando para el caso particular

Evaluación de competencias

Se define el método de evaluación para cada competencia. La definición de los métodos la realiza el comité de competencias el cual consulta y trabaja estrechamente con los evaluadores para cada caso. Entre los métodos de recolección de evidencias definidos pueden citarse:

- Observación del desempeño
- Evaluaciones orales y escritas
- Ejercicios prácticos
- Pruebas de conocimientos

Para la recolección de las evidencias de desempeño y conocimiento se ha considerado en un primer momento la revisión de la Evaluación del Desempeño en el año 2010, que obtiene cada puesto involucrado en el estudio (7 puestos claves). Los resultados de esta, evidencian que más de la mitad de los trabajadores poseen un desempeño laboral superior (66.6%), lo cual será tomado en consideración a partir de los resultados de las competencias laborales.

Otra de las evidencias a recolectar está relacionada con las diferentes pruebas de conocimientos que cada puesto debía completar, según las competencias de este. Las pruebas de conocimientos aplicadas fueron:

- Examen sobre conocimientos generales
- Examen sobre Modelos de carga
- Análisis numérico
- Examen de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Examen Técnico
- Examen Seguridad Informática

Resumen por tipo de prueba:

• Resumen de pruebas de conocimientos

Las pruebas de conocimientos fueron aplicadas a los trabajadores de los 7 puestos claves según las competencias que requería cada puesto. En total participaron 24 trabajadores. Todas las pruebas de conocimientos fueron aprobadas aunque en los conocimientos relacionados a la seguridad y salud en el puesto, los trabajadores aún poseen dificultades pues el 18,1% de los evaluados obtuvo calificación 3 en una escala de 0 a 5.

La prueba con mejores calificaciones fue la de análisis numérico, donde el 69,5 % de los trabajadores obtuvo la máxima calificación, 5 puntos.

• Análisis de evidencias sobre formación

Para obtener las evidencias sobre la formación, se recopiló toda la información sobre la capacitación recibida por los trabajadores de los puestos claves, para el período del 2008 al 2010, considerando que desde ese momento se comenzó el trabajo para la implantación del sistema y mejoramiento de la actividad de personal en la empresa. La revisión de estas evidencias demostró que para todos los cargos y todos los trabajadores, las necesidades de formación identificadas se habían desarrollado, según el plan.

• Criterios de los evaluadores a partir de la observación del desempeño de los evaluados

Para este análisis se realizó, con cada uno de los evaluadores, una entrevista personal donde se indagó sobre los criterios que estos poseen de sus subordinados, a partir de la observación diaria que realizan del desempeño de sus trabajadores. Las principales insuficiencias encontradas fueron:

- Dificultades con las habilidades para la atención a clientes.
- Pocas habilidades para el análisis numérico.
- Dificultad para interpretar datos de tanques de combustibles, temperaturas y certificados.

Considerando todas las evidencias anteriormente recopiladas, se hace necesario comparar estas con lo establecido en la norma de competencia. A partir de este análisis se obtienen:

- Las competencias relacionadas con las habilidades personales son las peor evaluadas.
- Los conocimientos sobre la legislación vigente y los relacionados con la informática (según cada puesto y definido en la norma de competencia) son los que mejores resultados obtienen.
- Del análisis de las competencias laborales por puesto resultó que el puesto peor evaluado (o con mayores brechas de competencias laborales) lo posee el Plomero C de gas, que abarca a tres trabajadores.
- El puesto mejor evaluado y con resultados relevantes (100%) es el de Especialista B en Distribución de Productos del Petróleo, con 6 trabajadores.
- Resumiendo, el proceso desarrollado, en general, permitió que el 100% de las competencias fueran evaluadas, alcanzando un 98,07% de completamiento de las competencias en el total de trabajadores.
- Al finalizar este paso se han identificado las brechas de conocimientos para cada puesto y cada trabajador específicamente, así como aquellas competencias que podrán ser certificadas en cada caso.

Formación por competencias

Para el caso de la mayoría de los trabajadores que han formado parte de este estudio, es posible plantear que pasan a la etapa de certificación de las competencias evaluadas. No obstante siete trabajadores no alcanzaron el nivel de competencia requerido,



por lo que no podrán certificar algunas de las competencias que requiere el cargo.

Los resultados hasta aquí comentados demuestran la identificación de algunas brechas de conocimientos relacionadas con: seguridad y salud en el puesto y las habilidades personales, en especial las habilidades para la atención al cliente y los análisis numéricos. Esto debe constituir la base para diseñar un programa de capacitación para los trabajadores que poseen dicha brecha de conocimiento y habilidades.

### **Certificación de competencias laborales**

En esta etapa se realiza un reconocimiento público de las capacidades laborales de cada trabajador y del nivel de competencia alcanzado, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con la norma.

## **CONCLUSIONES**

El procedimiento diseñado para la evaluación y certificación de las competencias laborales consta de cuatro etapas, siendo la primera de ellas clave para el efectivo desarrollo de las demás.

En la etapa de evaluación de las competencias es necesario obtener todas las evidencias que fundamenten objetivamente los criterios que el evaluador expresará del evaluado y deberá estar en plena correspondencia con lo que se exprese en la evaluación del desempeño.

La aplicación del procedimiento diseñado permitió evaluar todas competencias identificadas para todos los puestos claves del proceso principal en la ECC, certificar el 70.8% de sus trabajadores en todas sus competencias y exponer las principales brechas de conocimientos y habilidades que dichos trabajadores poseen.

La evaluación de las competencias laborales en los puestos claves evidenció el nivel de logro alcanzado por los trabajadores y permitió además identificar brechas de conocimientos en siete trabajadores (29,2%), de 4 puestos claves.

## **NOTAS**

<sup>1</sup>Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bertrand, O. (2000): Evaluación y Certificación de Calificaciones Vocacionales. IBERFOP. Madrid. ISBN: 92-9088-138-0
- Delgado, D. (2000): Modelos de Gestión por Competencias. Fundación Iberoamericana del conocimiento. Retrieved from <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-artgc/00240dode1.pdf>.
- Gil, J. F. (2007): La evaluación de Competencias Laborales. Universidad de Sevilla. España. Retrieved from <http://www.uned.es/educacionXX1/pdfs/10-04.pdf>.
- González, R., & Torres, G. (2010): *Diseño de un procedimiento para el autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos*. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.
- Irigoin, M., & Vargas, F. (2002): Competencia Laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Retrieved from <http://www.bvsops.org.uy/pdf/presenta.pdf>.
- Mertens, L. (2008): La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Retrieved from <http://www.cinterfor.org.uy>.
- NC 3001: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos. Retrieved from <http://www.nc.cubaindustria.cu/>.
- NC 3002: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación. Retrieved from <http://www.nc.cubaindustria.cu/>.
- Rodríguez, M. L. (2006): Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales. Barcelona: Laertes.

ANEXOS

Anexo 1: Flujograma para la evaluación y certificación de competencias laborales

