

ARTÍCULO

## EL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL DOCENTE: UN RETO POR LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS.

*Msc., Janeisy Hernández del Sol. Instructor Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Cienfuegos*  
E-mail: [jdelsol@ucf.edu.cu](mailto:jdelsol@ucf.edu.cu)

*Msc. Mario A. Curbelo Hernández. Profesor Auxiliar. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Cienfuegos*  
E-mail: [mcurbello@ucf.edu.cu](mailto:mcurbello@ucf.edu.cu)

*Dr. Orquídea Urquiola Sánchez. Profesora Titular. Directora de Recursos Humanos. Universidad de Cienfuegos*  
E-mail: [ourquiola@ucf.edu.cu](mailto:ourquiola@ucf.edu.cu)

### RESUMEN

Para lograr el desempeño exitoso de las organizaciones se requiere acudir cada vez más al enfoque de competencias máxime en los procesos transaccionales, por lo que para las organizaciones prestadoras de servicios, esta óptica de la gestión tiene gran importancia. Sin embargo no se trabaja este enfoque como las organizaciones lo requieren, como base para el mejoramiento de los procesos de la organización. De todo lo anterior se deriva un problema de investigación a resolver que se manifiesta esencialmente en la formulación de un procedimiento para documentar el proceso de selección del personal docente en la Universidad de Cienfuegos (UCF), que permita contratar al personal idóneo.

El presente trabajo realizado en el mencionado objeto de estudio, tiene como objetivo diseñar un procedimiento para documentar el proceso de selección por competencias del personal docente en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" que permita la implementación del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano, así como el cumplimiento de los requisitos establecidos en las Normas Cubanas 3001:2007. Se aplican técnicas como el análisis y revisión bibliográfica, encuestas, entrevistas, además se utilizan algunos métodos estadísticos y herramientas de la Gestión de la Calidad, así como software estadísticos (SPSS v15.0) y otros de corte ingenieril. Se entrega a la dirección de Recursos humanos de la UCF, el procedimiento para su inclusión en el sistema integrado de gestión de capital humano.

### Palabras clave:

Competencias, gestión por competencias, selección de personal.

### ABSTRACT

*To achieve successful performance of organizations is required to make increased competence approach especially in transactional processes so that organizations providing services, this view of management is very important. However, this approach does not work as required by organizations as a basis for the improvement of organizational processes. From all the foregoing is a research problem to be solved mainly manifested in the formulation of a procedure for documenting the selection process of teachers at the University of Cienfuegos (UCF), which allow companies to hire qualified personnel.*

*This work was done taking into account the object of study mentioned above, that*

*aims to design a procedure for documenting the selection process for qualifications of teachers at the University of Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" that enables the implementation of the Integrated Model of Human Capital as well as meeting the requirements of the Cuban Standards 3001:2007. Apply techniques such as literature reviews, surveys, interviews, also used some statistical methods and tools of quality management and statistical software (SPSS v15.0) and other engineering cutting.*

*Delivered to the direction of Human Resources of the UCF, the procedure for inclusion in the integrated human capital management.*

### Key words:

*Competencies, competences management, recruitment.*

## INTRODUCCIÓN

La norma cubana NC 3 000 de capital humano establece unos procedimientos obligatorios, que debe documentar la empresa que tenga como propósito implantar un SIGCH. Asimismo deja a la libertad de estas empresas la documentación de otros que sustentan también el funcionamiento exitoso del sistema integrado. El procedimiento que se trata en este trabajo constituye un documento de singular importancia para encausar con objetividad un cambio en la forma de seleccionar al personal teniendo en cuenta el perfil de competencias en los puestos claves de los diferentes procesos organizacionales en función de la proyección estratégica, lo cual contribuirá significativamente a orientar la organización hacia los clientes e incrementar la satisfacción de los mismos, además de lograr mejores resultados en su gestión y a la implementación del sistema de gestión integral de capital humano.

## DESARROLLO

### Bases conceptuales del procedimiento

Los conceptos sobre las competencias organizacionales y las competencias de procesos en la dirección estratégica actual, son el resultado de la integración de enfoques modernos de gestión que hacen posible la investigación en áreas del saber novedosas para los enfoques tradicionales de la investigación y la ciencia en general.

El procedimiento (Figura 1) se basa en los conceptos que sustenta el presente trabajo, asume como punto de partida los aportes de teorías precedentes acerca del Enfoque Estratégico, la Prospectiva, el Enfoque basado en competencias (EBC), la Gestión por Competencias (GxC), la Gestión de los Recursos Humanos basada en competencias (GRHxC) y el Modelo de Normas Cubanas (NC), integrado por varios módulos donde el centro lo constituye las competencias laborales, que permitan la identificación más efectiva y eficaz de las competencias a todo los niveles y la selección del personal teniendo en cuenta las mismas. Con ese propósito, en este epígrafe se abordan de manera general, algunos aspectos referidos al procedimiento mencionado y que una vez concluido el análisis correspondiente al Marco Teórico y Referencial de la presente investigación, ha sido seleccionado como constitutivo de las bases teóricas requeridas por el sistema de procedimientos a proponer en el presente trabajo. Entre dichos elementos se encuentran las Bases de Construcción y de Puesta en práctica, características, así como las entradas y salidas del procedimiento.

### *Bases de construcción del procedimiento general.*

1. *Enfoque sistémico:* Integra en su concepción de medición de la gestión de competencias de procesos, aportes de otros enfoques de la gestión moderna que le dan sentido a la propuesta metodológica y la sustentan, tales como el Enfoque Estratégico, el EBC, la Gestión por Procesos y la Mejora Continua.
2. *Carácter dialéctico:* Considera de manera permanente al cambio cualitativo, desde el diseño hasta la puesta en práctica, con el correspondiente seguimiento de los cambios, sobre la base del carácter proactivo y de mejora continua con que los mismos son gestionados.
3. *Aprendizaje continuo:* Sirviéndole de base la mejora continua, acciona en cada elemento que lo compone y en su integración, sobre la base del control permanente y del aprendizaje, de forma creativa siguiendo el ciclo Deming.
4. *Orientación al futuro:* El efecto de la prospectiva y de la mejora continua sobre la base del enfoque estratégico de la gestión de las competencias, punto de partida y a la vez resultado de su mecanismo de actuación, hace posible la proactividad constante en todo su desarrollo.

### *Bases de puesta en práctica del procedimiento*

1. *Clara definición e implantación de la planeación estratégica,* a todos los niveles, con el correspondiente compromiso de los implicados en la toma de decisiones, en los niveles estratégico, táctico y operativo.
2. *Conocimiento y gestión de una Cultura organizacional* que favorezca el dominio de sus manifestaciones por parte de los grupos de interés implicados en los procesos objeto de investigación.
3. *Que la organización oriente su gestión hacia los procesos,* aún bajo el funcionamiento de estructuras funcionales, que permita el conocimiento pleno de la organización para la toma de decisiones en este sentido.
4. *Flexibilidad en el rediseño estructural* con estructuras adaptables a los requerimientos de mejora de las competencias que demandan los procesos en alineamiento estratégico.

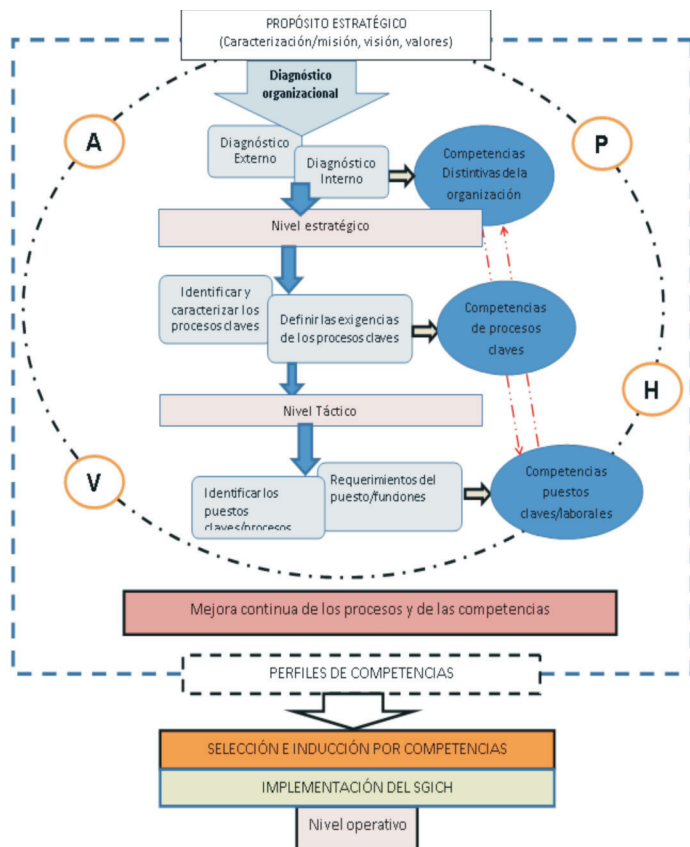


Figura 1: Procedimiento general para la selección por competencias.

Fuente: Elaboración propia.

Las características principales del procedimiento son las siguientes:

1. La **claridad de su objetivo final**, que es lograr la definición objetiva y compartida de cuáles deben ser las competencias a gestionar como parte de la propia gestión de los procesos clave, eslabón intermedio indiscutible entre las competencias organizacionales y las profesionales, con el propósito de implementar el SGICH
2. **Carácter integrado y concepción sistémica**, pues la interrelación de sus elementos es el resultado del efecto general que produce la integración de aportes de enfoques modernos de gestión tales como el EBC, la Dirección estratégica, la G.P. y el M.C.; además de que todos y cada uno de los elementos componentes y aspectos que determinan la definición y gestión de las competencias, tienen una alta incidencia en el logro del vínculo entre los niveles estratégico, táctico

y operativo en organizaciones que constituyen y actúan como sistemas abiertos. Esto implica reajustes y adaptabilidad a los cambios frente a los requerimientos del entorno en la búsqueda de ventajas competitivas de la organización.

3. **Racionalidad**, basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad. Lo cual hace posible una selección más apropiada del sistema de procedimientos, herramientas e instrumentos requeridos para el logro del objetivo que se persigue con el mismo.
4. **Flexibilidad**, por la adaptabilidad al contexto que se hace posible a partir del empleo de los enfoques que le sirven de base y de la integración en sistema de sus procedimientos y herramientas de apoyo.
5. **Aprendizaje continuo** mediante un proceso ininterrumpido de aprendizaje, dado el carácter de diagnóstico permanente que sustenta, donde cada fase y etapa, progresivamente, permiten el paso a nuevos resultados cualitativamente superiores, en relación con la gestión y al propio sistema de control.

A su vez, el procedimiento, posee un conjunto de entradas y salidas que responden al contexto en el que actúa.

**Entradas:**

Se encuentran vinculadas a las condicionantes que el entorno, en todas sus dimensiones, impone a la organización, y están fundamentalmente referidas a:

1. **Las condicionantes estratégicas del entorno:** Las cuales definen a la organización las prioridades a definir en su despliegue estratégico y en el accionar de sus procesos. Como resultado final a lograr ante el entorno, estos se traducen en las Ventajas Competitivas Sostenibles (VCS) que logre la organización, y hacia su interior, como medio para lograr tal resultado, en las competencias básicas a cada nivel, en sistema: estratégico, táctico y operativo.
2. **El propósito estratégico:** que en interacción directa con el entorno (objeto social de la organización), integra los elementos básicos como punto de partida para el sistema de competencias básicas o distintivas de la organización, las cuales en proceso iterativo, desarrollan la flexibilidad necesaria para facilitar el tránsito entre la misión y la visión organizacionales para un período de planeación dado.

Las **Salidas** del procedimiento se refieren fundamentalmente a la respuesta requerida por el sistema de gestión integral de capital humano en función de un alineamiento estratégico, básicamente logrado a partir de la identificación y definición en sistema

de las competencias distintivas, básicas de procesos y de puestos claves de la organización que posibilita la selección del personal a partir de la elaboración de los perfiles de competencia.

### *Fases del procedimiento general*

El *Procedimiento General para la selección por competencias*, se estructura siguiendo *las cuatro (4) fases* generales del ciclo gerencial: *Planear, Hacer, Verificar y Actuar*. No obstante, en función del alcance de esta investigación, se abordará, y desarrollará sólo la primera fase: *el diseño del sistema*, que tributan a las fases de planear y hacer. *La implantación*, corresponde a investigaciones que continuarán desarrollándose en este mismo sentido y cierran el ciclo al abordar las dos restantes fases: verificar y actuar.

### **Fase I: DISEÑO DEL SISTEMA**

- a) Expresa la relación entre las exigencias del **Propósito Estratégico** (atendiendo a la relación Misión- Visión y el desarrollo de los valores compartidos que harán posible el cambio) - **Diagnóstico Estratégico**, mediante el análisis prospectivo.
- b) Manifestación de las relaciones de las competencias en los tres niveles. Relación *competencia distintivas organizacionales - competencias básicas de procesos-competencias de puestos*. Se definen las *competencias distintivas para la organización* mediante la utilización de expertos a partir de la aplicación de varios cuestionarios, cuyos juicios se procesan estadísticamente, hasta obtener aquellas, con un elevado grado de consistencia. Posteriormente se deben definir las competencias básicas por proceso, que exigen las competencias distintivas de la organización a partir de los requerimientos específicos de la misma, así como, las dimensiones por cada competencia. Una vez desarrollado el procedimiento, la organización se debe encontrar en condiciones de definir, de manera iterativa y en sistema, las competencias organizacionales, de procesos y profesionales, a cuyo nivel se hace posible la materialización de las mismas.
- c) Determinación de los perfiles de puestos por competencias y del procedimiento para la selección del personal. En este momento se considera la relación existente entre los perfiles de competencias para cada cargo y la selección del personal. La determinación de los perfiles de cargo por competencias parte de las diferentes técnicas y herramientas seleccionadas para registrar toda la información necesaria que posibilite la confección del perfil de competencias del puesto final; al que se le adjuntará la matriz de competencias previamente determinada. En cuanto a la selección de personal tiene como punto

de partida las particularidades de la actividad, reflejadas a partir del análisis y descripción de los cargos, lo que permite definir las principales características, exigencias y requerimientos de los mismos; esto posibilita evaluar las cualidades necesarias en los trabajadores de forma integrada teniendo las competencias como elemento esencial para la elaboración de los perfiles de competencias, y también determinar los métodos, técnicas e instrumentos a emplear en el proceso de selección del personal por competencias. De este momento se obtiene la caracterización del proceso de selección por competencias determinado por toda una serie de requisitos, definiciones y actividades que se encuentran estrechamente relacionadas, y cuya omisión imposibilita la realización de un proceso con la calidad necesaria.

### **Fase II: IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA**

Es este el segundo momento del Procedimiento General, dado el objetivo de la investigación no será desarrollado de manera experimental no obstante, queda planteado a continuación como parte de la propuesta metodológica general.

- a) Ejecución del Plan de Mejoras, en el cual se acometen acciones dirigidas al mejoramiento continuo del proceso de selección teniendo en cuenta las competencias anteriormente determinadas en los tres niveles del proceso seleccionado, o lo que es lo mismo, al pleno desarrollo de las competencias ya definidas para un ciclo de planeación y cuyas fases se definen por los siguientes resultados integrados en sistema:
  1. Puesta en práctica de las competencias distintivas de la organización de manera indirecta en el proceso
  2. Puesta en práctica de las competencias básicas del proceso a partir de su integración, por el periodo de tiempo determinado, a las competencias distintivas de la organización.
  3. Puesta en práctica de las competencias de puestos claves a través de los perfiles de competencias.
  4. Puesta en práctica del procedimiento de selección por competencias.
  5. Ejecución del Plan de Mejora del proceso, con la mejora de la gestión de sus competencias incluidas.

### **Fases y procedimientos de apoyo al procedimiento general.**

Como parte del sistema concebido todos los procedimientos cumplen una función específica para contribuir a garantizar



la concepción en sistema de las competencias distintivas de la organización, básicas de los procesos clave y de puestos claves.

A continuación se explicará cada uno de los procedimientos, por cada grupo, así como su aporte al procedimiento general.

#### **Grupo I:** Procedimientos base del sistema

Estos procedimientos proveen al sistema de su mecanismo de actuación, sobre los procesos con enfoque de mejora continua y en función de la integración de las competencias y su gestión.

##### Procedimiento 1: *Procedimiento para el análisis prospectivo*

Este procedimiento consta de cinco fases principales, las cuales son:

- I. Análisis de la situación económica y búsqueda de variables estratégicas.
- II. Identificación de las variables-claves del sistema y de sus interrelaciones.
- III. Anticipación y comprensión de las evoluciones futuras.
- IV. Elaboración de los escenarios prospectivos de la empresa.
- V. Elección de las opciones estratégicas

En general, las dos primeras fases juegan un papel fundamental en la construcción del escenario.

Durante la tercera se pretende anticipar los escenarios reales, deseados o esperados por parte de la empresa. Las dos últimas fases tratan de elaborar los escenarios prospectivos, el posicionamiento estratégico y la elección de las opciones estratégicas de la empresa en la perspectiva del año-horizonte que la empresa considere oportuno.

#### **Grupo II:** Procedimientos específicos de actuación

##### Procedimiento 2: *Determinación de las competencias distintivas de la organización.*

El Procedimiento para determinación de las competencias distintivas de la organización, está encaminado a contribuir a la gestión de sistemas de competencias en las organizaciones, inicia las bases sobre las que se sustenta el sistema de procedimientos y constituye la vía que contribuye a garantizar la definición de competencias básicas de los procesos, en este caso dirigido también a su mejora en su contribución al alineamiento estratégico, al tratarse de la gestión de competencias, mediante la cual se crean las directrices del trabajo con las competencias profesionales o del puesto. Este procedimiento se deriva del procedimiento general para la selección del personal que, integrado con el presente,

constituyen las partes fundamentales de un sistema que abarca todas las variables, competencias y niveles organizacionales, bajo un enfoque de gestión por procesos.

La aplicación de este procedimiento exige la creación de condiciones para el fortalecimiento de los valores compartidos de la organización, y como base de ello, la gestión consiente de la C.O., con carácter proactivo.

En este procedimiento se destacan:

En un primer momento de este procedimiento se definen las competencias de la organización para un período de planeación, vinculadas solamente a los requerimientos del entorno, una vez fortalecido su diagnóstico con la aplicación de la prospectiva y el análisis específico de la C.O.

En un segundo momento, se ajusta a la realidad la propuesta de competencias y se definen las dimensiones que cada una de ellas abarca, con el fin de facilitar su definición y posterior medición/gestión.

En un tercero, se determinan cuáles son las competencias distintivas de la organización para un período dado y se redefinen, en caso necesario, las dimensiones en las que se manifiestan.

Una vez concluido este análisis, la organización se encuentra en condiciones de definir las competencias que deben distinguir a sus procesos, priorizando aquellos denominados, clave para los propósitos a lograr en un ciclo estratégico.

##### Procedimiento 3: *Determinación de competencias básicas de procesos clave.*

El procedimiento para la determinación de competencias básicas de procesos clave, es el nivel intermedio de las bases sobre las que se sustenta el sistema de procedimientos dirigido también a la mejora de los procesos en su contribución al alineamiento estratégico, al tratarse de la gestión de competencias, mediante la cual se crean las directrices del trabajo con las competencias profesionales o del puesto.

Con el reconocimiento de los procesos fundamentales de la empresa se puede dar continuidad a la desagregación de competencia a los niveles de procesos. En tal sentido el enfoque de la gestión por competencias penetró el diseño de los procesos buscando una mayor correspondencia entre las competencias organizacionales, las de procesos y las competencias laborales de los puestos.

Este Procedimiento 3, consta de dos (2) momentos generales que se distinguen por:

- 1.- Una primera definición de competencias básicas de procesos derivadas del planteamiento del Propósito Estratégico, es decir, de una primera aproximación a las competencias distintivas de la organización, resultante de lo que se aspira a ser, dado la existencia de un objeto social al cual responde la existencia de la organización, su misión y su visión. Es de vital importancia en este momento tomar como punto de partida para la determinación de las competencias, tanto organizacionales como de procesos, lo que refiere el sistema de valores compartidos definidos y validados por todos los implicados, de una manera u otra.
- 2.- Un segundo momento de definición de competencias básicas de procesos, cuando una vez concluido el diagnóstico estratégico por procesos se tiene información objetiva acerca de la situación actual y la deseada por la organización, exigiendo estas nuevas condiciones y ajustes en el campo de las competencias para alcanzar lo esperado.

Procedimiento 4: Determinación de competencias de puestos claves o profesionales.

El procedimiento para la determinación de competencias de puestos claves o profesionales. Completa las bases sobre las que se sustenta el sistema de procedimientos que se derivan del procedimiento general, permite dar comienzo al proceso de Gestión por Competencias Laborales mediante la identificación de las competencias profesionales para cada puesto clave, posibilitando la elaboración de los Perfiles de Competencias correspondientes. Vale aclarar que este procedimiento no implica una inflexibilidad en su aplicación, puesto que hay secuencias que pueden ser desarrolladas simultáneamente, tomadas de alguna fuente secundaria si existiese o inclusive desarrollar alguna otra estrategia conveniente para el trabajo en equipo.

Existen cuatro dimensiones o procesos aplicativos referidos con la competencia laboral: Identificación de competencias, Normalización de competencias, Formación basada en competencias y Certificación de competencias. El alcance de este trabajo abarca solo las dos primeras dimensiones.

Este procedimiento está concebido por tres (3) momentos:

1. Un primer momento donde se obtuvo la conformación de los cargos y puestos de trabajo que serán objeto de estudio para la importancia de estos dentro de los procesos que ocurren en la organización (pueden estar presentes en varios procesos a la vez y en varias unidades organizativas) y a los que en el procedimiento anterior se le determinaron las competencias.

2. Un segundo momento donde se hará referencia a la identificación de competencias, la cual podría ser considerada como el primer paso para la implementación de un modelo de Gestión por Competencias. Entonces, la identificación de las competencias se define como el método o proceso de análisis cualitativo que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias (conocimientos, habilidades y destrezas) que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente.

Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, a partir de la información que aportan los mismos trabajadores, pues son ellos quienes mejor conocen lo que acontece en el ejercicio diario del empleo.

3. Un tercer momento donde una vez identificadas las competencias profesionales se obtiene como resultado la matriz de competencias del puesto, el cual se puede convertir en norma o estándar para la evaluación del desempeño y la selección por competencias a través de la normalización de las competencias, donde hace completo y sistémico el ciclo de mejora continua y la implementación del SGICH.

**Grupo III:** Procedimientos específicos de actuación.

Procedimiento 5: Elaboración del perfil de competencias.

El procedimiento para la elaboración del perfil de competencias. Parte de las diferentes técnicas y herramientas seleccionadas para registrar toda la información necesaria que posibilite la confección del perfil de competencias del puesto final; al que se le adjuntará la matriz de competencias previamente determinada. Un perfil de competencia no es más que el subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los "cargos" que cada empresa tipifica. Es válido tener en cuenta que:

- Existen Perfiles Genéricos y Específicos.
- Cada empresa define cargos que hacen referencia a un Perfil Genérico.
- Son la base de la Gestión por Competencias.

Este procedimiento cuenta de tres (3) momentos esenciales.

1. Un primer momento donde se selecciona el formato que tendrá dicho perfil, dada la variedad de criterios existentes en las diferentes bibliografías consultadas. El análisis de cargos debe dejar definido qué aspectos quedarán reflejados en las descripciones, valorando los acuerdos existentes sobre los criterios propuestos en la información obtenida.

2. Un segundo momento dirigido a la confección de la descripción del cargo; luego de haber concordancia sobre los principales objetivos, funciones, características del trabajo, valores organizacionales, exigencias de un cargo y la matriz de competencias como elementos estructurales se elabora sobre esa base la descripción del mismo.
3. Un tercer momento referente a la validación e implementación del perfil, para la validación de los criterios contenidos en el perfil de competencias en el desarrollo de este proceso es necesario conocer realmente en qué medida las competencias determinan el éxito en la ejecución de una actividad. Por eso procede realizar un proceso de validez concurrente acudiendo a la evaluación de ocupantes del cargo con un alto nivel de desempeño; con respecto a la etapa de prueba e implantación de los perfiles de competencias, se someten a consideración de los directivos para su aprobación final y se analiza con los trabajadores que participan en la investigación la importancia del conocimiento de sus competencias para el desempeño de sus tareas con más calidad

Poner un tiempo a prueba el perfil de competencia es muy útil, debido a que esto posibilita el desarrollo de acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo; este enriquecimiento se puede propiciar a través de las acciones siguientes:

Seleccionando al personal teniendo en cuenta el perfil del puesto por competencias.

Realizando la evaluación del desempeño por competencias.

Capacitando al personal para alcanzar el nivel de competencias propuesto.

En la literatura consultada no se detectó un criterio unánime entre los autores para fijar el tiempo de duración del período de prueba de los perfiles, sin embargo, la experiencia atendiendo al factor aprendizaje demuestra, en estos casos, establecer un período de prueba entre 1 y 3 meses como máximo.

Es válido señalar que este proceso de determinación del perfil por competencias, su estructuración y modo de presentación resulta no solo de utilidad para los procesos de selección sino que también ha sido empleado para la certificación de competencias, determinación de las necesidades de formación, evaluaciones del desempeño, etc.

#### Procedimiento 6: Selección del personal por competencias.

El procedimiento para la selección del personal constituye la base para confeccionar el manual por el cual se realizará la selección del personal, cierra el ciclo del procedimiento general

antes descrito, logrando obtener una selección del personal que responda a las exigencias del contexto actual que tiene como centro las competencias laborales; con la finalidad de dotarlos de un manual técnico y práctico que permita reclutar, seleccionar y contratar el personal requerido con las competencias deseadas por la organización que posibilite sentar las bases para la implementación del SGICH.

El procedimiento para la selección del personal tiene gran utilidad ya que orienta de manera asertiva la búsqueda de la persona adecuada a la hora de tener una vacante o iniciar la búsqueda de un cargo nuevo dentro de la organización, ya que en dichas descripciones se observarán los diferentes factores que influyen en la búsqueda de personal, basándose en el perfil de competencias y en las descripciones de cada cargo, por lo tanto servirá para agilizar la captación de personal dentro de la organización, permitirá que cada departamento conozca el personal con el que deberá contar al momento de tener una vacante o de necesitar un cargo nuevo.

Este procedimiento cuenta de tres (3) momentos esenciales.

1. Un primer momento donde se definen un conjunto de pre-requisitos a tener en cuenta para la selección por competencias, estos están relacionados con la aplicación de los procedimientos anteriores en los cuales se determinaron las competencias en los tres niveles organizacionales (competencias distintivas de la organización, competencias básicas de procesos misionales y competencias de puestos claves), que a su vez sirvieron con base para la elaboración de los perfiles de competencias, elemento este sumamente importante para la selección por competencias.
2. Un segundo momento dedicado a la caracterización del proceso de selección, donde se pretende hacer una presentación de dicho procesos detallando el mismo en términos de su contexto, alcance, referencias, responsabilidades y definiciones, características estas que no deben faltar en la confección del manual.
3. Un tercer momento donde se describen cada una de las actividades por las que estará compuesto el proceso de selección, comenzando por la identificación de la plaza vacante que le dará inicio a la secuencias de actividades las cuales concluirán una vez seleccionado el personal idóneo para el puesto. En este momento además se determinarán la documentación necesaria para cada actividad, así como quien será el responsable de llevarla a cabo, concluyendo con la representación gráfica del procedimiento a través del diagrama de flujo.

Este procedimiento constituye la esencia del propósito a lograr en el presente trabajo, completa el enfoque de sistema a partir de sus instrumentos, métodos y herramientas asociadas a cada una de sus etapas, ya que abarca todos los momentos que la integración de enfoques en función de la gestión integral en mejora continua aborda, concretándose en la selección del personal por competencias como requerimiento para la implementación del SGICH en la organización.

### CONCLUSIONES.

1. La base conceptual del sistema de procedimientos propuesta, integrada en el procedimiento general concebido para la selección del personal por competencias, permite contar con los principales conceptos, categorías, e interrelaciones, para lograr su pertinencia y contextualización teórico-metodológica y práctica.
2. El diseño de un procedimiento para la selección del personal por competencias, teniendo en cuenta enfoques modernos de dirección (prospectiva, procesos, EBC, etc.) y lo establecido en las NCGCH constituye una herramienta útil para la implementación del SGICH en las organizaciones.
3. El diseño e implantación del sistema de procedimientos para la definición de competencias distintivas de la organización, básicas de procesos y de puestos, así como la determinación del perfil de competencia, que empleen el enfoque estratégico para su gestión en general, dirige su utilidad y validez hacia la gestión de las competencias en la organización, a través del alineamiento entre los tres niveles de competencias en un contexto más amplio, así como entre la estrategia y la gestión del día a día en general.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- HERNÁNDEZ, J, & y OTROS. (2007). Procedimiento para el desarrollo de competencias de procesos en la Sucursal Cimex, Cienfuegos. In. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
- HERNÁNDEZ, J.(20011). Diseño de un procedimiento para documentar el proceso de selección por competencias del personal docente en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Tesis de maestría.
- NC 3000-07. (n.d.). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, Implementación.
- Norma Cubana NC 3000:2007. (n.d.). Sistema de gestión integrada de Capital humano-vocabulario. Retrieved from <http://www.nc.cubaindustria.cu>.
- Spencer I.M. (1993). Competence and Work/ I. M. Spencer, J.M. Spencer.-- New Cork: Wiley & Sons.—16p.