



Trabajo de Diploma

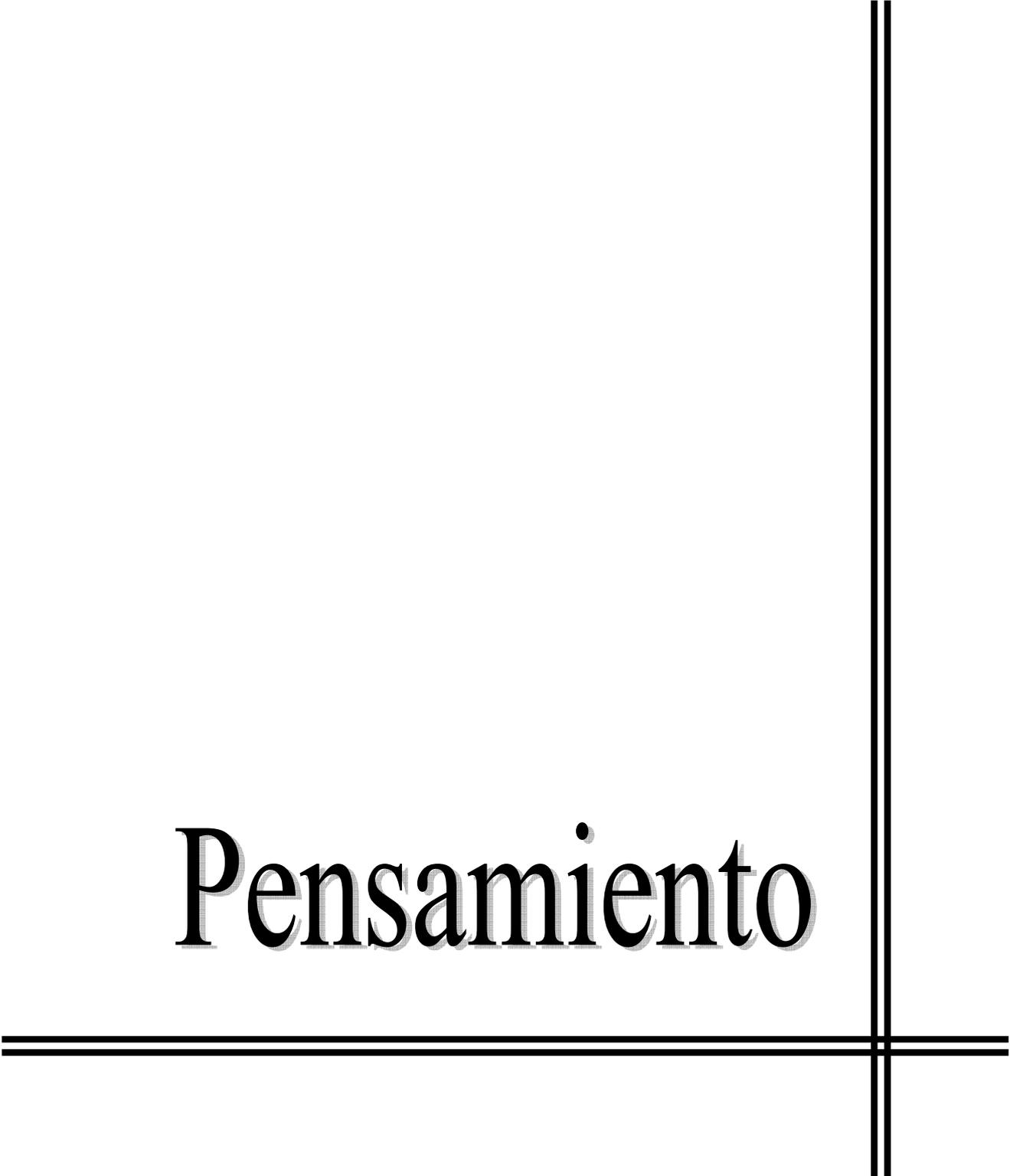
Título: "Diseño y aplicación de un procedimiento para la evaluación y certificación de competencias laborales en la Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos"

Autora: Yoledny Vega Ricardo

*Tutora: Msc. Marle Pérez de Armas
Ing. Roxana González Álvarez*

Consultante: Lic. Lianet Noa Blanco

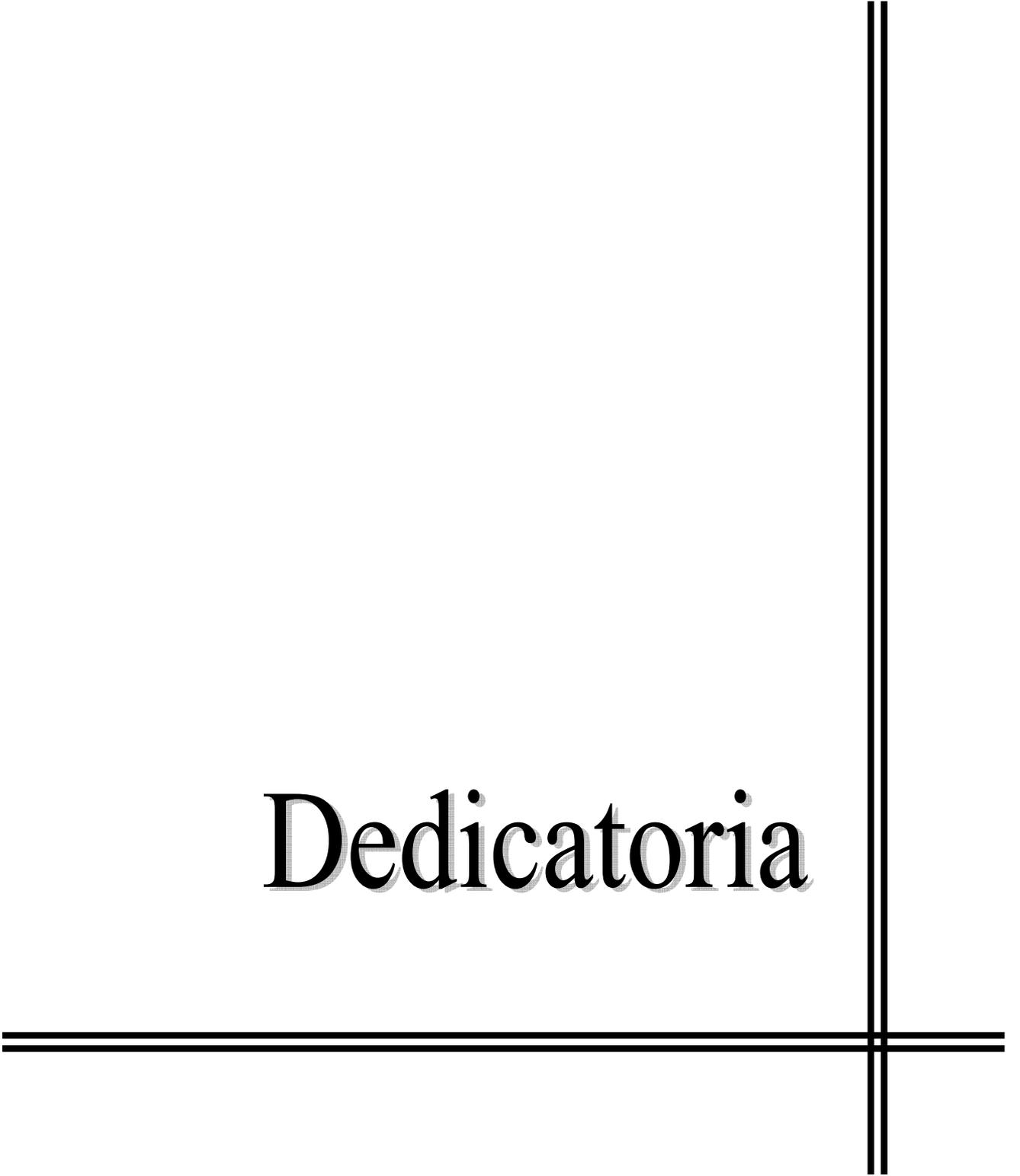
Pensamiento

A decorative border consisting of two parallel black lines. One line is horizontal, extending across the width of the page below the word 'Pensamiento'. The other line is vertical, extending from the top to the bottom of the page on the right side. The two lines intersect at the bottom right corner of the page.

“un camino de mil millas comienza con un simple paso...”

Lao -Tzu, Tao -Te Ching

Dedicatoria



A mis

Padres, por su amor infinito, porque se los debía ya que para ellos este esfuerzo constituye la máxima expresión de satisfacción y orgullo...

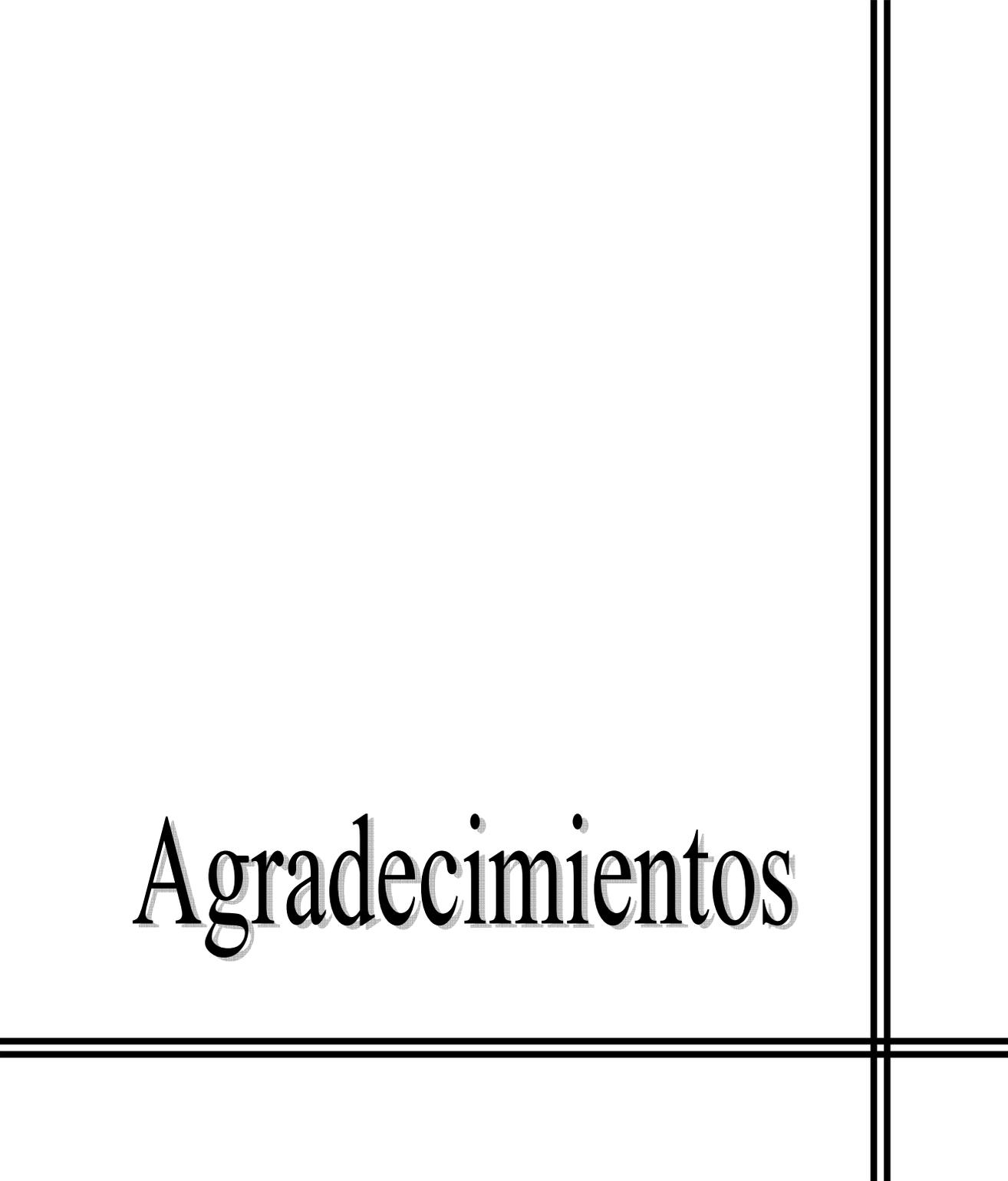
A mis

Hijos que son lo más importante en mi vida...

Y a mí

Esposo por la dedicación, la paciencia y el apoyo brindado, congelando fragmentos de su vida para llenar espacios en la mía...

Agradecimientos

A decorative border consisting of two parallel black lines. One line is horizontal, extending from the left edge of the page towards the right, and the other is vertical, extending from the top edge towards the bottom. They intersect at the right end of the horizontal line, forming an L-shaped frame.

Mis más sinceros y profundos agradecimientos a todos aquellos que de una forma u otra han influido en mi formación como profesional.

A La Universidad Carlos Rafael Rodríguez y al claustro de profesores del departamento de Industrial que me impartieron sus conocimientos y habilidades en las diferentes asignaturas.

A todos mis compañeros de trabajo que me ayudaron incondicionalmente en mi etapa de formación como profesional.

A Marlet y Roxana, mis tutoras, por todo el conocimiento, el tiempo y el esfuerzo aportados, por ser maravillosamente exigentes, perseverantes y por su paciencia inagotable.

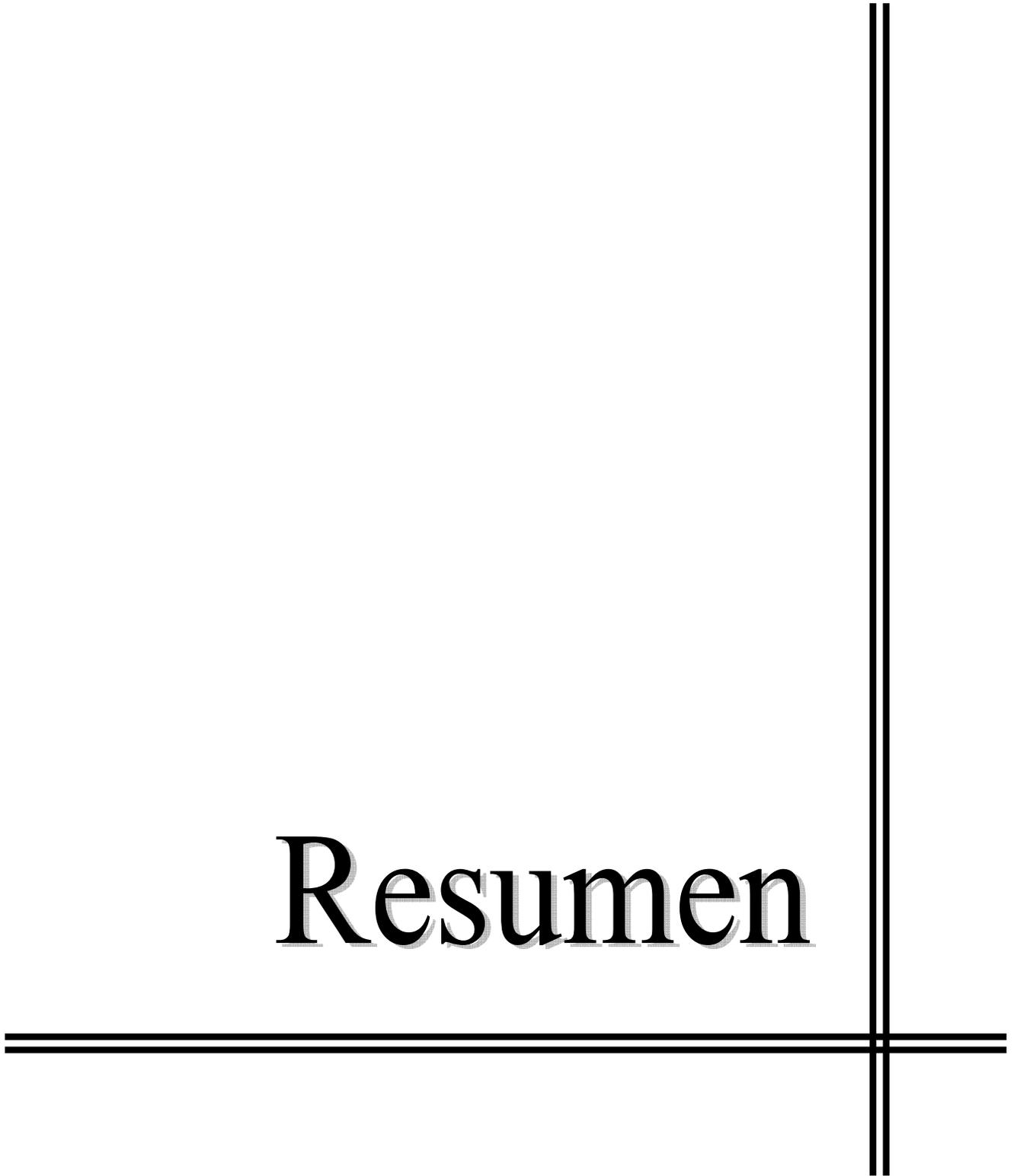
A Lianet por su infatigable ayuda, su atención desmedida, y por constituir un eslabón fundamental e indispensable en la elaboración de esta investigación.

A mis compañeras de curso por su dedicación y apoyo desmedido.

El agradecimiento se extiende para todas aquellas personas que, de una u otra forma, contribuyeron y se saben parte de este trabajo.

A todos muchas Gracias.

Resumen



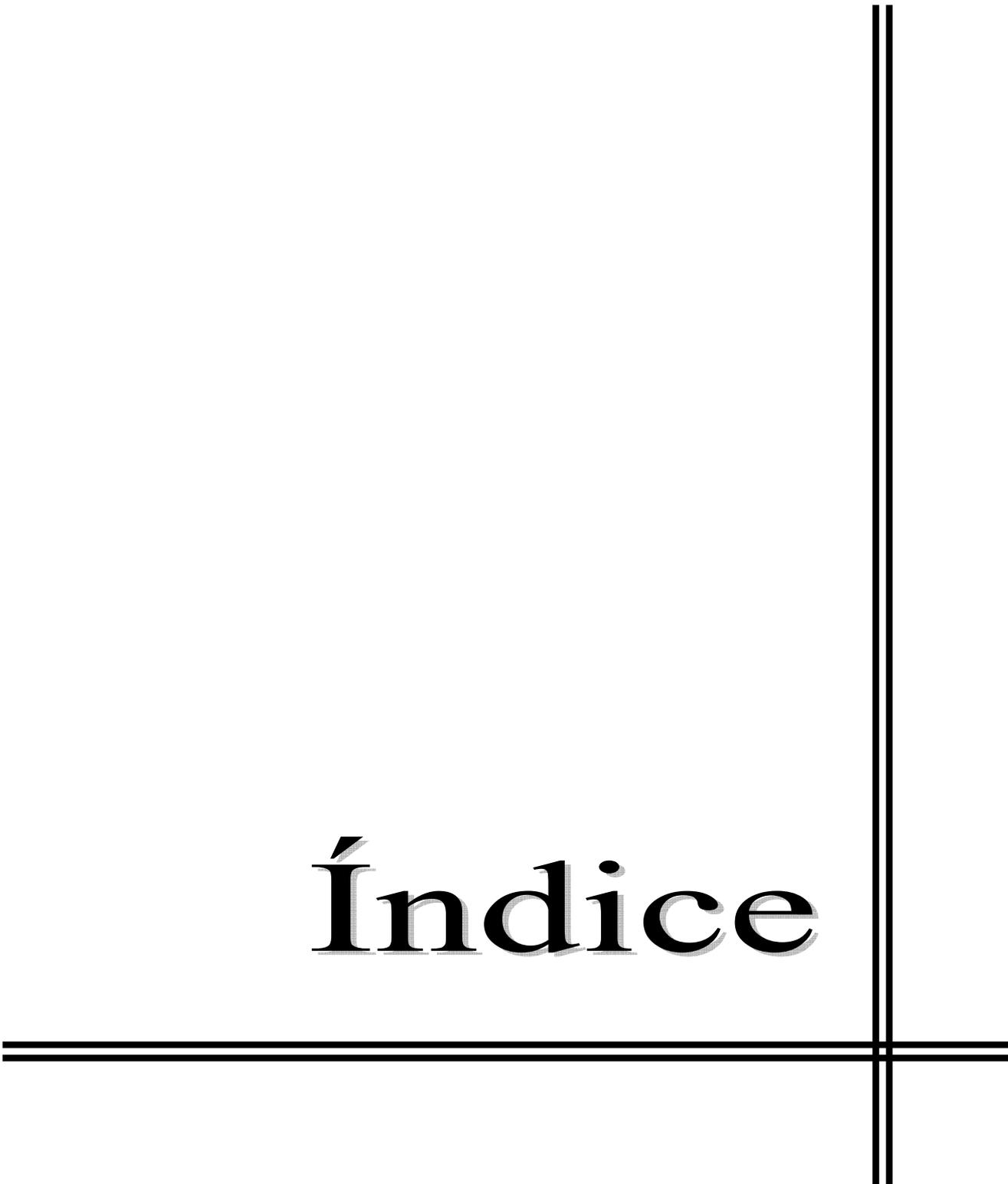
Resumen

La presente investigación, aborda la relevancia que ha adquirido el capital humano en el panorama internacional actual con la adopción del enfoque de gestión del desempeño por competencias. El objetivo general radica en la elaboración de un procedimiento documentado para la evaluación y certificación de las competencias laborales en la Empresa Comercializadora de Combustibles, de modo que se facilite el proceso de gestión de competencias y la obtención de la certificación de su SGICH.

Las técnicas e instrumentos aplicados como: entrevista, observación directa, revisión y análisis documental permitieron obtener la información necesaria para desarrollar el trabajo.

El procedimiento propuesto fue aplicado en la empresa 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.

Índice

A decorative border consisting of two parallel black lines. One line is horizontal, extending from the left edge of the page towards the right, and the other is vertical, extending from the top edge of the page towards the bottom. They intersect at the bottom right corner of the page.

Índice	
Resumen	9
Índice.....	11
Introducción.....	14
Capítulo I: Marco teórico	12
1.1. Los recursos de la organización.....	13
1.1.1. Análisis de los activos intangibles	14
1.2. Generalidades de la Gestión del Capital Humano	16
1.3. Competencias laborales	19
1.4. Proceso de competencias laborales.....	24
1.5. Evaluación de competencias.....	28
1.6. Certificación de competencias	33
1.6.1. Las características del certificado de competencia laboral y los modelos de certificación.....	35
Capítulo II: Diseño de un procedimiento para la evaluación y certificación de competencias laborales.....	39
2.1. Diseño de un procedimiento para la evaluación y certificación de competencias laborales.	39
Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la evaluación y certificación de las competencias laborales.....	69
3.1 Caracterización de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos	69
3.2. Breve caracterización de la Dirección de Capital Humano en la ECC	72
3.3. Aplicación del procedimiento para la evaluación y certificación de las competencias laborales en la ECC.....	74

Conclusiones Generales.....	90
Recomendaciones.....	91
Bibliografía	¡Error! Marcador no definido.
Anexos	

Introducción



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).¹

Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión del capital humano. Este enfoque, deja de percibir los cargos como unidades fijas, destinadas a cumplir con las responsabilidades funcionales, independientemente de las personas que lo ocupan, e intenta transformarlas en unidades dinámicas donde el mayor énfasis se hace en las características de la persona que ocupa el cargo.

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.

El trabajo para la implantación del modelo y para alcanzar la certificación según la Norma Cubana 3001: 2007 en la provincia de Cienfuegos se inicia con la participación de tres entidades: la Empresa Comercializadora de Combustibles (ECC), la Universidad “Carlos Rafael Rodríguez” (UCF) y la Empresa Avícola.

¹ Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial

En el caso de la ECC perteneciente al Ministerio de la Industria Básica (MINBAS) y objeto de estudio de la presente investigación, 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 desarrollo 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.

Para dar respuesta a lo anterior, se origina la presente investigación de modo que se establezcan los pasos, criterios y métodos que hagan posible desarrollar estas dos etapas del proceso de gestión de competencia en la ECC y por consiguiente estar en condiciones de completar la implementación del modelo cubano de Gestión Integral del Capital Humano (MGICH) donde se precisa evaluar y certificar las competencias como requisito para la certificación del SGICH.

Considerando la problemática anterior planteada se define el siguiente **problema de investigación**: *¿Cómo desarrollar las etapas de evaluación y certificación del proceso de Gestión de Competencias en la ECC?*

El **objetivo general** de la presente investigación se centra en: Diseñar el procedimiento que permita evaluar y certificar las competencias laborales de los puestos claves de ECC de modo que se facilite el proceso de gestión de competencias y la obtención de la certificación de su SGICH.

Objetivos específicos:

1. Desarrollar un análisis específico sobre el proceso de gestión de competencias, en particular lo relacionado con la evaluación y certificación de las competencias.
2. Diseñar un procedimiento para evaluar y certificar las competencias laborales, identificando el conjunto de métodos y herramientas que permitan desarrollar de un modo efectivo dichas actividades.
3. Aplicar el procedimiento de evaluación y certificación de las competencias laborales en la ECC.

En la presente investigación se plantea la **hipótesis** siguiente: *El diseño de un procedimiento que identifique el conjunto de pasos y herramientas necesarias para realizar el proceso de evaluación y certificación de competencias laborales en la Empresa Comercializadora de Combustible de Cienfuegos permite completar todas las actividades necesarias en el proceso de gestión de competencias laborales del sistema de gestión integrada de capital humano en dicha empresa.*

Variables de la investigación

Dependiente: Proceso de competencias laborales.

Independientes: Evaluación de competencia.

Certificación de competencias.

La significación práctica se pone de manifiesto con la aplicación de un procedimiento que permite evaluar y certificar las competencias laborales para los puestos claves en la ECC, posibilitando la certificación del Sistema de Gestión de Capital Humano en la empresa. Se resalta además los escasos trabajos que en el orden práctico aborden el tema, mostrando resultados concretos de estas actividades, por lo que el trabajo posee un importante valor metodológico para otras empresas que trabajen el tema.

Diseño de la investigación:

La investigación está diseñada de acuerdo con los objetivos específicos, por lo que se presentan 3 capítulos:

- **Capítulo I:** En este capítulo se realiza una revisión de la literatura analizando términos y definiciones (evaluación y certificación de competencias laborales) utilizados para el estudio del proceso de SGICH.
- **Capítulo II:** Se propone un procedimiento para la evaluación y certificación de las competencias.
- **Capítulo III:** Comprende la aplicación del procedimiento para la evaluación y certificación de las competencias laborales en la ECC.

Finalmente se expresan las principales conclusiones y recomendaciones que permiten sintetizar los resultados, así como la bibliografía utilizada y anexos correspondientes.

Capítulo I



Capítulo I: Marco teórico

En el presente capítulo cuyo hilo conductor se presenta en la Figura 1.1, se realiza un análisis de los recursos de la organización haciendo énfasis en los recursos intangibles y en especial el capital humano. A partir de ello y como eje central de la presente investigación se realiza un análisis de la gestión por competencias y de todo el proceso de competencias laborales específicamente las etapas de evaluación y certificación.

Para ello se realiza una búsqueda y análisis de la bibliografía referente a dichas temáticas demostrando los puntos de vistas, valoraciones y criterios de diferentes autores y los propios de la presente investigación.

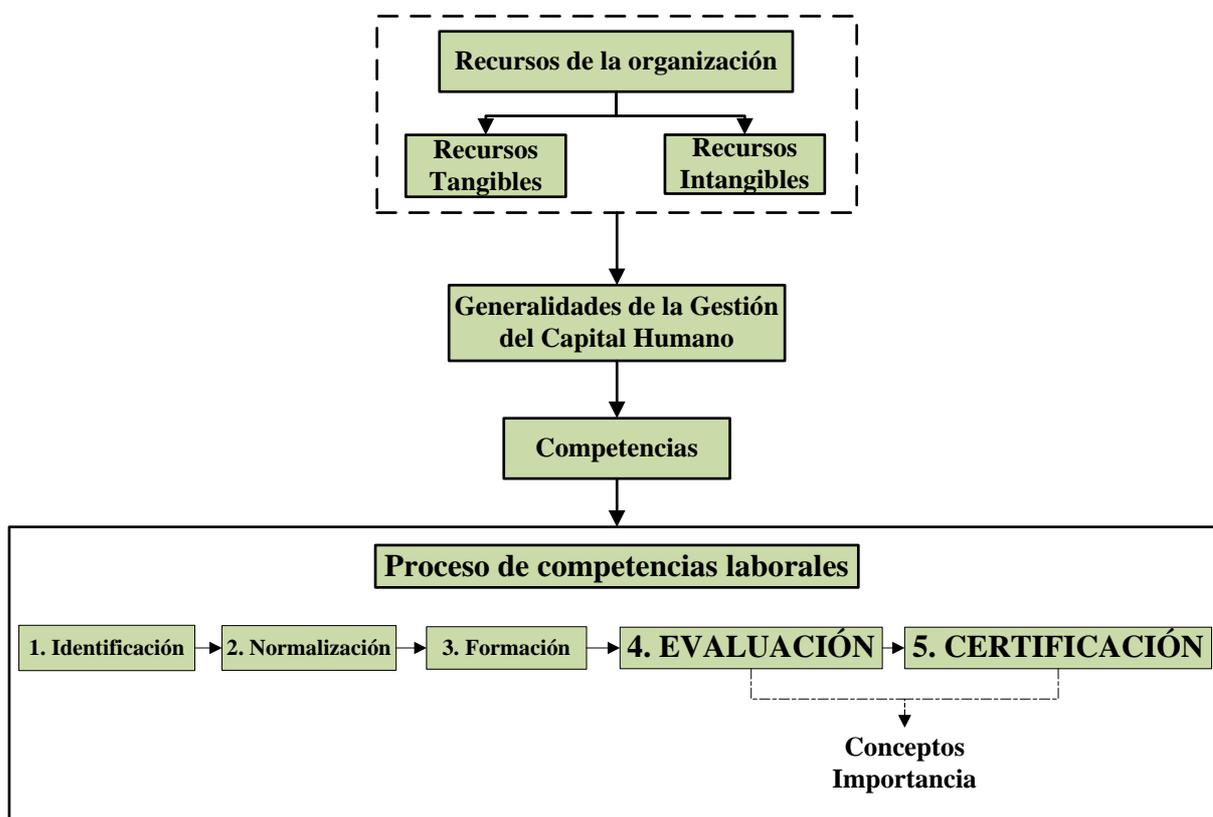


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación.

Fuente: Elaboración propia

1.1. Los recursos de la organización

Existen muchas definiciones en la literatura consultada referente al término recursos, pero de forma general se puede entender como cualquier factor o elemento que utiliza la empresa para poder obtener los bienes o servicios que oferta a sus clientes (Covas, 2009).

De igual modo se han propuesto diferentes clasificaciones de los recursos de la empresa, la más elemental y que mejor sintetiza la aportación clave de este enfoque es la que distingue entre recursos tangibles e intangibles abordada por varios autores como (Grant, 1991; Ordóñez, 2002; Sainz, 2001; Viedna, 2001).

- ✓ **Recursos tangibles:** son aquellos que tienen una expresión material en forma de elementos productivos físicos o medios financieros. Son los recursos más fácilmente identificables, apareciendo en la relación de inventario del patrimonio de la organización. Su valoración está recogida en los documentos contables, también conocidos como activos tangibles o capital contable.
- ✓ **Recursos intangibles:** son aquellos factores que no tienen una manifestación material o física. Son recursos que guardan relación con el conocimiento y la información. La identificación de tales recursos, dada su intangibilidad. No aparecen recogidos en los registros contables de la organización. Tienen un carácter muy diverso, pudiéndose incluir en esta categoría desde los derechos de propiedad intelectual, la reputación de la empresa, el conocimiento tecnológico de productos y procesos, la calidad y fidelidad de los clientes hasta las habilidades, experiencias y conocimientos de las personas.

Los activos más valiosos de una empresa ya no son los activos tangibles (recursos tangibles) tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los stocks y los depósitos en los bancos, sino los activos intangibles (recursos intangibles) que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, experiencias, valores, actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos intangibles se les denomina igualmente en la literatura capital intelectual, activos intangibles o activos invisibles y comprenden todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa (Covas, 2009).

Dentro de la globalización económica de nuestros días, las empresas que desean enfrentar con éxito los retos que ésta exige y aumentar su valor competitivo y también en términos monetarios, una fuente de riqueza a desarrollar cotidianamente, es lo que se conoce como intangibles.

1.1.1. Análisis de los activos intangibles

El entorno competitivo actual en el que navegan las empresas demanda una gestión de los activos intangibles que según (Salasar, 2000) es todo aquel recurso asociado al capital intelectual. Si estos son gestionados y medidos convenientemente, se transforman en una fuente de ventaja competitiva sostenible capaz de proporcionar valor organizativo y traducirse en beneficios importantes (Ordóñez, 2002).

Los activos intangibles son el resultado de la incorporación de la información y el conocimiento a las distintas actividades productivas de la organización (Bueno, 1997 según (Pilar M. Vargas, 2000). Según (Pilar M. Vargas, 2000) interesa destacar que:

- ✓ Los activos intangibles, fundamentalmente las capacidades, se construyen y acumulan a lo largo del tiempo a partir de la experiencia de la empresa.
- ✓ A diferencia de los activos físicos que se deprecian con el uso, los activos intangibles se caracterizan por ser “bienes públicos”, es decir, son susceptibles de uso sin merma de su valor por parte de la empresa que los ha acumulado y pueden ser utilizados en múltiples actividades al mismo tiempo.
- ✓ Se trata de activos poco transparentes y sus costos de imitación pueden ser elevados.
- ✓ La adquisición en un mercado organizado de este tipo de recursos es muy compleja.

Los activos intangibles son no comercializables, presentan un fuerte carácter tácito y complejidad social, surgen a partir de las habilidades y aprendizaje organizativo, es inmóvil y está vinculado a la empresa.

Estas características son precisamente las que van a permitir que los activos intangibles constituyan una fuente importante de ventajas competitivas, porque se trata de activos valiosos, escasos, poco imitables por terceros y difícilmente transmisibles en el mercado (Covas, 2009).

Con las nuevas tendencias de administración de empresas, en los finales del siglo XX se empezó a reconocer la categoría de los activos intangibles como la clave para competir en entornos cada vez más competitivos y dinámicos.

Siguiendo lo planteado por (Bustelo & Amarilla, 2001; Euroforum, 1998; FUNDIPE, 2001; Viedna, 2001) para el análisis de dichos recursos se han agrupado en las siguientes categorías: capital humano, capital estructural y capital relacional. Estos tres conforman el capital intelectual de la organización y se definen a continuación (Salasar, 2000):

Tabla 1.1: Clasificación del capital intelectual.

Fuente: Elaborado a partir de (Salasar, 2000)

Recursos Intangibles	Concepto
Capital Humano	Es la capacidad de los individuos en una organización que son requeridas para proporcionar soluciones a los clientes. Dentro de esta categoría se encuentran las capacidades individuales y colectivas, el liderazgo, la experiencia, el conocimiento, las destrezas y las habilidades especiales de las personas participantes de la organización.
Capital Estructural	Son las capacidades organizacionales necesarias para responder a los requerimientos de mercado. Dentro de esta categoría se encuentran las patentes, el know-how, los secretos de negocio en el diseño de productos y servicios, el conocimiento acumulado y su disponibilidad, los sistemas, las metodologías y la cultura propia de la organización.
Capital Relacional	Es la profundidad (penetración), ancho (cobertura), y rentabilidad de los derechos organizacionales. Dentro de esta categoría se encuentran las marcas, los consumidores, la lealtad, la reputación, los canales y los contratos especiales.

Dentro del capital intelectual es de especial interés para la presente investigación el capital humano. Actualmente se habla de recursos humanos, capital humano, activos intelectuales, talentos, etc. Todos estos términos tienen en común la idea de que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una empresa, resaltando la esencia amplia y compleja de la naturaleza humana, por ello se les considera parte del capital de la empresa. En la presente investigación se utilizan indistintamente los términos recursos humanos y capital humano según lo abordado en la bibliografía consultada.

1.2. Generalidades de la Gestión del Capital Humano

El factor humano constituye el elemento esencial que compone todos los subsistemas de una empresa; sin embargo, era considerado como uno más de los factores productivos, cuya principal e incluso única motivación era económica. Esta concepción fue rebasada por las aportaciones de la escuela de relaciones humanas, considerada como la precursora del actual planteamiento de los recursos humanos, cuyo objeto de especial atención fueron los aspectos relacionados con la motivación, el liderazgo y la participación (A. G. González, 2009)

En los últimos años ha ido creciendo la importancia del factor humano en las empresas. Con todo, es fundamental recalcar en que el factor humano no es lo más importante de la empresa: *el factor humano es la empresa* (Sánchez, 2001).

Los recursos humanos conforman una variable crítica del éxito de la organización dado que son las personas quienes constituyen a la base de toda organización y son finalmente los protagonistas de su funcionamiento. Se entiende por capital humano al conocimiento tácito y explícito útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para generarlos, es decir su capacidad para aprender (Euroforum, 1998).

(Hernández, 2006) plantea que el capital humano constituye actualmente uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado. Este valor se potencia cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento.

Del capital humano parten el conocimiento, las habilidades, los valores y el potencial innovador de la organización, entre otros elementos. La gestión de dicho capital requiere de una atención muy especial, que supone la capacidad de los directivos de identificar, medir, desarrollar y renovar el activo intangible para el futuro éxito de la organización (Hernández, 2006).

Son muchos autores los que definen la gestión del capital humano y la misma comprende "todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación con los empleados y la organización" (Beer, 1998), y significa conquistar y mantener a la persona en la organización trabajando y dando lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable (Chiavenato, 1995). La gestión del capital humano es la función que llevan a cabo las organizaciones para el aprovechamiento más efectivo del personal en el logro de los objetivos de la organización.

Para Chiavenato según (Hernández, 2006), las personas no son recursos que la organización consume, utiliza y producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad de la misma forma que el mercado y las tecnologías.

Chiavenato según (Hernández, 2006), plantea que la gestión del capital humano se basa en tres ideas esenciales:

- ✓ **Son seres humanos:** están dotados de personalidad propia y son diferentes entre ellos, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades. Son personas y no meros recursos de la organización.
- ✓ **Son activistas inteligentes de los recursos organizacionales:** son elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje, indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos.
- ✓ **Son socios de la organización:** son capaces de conducirlos a la excelencia y al éxito como socios. Las personas invierten en la organización, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromisos, riesgos, con la esperanza de recibir beneficios por estas inversiones: salario, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etcétera.

Ahora la gestión de recurso humanos asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades clave como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de recursos humanos y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría, etc.

Según (Cuesta, 2005) las tendencias actuales de la gestión de recursos humanos a las que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el Siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

- ✓ Los recursos humanos se constituirán en el recurso competitivo más importante.
- ✓ Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual gestión de los recursos humanos.
- ✓ La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de gestión de recursos humanos y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- ✓ La gestión de recursos humanos no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- ✓ El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la gestión de recursos humanos.
- ✓ El desafío fundamental o número uno de la gestión de recursos humanos es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado a la gestión de recursos humanos la gestión basada en competencias laborales como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y la capacidad de aprender en la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Específicamente las Normas Cubanas 3000 del 2007 como parte integrante del modelo cubano de gestión integrada de capital humano, tienen como centro a las competencias laborales, pues a su alrededor se desarrollan el resto de los procesos de la gestión del capital humano. A las competencias laborales se les asigna el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con el capital humano en la empresa. Por tal motivo, se hace necesario realizar un análisis del proceso central de este modelo y de la gestión por competencias.

1.3. Competencias laborales

El surgimiento de la competencia laboral en varios países industrializados, y en algunos en vías de desarrollo, como base de la regulación del mercado de trabajo interno y externo de la empresa, así como de las políticas de formación y capacitación de la mano de obra, guarda relación directa con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. Dicha relación se da en los diferentes planos de la transformación productiva (Mertens, 1996):

1. La estrategia de generar ventajas competitivas en el mercado globalizado.
2. La estrategia de productividad y la dinámica de innovación en tecnología, organización de la producción y organización del trabajo.
3. La gestión de recursos humanos.
4. Las perspectivas de los actores sociales, de la producción y del Estado.

*¿Pero cómo pueden **diferenciarse** las empresas en un mercado tendiente a globalizarse y que facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas?*

A la vez que la globalización ayuda a la empresa a tener acceso a los adelantos técnicos y organizativos, su aplicación le permite, en el mejor de los casos, no perder el tren de la dinámica competitiva. Sin embargo, difícilmente le creará una ventaja, puesto que es la *diferencia* la que le permite sobrevivir y desarrollarse como sistema (Luhmann, 1991). Es por ello que las empresas, en lugar de focalizarse en sus activos financieros y físicos, deberán poner más atención en aquellos elementos que no figuran en el estado de resultados. En pocas palabras, deberán poner más énfasis en las *competencias clave* de la organización.

Desde esa perspectiva, las empresas deberían concentrarse en aquellas competencias clave donde pueden distinguirse de los competidores. Los gerentes dejan de ser gestores activos físicos y de capital, para transformarse en gestores de procesos intelectuales que al final de cuentas son el activo de mayor valor de la empresa (Quinn, 1995).

Actualmente ya no basta con la información y el conocimiento técnico pues nada se asegura con lo que se conoce o con lo que se domina sino que se incorporan ingredientes asociados con las capacidades, habilidades, actitudes y valores que aseguren aplicaciones adecuadas y orientadas; aflorando así, según el criterio de diversos autores, el concepto de competencia (Dao, 2000). El interés en las organizaciones se ha ido trasladando desde los puestos de trabajo, como elementos fundamentales, a las personas y a las competencias que éstas aportan.

Desde una simple concepción que la describe como la capacidad para desempeñar una serie de tareas en un empleo definido; hasta concepciones más completas que la ubican como la movilización de diferentes tipos de saberes y actitudes; la competencia laboral ha sido quizá uno de los conceptos que mayores debates y análisis ha suscitado. Su aplicación en la gestión del talento humano, en aspectos como la formación y el desarrollo, en la formación y capacitación laboral pone el concepto al frente de variadas actividades. Se tiene así la formación por competencias, la selección por competencias, la evaluación de competencias, la compensación por competencias (Pilar M. Vargas, 2000).

La etimología del término competencia señala que es una palabra tomada del latín *competere* que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer” cuyos significados se remontan al siglo XV (Corominas, 1995). Esta categoría fue acuñada o establecida inicialmente por la psicología, siendo uno de sus principales voceros, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David Mc Clelland, quien postuló que “era preciso buscar otras variables en la formación -las competencias- que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados”.

(Marelli, 2000) plantea que una competencia es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. El análisis de competencias tiene como objeto identificar los conocimientos, las destrezas, las habilidades y los comportamientos estimulantes que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Para tener una competencia puede ser necesario, tal vez, sólo un tipo de conocimientos, o una destreza, habilidad o comportamiento determinados, o bien puede requerir una combinación de todos ellos.

(L. Spencer & S. Spencer, 1993) consideran que es: “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.

El ejercicio de la competencia pasa por situaciones mentales complejas, esquemas de pensamiento que permiten determinar (más o menos consciente y rápidamente) y realizar (de modo más o menos eficaz) una acción relativamente adaptada a una situación (Pilar M. Vargas, 2000).

Richard Boyatzis (1982) según (Pilar M. Vargas, 2000) define la competencia laboral como una característica subyacente de una persona la cual puede ser un motivo, un rasgo, una habilidad, un aspecto de su imagen personal o de su papel social o un cuerpo de conocimientos el cual, él o ella usa. Esta definición muestra a la competencia como una mezcla de varias cosas (motivación, rasgos personales, habilidades, conocimientos, etc.) pero solamente se ve la evidencia de esas cosas en la forma en que la persona se comporta.

El componente “movilizador” de la competencia se percibe en el artículo de Fernández (1998) según (Pilar M. Vargas, 2000) al afirmar: “*las competencias solo son definibles en la acción*”, no se pueden reducir al saber o al saber-hacer de ahí que no se encuadren con lo adquirido solamente en la formación. Se reconoce en esos procesos una movilización desde el saber a la acción durante la cual se agrega valor en la forma de reacciones, decisiones y conductas exhibidas ante el desempeño. En ese sentido la sola capacidad de llevar a cabo instrucciones no define la competencia, requiere además la llamada “actuación” es decir el valor añadido que el individuo competente pone en juego y que le permite “saber encadenar unas instrucciones y no solo

aplicarlas aisladamente”. En una concepción dinámica, las competencias se *adquieren* (educación, experiencia, vida cotidiana), se *movilizan*, y se *desarrollan* continuamente y no pueden explicarse y demostrarse independientemente de un *contexto*.

Por su parte la (Comisión de la función pública del Canadá, 1999) dice: “Las competencias representan los conocimientos, capacidades, habilidades y comportamientos que demuestra un empleado en el cumplimiento de su trabajo y que son factores claves para el logro de los resultados pertinentes a las estrategias de la organización.”

Según la Resolución Ministerial 21/99 del (Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social, n.d.) (CETSS) en el caso de nuestro país, Cuba, define competencias como el conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrado y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

La Norma Internacional (NC ISO 9000: 2005) en Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario resume “Competencia: habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes”.

Por otra parte ubicando ya el concepto en la órbita de la gestión de recursos humanos la (NC 3000: 2007) define a las competencias laborales como un conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

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 por el sector productivo. 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 (Mertens, 2008).

(Le Boterf, 2001) la define como una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño. Podría decirse que “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (Bunk, 1994).

Después de analizar cada una de las definiciones anteriores, es evidente que las competencias no son más que todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos y actitudes que permiten al trabajador tener un desempeño satisfactorio en el puesto de trabajo, o sea, características relacionadas entre sí que permiten establecer rasgos distintivos para diferenciar positivamente a un trabajador, proceso u organización en un contexto plenamente identificado.

A las competencias laborales se les concibe, en el Modelo de referencia, como el factor por excelencia de la Gestión Integrada de Capital Humano y además de expresar un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y los valores de la organización. Es por ello que se identifican, se validan y se certifican las competencias en los niveles siguientes, según (NC 3001: 2007):

- La organización (competencias distintivas de la organización).
 - Los procesos de las actividades principales (competencias de los procesos).
 - Del cargo de los procesos de las actividades principales (competencias del cargo).
-
- ✓ Competencias organizacionales: Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional.
 - ✓ Competencias de procesos: Son aquellas competencias de los procesos de las actividades principales de la organización aplicables a los trabajadores que laboran en estos procesos.

- ✓ Competencias individuales o de cargo: Son motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, conocimientos, comportamientos, etc.; cualquier característica del individuo que se pueda medir de un modo fiable y que marque la diferencia entre los empleados excelentes de los buenos o normales.

El futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos y, en especial, de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada en esas competencias, entendidas así al incluir no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (*saber hacer*), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (*querer hacer*).

Según (Salasar, 2000) se incluyen dentro de la categoría “Capital Humano” (parte integrante del capital intelectual) todas las capacidades individuales y colectivas, la experiencia, el conocimiento, las destrezas y las habilidades especiales de las personas participantes de la organización. Como puede apreciarse es precisamente ese conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores a los que se hace referencia en el concepto de capital humano lo que se denomina competencias laborales, las que va adquiriendo el trabajador a lo largo de toda su vida y constituyen una ventaja competitiva para la empresa siempre y cuando se utilicen para el logro de los objetivos de la misma. Del capital humano parten el conocimiento, las habilidades, los valores y el potencial innovador de la organización, entre otros elementos de ahí la creciente aplicación que tiene el enfoque de competencias en el ámbito de la gestión de los recursos humanos.

1.4. Proceso de competencias laborales

Un número cada vez mayor de foros de análisis y debate (congresos, jornadas, simposios), investigaciones, programas o políticas de formación, planes institucionales, normativas legales (en el marco de políticas de empleo y en relación con la cualificación y certificación profesional de las personas) y estrategias de intervención giran en torno al concepto de competencia. Numerosas organizaciones lo han adoptado en sustitución de otros sistemas más tradicionales y lo han convertido en el eje alrededor del cual giran los procesos de selección y formación, los planes de carrera, los procedimientos de evaluación y recompensa configurando su propio sistema de gestión por competencias

La gestión por competencias busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean conscientes y ayuden a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa.

La gestión es efectuar acciones para el logro de objetivos. La competencia es aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

La gestión por competencias es la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

La (NC 3000, 2007) expone que la gestión por competencias es la actividad coordinada para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.

Según lo planteado por (Delgado, 2000) la gestión por competencias puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia tales como: la alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos, la sustitución urgente de las descripciones de cargo como eje de la gestión de los recursos humanos, la evaluación del desempeño, la compensación justa con base al aporte del valor agregado.

La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH) e implica una mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Según (Fernando. Z Vargas, 2002) aplicar las competencias en la gestión del talento humano se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que las diferentes funciones que trabajan con la gente de la empresa, pueden coadyuvar a lograr tales resultados.

Las experiencias exitosas de gestión del talento humano por competencias suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos. Este marco se convierte en el referente para las diferentes acciones en el ciclo de trabajo de la gestión del talento humano. (Fernando. Z Vargas, 2002)

Según lo expuesto en (Quiñones, 2008) un enfoque de gestión por competencias:

- ✓ Contribuye al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- ✓ Mejora y facilita la gestión integrada de los recursos humanos.
- ✓ Apoya la toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.
- ✓ Genera un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- ✓ Hace converger la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- ✓ Involucra a los directivos en la gestión de los recursos humanos.

Cuando se habla de competencias existe consenso en que hay etapas que deben atravesarse para poder realizar una aplicación efectiva del mismo (Identificación, Normalización, Formación, Evaluación y Certificación de competencias) (F Vargas, Casanova, & Montanaro, 2001).

1. Identificación de competencias: Es un proceso de análisis cualitativo del trabajo que se lleva a cabo con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador moviliza para desempeñar efectivamente una función laboral. Una de las características más relevantes en los procesos de identificación de competencias es la de contar con la información que aportan los propios trabajadores, sobre la base de que son ellos quienes mejor conocen lo que acontece en el ejercicio diario del empleo.

Actualmente se cuenta con una amplia gama de metodologías para identificar competencias, entre las más conocidas se pueden citar la familia DACUM (Desarrollo de un Currículo), AMOD (Un Modelo) y SCID (Desarrollo Sistemático de un Currículo Instruccional), que trabaja con la perspectiva de las competencias como lista de tareas pero que en sus últimas versiones han incorporado competencias claves, el análisis funcional, que trabaja con una visión integradora de la competencia (resultados + competencias clave) y el ETED (Empleo Típico Estudiado en su Dinámica) que “construye” las competencias a partir de las interacciones de un empleo con los demás en la organización. Este proceso tiene como objetivo final la elaboración de los perfiles de competencia. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

2. Normalización de competencias: Es un proceso de interacción y acuerdo entre diferentes agentes, usualmente empresas, trabajadores e instituciones públicas, con el propósito de establecer un estándar sobre las competencias que son representativas de una determinada ocupación o área ocupacional. El resultado es una norma o estándar de competencia que no es otra cosa que la expresión escrita y formalizada entre diversos agentes, de los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador debe movilizar para desempeñar con éxito una actividad laboral. Describe las competencias que fueron identificadas.

3. Formación basada en competencias: Es el proceso de enseñanza/aprendizaje que facilita la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas, pero además desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos en situaciones reales de trabajo habilitándolo para aplicar sus competencias en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes. Se estima que el proceso de enseñanza-aprendizaje es útil para adquirir competencias para la vida, es decir, para la participación activa y responsable, en la sociedad y en el trabajo, para el desempeño con autonomía y creatividad, aplicando la capacidad de análisis crítico, además de los conocimientos técnicos que el trabajador o trabajadora posee.

Por la importancia que tiene para la presente investigación el análisis de las etapas de evaluación y certificación de competencias laborales se dedican los siguientes epígrafes.

1.5. Evaluación de competencias

La evaluación del desempeño tradicionalmente utilizada en la gestión de recursos humanos ha venido incluyendo progresivamente el concepto de competencias. En sus más reconocidas versiones la tradicional evaluación del desempeño se basaba en factores de desempeño tales como la puntualidad, el cuidado de los bienes, el manejo de las relaciones, la dinámica y motivación que eran colocados en escalas y calificados por los superiores inmediatos con base en su observación del desempeño de la trabajadora o trabajador. A diferencia de esta evaluación tradicional del desempeño, las nuevas formas se acercan a definir competencias, es decir logros o capacidades laborales y agrega evidencias de tales logros para reducir al máximo la subjetividad (Irigoin & F Vargas, 2002).

Las competencias de los individuos son evaluadas antes de su incorporación a una organización, cuando se realiza la selección de personal, y además la evaluación de competencias estará presente a lo largo de la vida laboral del sujeto, como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo (Gil, 2007).

La evaluación de competencias es un proceso en el cual un evaluador y el candidato a la certificación se ponen de acuerdo para obtener las evidencias requeridas por un perfil o norma de competencia a fin de establecer si el desempeño cumple con dicho perfil (F Vargas et al., 2001).

Un análisis de las definiciones relacionadas con el proceso de evaluación de competencias laborales dadas por reconocidos autores como Fletcher (1992), Grant (1979), CONOCER (1999), y Whitear (1995) según (Vargas, Steffen, & Brígido, 2001) permiten definirlo como el proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia, de conformidad con una norma técnica de competencia laboral e identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar el nivel de competencia requerido.

Para ser juzgado como competente, el individuo deberá demostrar su habilidad para desempeñar roles laborales globales de acuerdo con normas esperadas para el empleo en ambientes reales de trabajo (Whitear, 1995) según (Vargas et al., 2001).

Siguiendo una síntesis de Mertens (1996) según (Irigoin & F Vargas, 2002), «la evaluación es la parte complementaria a la norma» y consiste en determinadas evidencias que permiten «la verificación de si se ha cumplido o no con las especificaciones establecidas». Se trata de una doble verificación, porque también es «una medición de la distancia que al individuo le falta recorrer ante la norma».

El resultado de la evaluación es un juicio sobre si el trabajador *es competente o aún no competente* y puede ser también una apreciación de un determinado nivel de logro. Este logro puede ser satisfactorio o insatisfactorio para efectos de certificación, pero lo más importante es lo que refleja en cuanto a capacidad de mejoramiento y progreso de cada persona (Irigoin & F Vargas, 2002).

La evaluación formativa implícita en el enfoque de evaluación basada en competencias permite encontrar los «*gaps*» (brechas) entre desempeño mostrado y desempeño requerido. Conocer estos vacíos permite, a su vez, que se puedan trazar planes de desarrollo de carrera que involucren las acciones de capacitación necesarias a fin de eliminarlos y también el diseño de acciones de apoyo como el «*coaching*» para mejorar la calidad en el desempeño laboral (Irigoin & F Vargas, 2002).

La evaluación basada en competencias utiliza el principio de evaluar con base en criterios de desempeño; se centra en demostrar las competencias en acción; puestas en juego en un desempeño laboral observable y plenamente definido.

La evaluación por competencias presenta ciertas características según (Irigoin & F Vargas, 2002):

- ✓ El punto central de la evaluación de competencias es el desempeño laboral, es decir, no interesa conocer cuánto sabe el trabajador sujeto a la evaluación, sino los resultados que se reflejan en el desempeño.
- ✓ Está fundamentada en estándares que describen el nivel esperado de competencia laboral
- ✓ Los estándares incluyen criterios que describen lo que se considera el trabajo bien hecho
- ✓ Es individual, no se realiza comparando las personas entre sí, sino que se compara el desempeño del trabajador con la norma de competencia
- ✓ Emite un juicio sobre la persona evaluada: competente o aún no competente.

- ✓ Se realiza en situaciones reales de trabajo preferentemente, es decir, durante el desempeño normal de las actividades.
- ✓ Se realiza como un proceso, no como un período corto y fijo.
- ✓ No está sujeta a la terminación de una acción específica de capacitación.
- ✓ Incluye el reconocimiento de competencias adquiridas como resultado de la experiencia laboral.
- ✓ Es una herramienta para la orientación del aprendizaje posterior de la persona evaluada; como tal tiene un importante rol en el desarrollo de las habilidades y capacidades.
- ✓ Es la base para la certificación de la competencia laboral.

La evaluación en sí puede ser compleja, y encierra la dificultad que supone emitir juicios valorativos que se ajusten a las características y al mérito real de las personas evaluadas. Intrínsecamente, el desarrollo de la evaluación puede verse dificultado por problemas de tipo técnico que tienen su base generalmente en el modo en que quienes se encargan de llevarla a cabo se desenvuelven en su tarea evaluadora. Cuando la evaluación se realiza en el seno de organizaciones, asumiendo el papel de evaluadores los propios miembros de la organización, las relaciones interpersonales entre los trabajadores y quienes se encargan de evaluarlos pueden condicionar la valoración que se haga. Atenuar este problema es posible cuando se hacen esfuerzos por sistematizar los procesos de evaluación y establecer procedimientos que impliquen la recogida de datos y evidencias en los que apoyar cualquier juicio de valor (Gil, 2007).

Por otra parte, las personas que actúan como evaluadores no siempre cuentan con la capacitación suficiente para llevar a cabo esta función. Además de una perspectiva amplia sobre el desempeño de los sujetos o sobre su potencial, la evaluación requiere experiencia, conocimiento profundo del puesto de trabajo para el que se realiza la evaluación y capacidad para el análisis y comprensión de la situación evaluada. La utilización de evaluadores que no poseen una cualificación específica para desarrollar esta tarea puede llevar a que la evaluación se vea afectada por ciertos errores. Algunos de ellos son (Gil, 2007):

- ✓ El error de indulgencia o severidad: se produce cuando diferentes evaluadores poseen criterios implícitos diferentes a la hora de emitir sus valoraciones, de tal modo que tienden a ser benévolos y sobrevalorar el objeto evaluado o, por el contrario, ser especialmente exigentes a la hora de enjuiciar las situaciones. La existencia de estos estilos diferenciados de evaluadores conduce a las críticas de subjetividad que con frecuencia recae sobre cualquier tipo de evaluación.
- ✓ Al utilizar escalas de observación para valorar las competencias demostradas por los sujetos en su desempeño laboral, y particularmente en el caso de las escalas numéricas, se ha apreciado la denominada *tendencia central*, o inclinación a situar las valoraciones en las posiciones intermedias de la escala, huyendo de las puntuaciones extremas. Una tendencia hacia la moderación o una falta de suficiente conocimiento acerca de las competencias del sujeto evaluado, que llevaría al evaluador a no comprometerse con una valoración positiva o negativa es lo que hace que exista una tendencia hacia las puntuaciones centrales.
- ✓ El *efecto halo* se produce cuando la valoración positiva o negativa de uno o varios elementos de la competencia del trabajador llevan a valorar en el mismo sentido al resto de los elementos que son objeto de evaluación. Es consecuencia de la tendencia del evaluador a hacerse una idea holística del desarrollo que presentan las competencias evaluadas, basándose para ello en los aspectos que implícitamente son considerados fundamentales. Reforzar el sentido analítico del evaluador al realizar sus apreciaciones constituye la vía para combatir este tipo de errores.
- ✓ A veces, la valoración puede verse afectada por un *efecto de contaminación*. En este caso, las evaluaciones estarían condicionadas por competencias que destacan en el sujeto evaluado, pero que no forman parte del perfil de competencias propio del puesto de trabajo en función del cual se lleva a cabo la evaluación.
- ✓ El *efecto novedad* se daría cuando en los evaluadores influye la impresión causada por las conductas, experiencias o hechos más recientes, sin que se tengan en cuenta con el mismo peso los elementos que constituyen su trayectoria formativa o laboral.

Tabla 1.2: Utilidad de la evaluación de competencias laborales. Fuente: (Adaptado de Grados, Beutelspacher y Castro (2006) según (Gil, 2007))

Utilidad de la evaluación de competencias laborales	
Para la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Para fundamentar la planificación de los recursos humanos. - Como base para la selección de nuevo personal. - Como parte de la evaluación del personal. - Para informar a la dirección sobre las actividades del personal. - Como base para la adopción de criterios en materia de política de personal (motivación, promoción, salario, corrección de deficiencias en el trabajo, etc.). - Como forma de determinar el grado de integración del personal con las finalidades y con la cultura de la organización. - Para motivar al trabajador hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa. - Para propiciar la comunicación jefe-subordinado acerca del puesto de trabajo y de la realización de las tareas propias del mismo. - Para identificar necesidades de capacitación y desarrollo personal.
Para los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> - Para conocer su situación en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo que ocupa. - Como punto de referencia para identificar competencias que deben mejorarse o desarrollarse. - Para comprobar que sus competencias laborales son apreciadas por la organización. - Como medio para lograr una mejor situación dentro de la organización. (promoción, mayores beneficios, incentivos, etc.).
Para los supervisores	<ul style="list-style-type: none"> - Como vía para una evaluación sistemática de las personas. - Como medio de comprobar que el desempeño de los trabajadores contribuye a los fines y metas de la organización. - Para valorar el potencial de las personas y lo que puede esperarse de ellas. - Para la adopción de decisiones imparciales a la hora de determinar incrementos salariales, ascensos, traslados, etc. - Como coadyuvante para lograr mejores relaciones y mejor comunicación con los subordinados.

Según (Grados, Beutelspacher, & Castro, 2006) la evaluación tiene dos finalidades u objetivos básicos: uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, la evaluación contribuye al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral. Con este fin, la evaluación pretende conocer el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo. Desde el punto de vista administrativo, la evaluación sirve a la selección del personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo de la organización, a la toma de decisiones sobre incrementos salariales o la puesta en marcha de acciones formativas, entre otros propósitos.

La evaluación de competencias tiene una utilidad clara en el marco de las organizaciones laborales, actuando como verdadero eje de las políticas desarrolladas en materia de gestión de recursos humanos (Gil, 2007). La Tabla 1.2 expone la utilidad que tiene la evaluación de competencias laborales para la organización, los trabajadores y los supervisores.

1.6. Certificación de competencias

En los últimos años varios factores han colocado el tema de la certificación como un punto central; puede mencionarse en la lista la preocupación por mejorar la calidad y productividad de las organizaciones, los nuevos contenidos de los empleos y el cambio fundamental en la conceptualización del trabajo. De ser considerado una suma de tareas especializadas y a veces, estrechamente concebidas, ahora el contenido del trabajo se revela como una compleja movilización de saberes, para resolver los problemas que surgen y lograr los objetivos propuestos.

Son muchos los actores interesados en la certificación. El trabajo bien hecho es una necesidad para todos los trabajadores que deseen hacer una carrera laboral ascendente. Las empresas a su vez esperan que sus contrataciones de personal redunden en mejores desempeños e incrementos en su productividad. Es así como se han perfeccionado procesos tendientes a certificar la competencia laboral con el claro interés de brindar mayor transparencia a las relaciones entre empleadores y trabajadores así como de facilitar a unos y otros la ubicación de mejores opciones de contratación.

La certificación se ubica al final de las etapas del trabajo por competencias; requiere previamente de la identificación de competencias, su normalización y luego de la evaluación del candidato a ser certificado. Una de las características clave de los certificados de competencia laboral es su independencia de los procesos educativos. El certificado se centra en las unidades de competencia para las cuales el trabajador demostró su competencia. Mientras la evaluación de competencias maneja el proceso técnico de demostración del nivel de competencia del trabajador; la certificación tiene que ver con las cuestiones institucionales y políticas de la misma, en tanto hace a su reconocimiento público y precisa de validez, legitimidad y transparencia.

Según (Irigoin & F Vargas, 2002) la certificación de la competencia es el reconocimiento público, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por una trabajadora o trabajador, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con una norma y sin estar necesariamente sujeto a la culminación de un proceso educativo.

La certificación de competencias es un reconocimiento público, temporal e institucionalizado en el que se hace constar, usualmente por un organismo autorizado, las competencias laborales demostradas por su poseedor. El certificado habitualmente tiene una validez fija en el tiempo, al cabo de la cual pueden haberse transformado las condiciones en las cuales se había demostrado la competencia y por tanto será necesario capacitarse para certificarse de nuevo (F Vargas et al., 2001).

(Fernando. Z Vargas, 2002) plantea que la certificación es el reconocimiento formal y temporal de las competencias poseídas y demostradas por los trabajadores en relación con una norma previamente reconocida. Este no es ciertamente, un reconocimiento de logros académicos. Tampoco de asistencia y aprobación de un curso de formación. El certificado de competencia especifica las capacidades laborales que el trabajador tiene. El proceso de certificación se centra en las competencias disponibles no en la forma en que fueron adquiridas. Por lo tanto no es obligatorio haber cursado programas formativos para acceder al proceso de formación.

Tabla 1.3: Beneficios de la certificación por competencias. Fuente: Elaborado a partir de (Irigoin & F Vargas, 2002)

Beneficios	
Para la organización empleadora	<ul style="list-style-type: none"> - Mejor desempeño del empleado - Los empleados están preparados para demandas presentes y futuras de los trabajos - Mejor aprovechamiento de las posibilidades de formación - Dispone de un indicador de calidad de la formación.
Para el candidato	<ul style="list-style-type: none"> - Calificación reconocida nacionalmente - Reconocimiento de las capacidades y experiencia presentes - Calificaciones obtenidas al propio ritmo del candidato - Facilita el progreso y desarrollo de carrera - Mejora las opciones de movilidad laboral al incluir competencias transversales.

Según (Bertrand, 2000) la certificación es una forma de garantizar la calidad y de expresar el nivel de competencia alcanzado. Para las personas la certificación puede representar la garantía para su inversión en capacitación, mejorar sus oportunidades de movilidad en su carrera laboral y representar un elemento con significado en su *status* personal y para las empresas es una forma de valorar la competencia de la gente que podría reclutar o los resultados de su inversión en capacitación y el acervo de conocimientos incorporado en las personas vinculadas.

La certificación por competencias presenta beneficios tanto para la organización como para el candidato como se muestra en la Tabla 1.3.

1.6.1. Las características del certificado de competencia laboral y los modelos de certificación.

El certificado de competencia laboral se convierte en un testigo de las capacidades laborales del trabajador; aun de las adquiridas como resultado de la experiencia, por fuera de procesos educativos formales, y como tal debe tener significado y validez, producirse en un sistema transparente y actualizarse con periodicidad (Irigoin & F Vargas, 2002).

- ✓ Significación: El certificado tiene un alto significado para su aplicación laboral. No indica qué contenidos académicos o del conocimiento fueron evaluados; se refiere a

competencias laborales incluidas en un estándar y conocidas por empleadores y trabajadores. Su significado explica el capital humano poseído por el trabajador, es decir, “el conocimiento que los individuos adquieren durante su vida y que emplean para producir...”(Bjørndvold, 2000)

- ✓ Validez: Debe ser expedido en un marco institucional reconocido y legítimo. El reconocimiento hace alusión a la existencia de organismos legítimamente constituidos y de visibilidad pública que estén encargados de garantizar la calidad y transparencia en la expedición de los certificados.
- ✓ Transparencia: El modelo institucional y el proceso de certificación deben ser abiertos para todos los interesados y de fácil visibilidad. Debe gozar de la credibilidad de empleadores y trabajadores. De lo contrario el valor atribuido al certificado será escaso o nulo.
- ✓ Actualización: Los certificados deben reflejar las competencias realmente poseídas por sus portadores. Toda vez que estas competencias implican capacidades de hacer, de ser y de aprender continuamente, el certificado debe ser periódicamente actualizado (según lo establezca el estándar). Su vigencia es fija en el tiempo.

El certificado es temporal, las competencias a que se refiere son susceptibles de obsolescencia debido a los cambios en la tecnología u organización del trabajo. Entonces el certificado debe ser renovado en períodos de tiempo usualmente fijados en la norma de competencia.

Se suelen encontrar diferentes modelos de certificación. Generalmente se habla de modelos de 1ª, 2ª, y 3ª parte (Irigoin & F Vargas, 2002).

- ✓ El modelo de primera parte: se configura cuando los certificados son otorgados al finalizar los procesos de formación, directamente por las instituciones encargadas de realizar la formación misma. Es el caso de los llamados Certificados de Aptitud Profesional (CAP) que expiden las instituciones de formación profesional al terminar el proceso de capacitación de los aprendices. De hecho tales aprendices durante su formación superaron las evaluaciones teóricas y prácticas; también participaron en pasantías de práctica laboral supervisada y evaluada. Como tal el CAP es un certificado basado en el análisis de la capacidad laboral. Este tipo de certificado se puede denominar como de primera parte

porque es otorgado directamente por la institución de formación. No obstante en los procesos de evaluación ha participado la empresa.

- ✓ El modelo de segunda parte: En los ámbitos fundamentalmente académicos suele ocurrir que además del establecimiento educativo que emite y otorga el certificado, interviene una segunda parte, usualmente la autoridad pública en materia educativa. Esta autoridad ha conferido al establecimiento educativo la facultad de otorgar el certificado y se reserva para sí mantener o suprimir dicha facultad de acuerdo con los procedimientos de verificación que lleve a cabo. Su papel se ve reflejado tradicionalmente en la firma del certificado sin la cual este carece de validez.
- ✓ La certificación de tercera parte: Cuando la expedición del certificado corre por cuenta de un organismo especializado independiente de las instituciones que participaron en la formación; independiente también de la forma en que la persona construyó sus competencias e incluso independiente de la evaluación misma. En los procesos de certificación de tercera parte usualmente existen tres funciones especializadas y diferenciadas, a veces institucionalmente como se muestra en la Figura 1.4:



Figura 1.4: Funciones especializadas de la certificación de tercera parte. Fuente: Elaborado a partir de (Irigoin & F Vargas, 2002)

A la certificación de primera parte puede accederse también mediante la aplicación del enfoque de competencia; se certifica a partir de la formación o la experiencia y previo un proceso de evaluación. En la certificación de segunda parte un organismo rector, usualmente una autoridad pública, ratifica el certificado. En la certificación de tercera parte ya existe la separación de funciones entre formador, evaluador y certificador. En los modelos de primera y segunda parte, el protagonismo institucional es de la formación; en el de tercera lo es de la certificación.

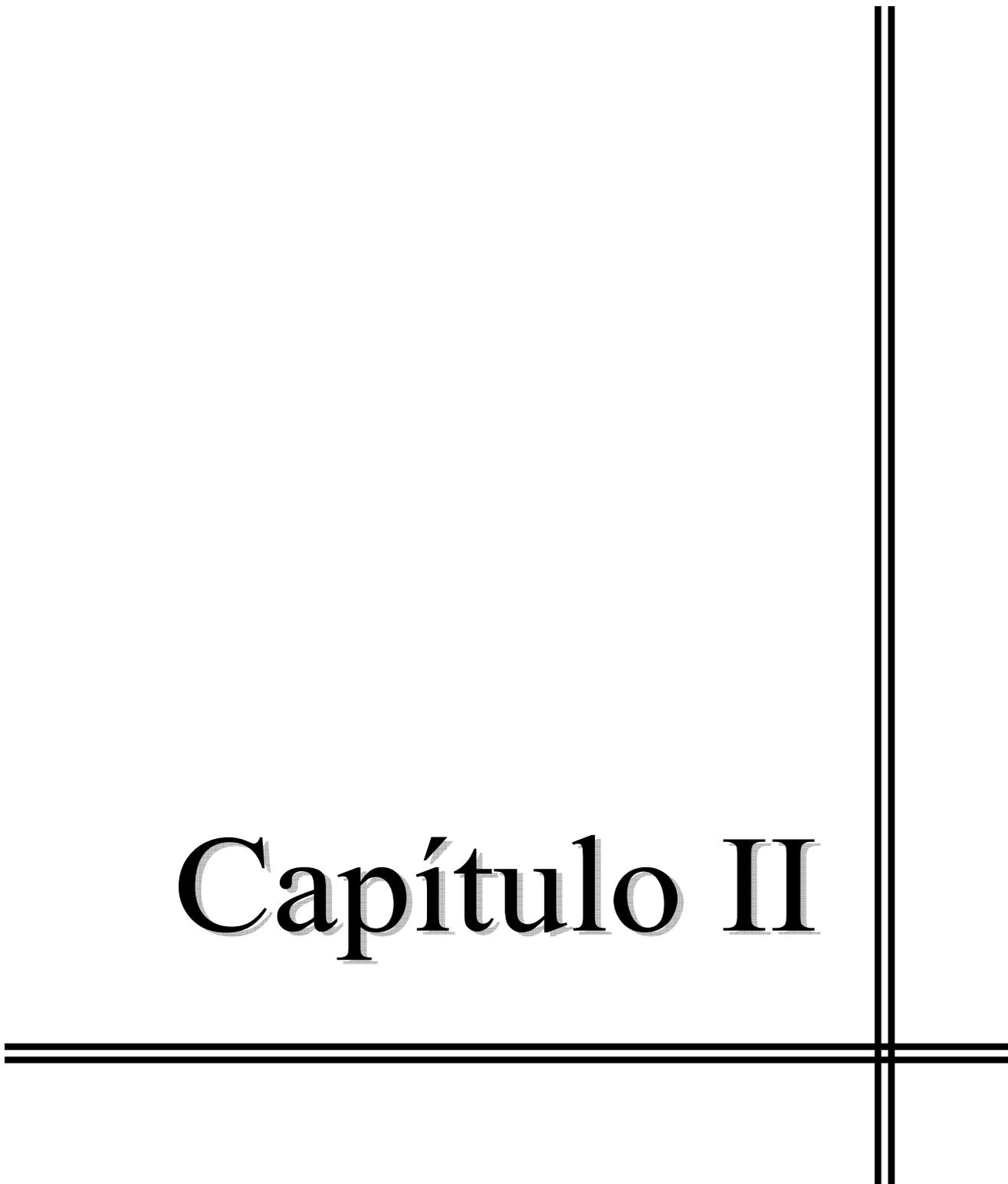
Hay que destacar que la piedra angular de todo el sistema de certificación es el evaluador que está en contacto directo con el candidato. Las evaluaciones requieren una gama muy amplia de habilidades para evaluar correctamente las competencias. Los requerimientos de competencia para evaluadores los fija normalmente el órgano certificador y/o el comité de normalización. Lo anterior significa que la capacitación de los evaluadores es una tarea previa y muy importante en el sistema de certificación.

Conclusiones del capítulo

Al término de este Capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. El Modelo Cubano para la Gestión Integrada de Capital Humano reconoce el proceso de gestión de competencias laborales, y es además planteado como centro del mismo, lo que establece que sea el proceso que facilite la integración de los siete restantes procesos del sistema, evidenciándose así la importancia del mismo para el SGICH.
2. La gestión por competencias forma parte de una filosofía de gestión en la organización y centra la atención en aquellas capacidades que son relevantes para obtener un desempeño superior, en sus tres niveles de gestión (organización, proceso y personas).
3. El proceso de Gestión de Competencias Laborales incluye cinco etapas claves: Identificación, Normación, Formación, Evaluación y Certificación.
4. La evaluación de las competencias laborales utiliza el principio de evaluar con base en criterios de desempeño; se centra en demostrar las competencias en acción; puestas en juego en un desempeño laboral observable y plenamente definido.
5. La certificación de competencias laborales es un reconocimiento público, temporal e institucionalizado en el que se hace constar, usualmente por un organismo autorizado, las competencias laborales demostradas por un trabajador en el ejercicio de sus funciones.
6. El certificado de competencia habitualmente tiene una validez fija en el tiempo, al cabo de la cual pueden haberse transformado las condiciones en las cuales se había demostrado la competencia y por tanto será necesario capacitarse para certificarse de nuevo.

Capítulo II



Capítulo II: Diseño de un procedimiento para la evaluación y certificación de competencias laborales.

2.1. Diseño de un procedimiento para la evaluación y certificación de competencias laborales.

La implantación del modelo de gestión integrada de capital humano en la ECC ha transitado desde el año 2008 por varias etapas donde las competencias han sido la guía para el diseño del resto de los procesos del sistema de gestión integrada de capital humano. La Figura 1.2 muestra un análisis de este proceso a través de un diagrama SIPOC.

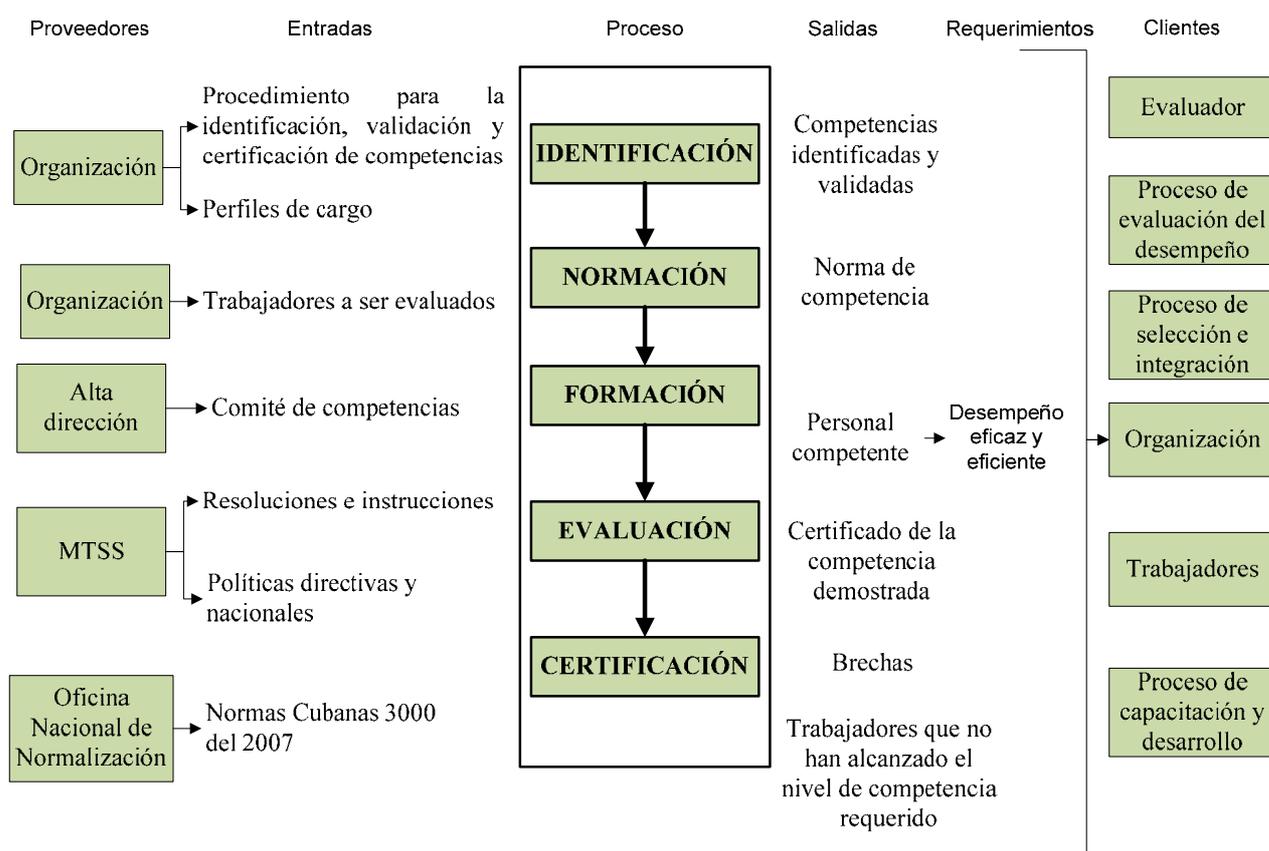


Figura 1.2: Diagrama SIPOC del Proceso de Competencias Laborales. Fuente: Elaboración Propia.

Hasta el momento se ha desarrollado la etapa de identificación de las competencias laborales en sus tres niveles de análisis (organización, proceso e individual) y posteriormente se ha trabajado en la normación de las competencias para lo cual fue necesario la elaboración de los perfiles de cargo, del mapa funcional y la realización de la entrevista de incidentes críticos, resultados estos que pueden ser corroborados en (R. González & Torres, 2010).

Actualmente se precisa desarrollar las etapas de evaluación y certificación del proceso de gestión de competencias de modo que se establezcan los pasos, criterios y métodos que hagan posible desarrollar estas dos etapas y por consiguiente estar en condiciones de completar la implementación del modelo cubano como requisito para la certificación del SGICH.

A continuación se desarrolla el procedimiento que permite la evaluación y certificación de competencias laborales de los puestos claves para el proceso principal en la ECC.



Dirección Capital Humano

**MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA
UNION CUBAPETROLEO**

**Empresa Comercializadora de
Combustibles de Cienfuegos**
*Sistema de Gestión Integrada de Capital
Humano*

Código: CF-CH/P 1603

Rev.: 00

Pág. 1: De: 27

Título:

EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

Observaciones:

	Nombres y Apellidos	Cargo/Organización	Firma y Fecha
Elaborado por:			
Revisado por:			
Acordado con:			
Aprobado por:			

 Dirección Capital Humano	MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i>	Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 2: De: 27
--	---	--

1. ÍNDICE

No.	Hoja Titular	Pág.
1.	Índice	
2.	Objetivo	3
3.	Alcance	3
4.	Siglas y definiciones	3
5.	Referencias	5
6.	Relación de anexos	6
7.	Responsabilidades	6
8.	Desarrollo	7
	8.1. Etapa I: Identificación y análisis de competencias a evaluar	8
	8.2. Etapa II: Evaluación de competencia	9
	8.3. Etapa III: Formación por competencias	20
	8.4. Etapa IV: Certificación de competencias	21
9.	Registros	22
10.	Anexos	23

 Dirección Capital Humano	MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i>	Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 3: De: 27
--	---	--

2. OBJETIVO

1. Evaluar las competencias laborales identificadas para cada cargo de modo que permita encontrar los gaps entre desempeño mostrado y desempeño requerido evidenciando las áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante la capacitación.
2. Conocer el nivel de logro y la capacidad de mejoramiento y progreso de cada trabajador.
3. Certificar las competencias laborales para cada cargo a partir de la correcta evaluación de estas.

3. ALCANCE

Abarca todos los puestos del proceso clave

4. SIGLAS Y DEFINICIONES

➤ **Competencias Laborales**

Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios.

➤ **Gestión por competencias**

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores.

➤ **Mapa funcional**

Es la desagregación de funciones que hacen posible el cumplimiento del propósito clave de la organización, y tiene como resultado final la determinación de los perfiles. Se expresa en unidades de competencia y elementos de competencia de acuerdo al propósito clave de la organización y el propósito del puesto o proceso al que responde.

 Dirección Capital Humano	MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i>	Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 4: De: 27
--	---	--

➤ **Unidad de Competencia**

Agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, está conformada por un conjunto de elementos de competencia, los cuales no sólo se refieren a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye también cualquier requerimiento relacionado con la seguridad y la salud, la calidad y las relaciones de trabajo.

➤ **Matriz de Competencia Laboral**

Documento que contiene la descripción de las competencias laborales inherentes a una ocupación o cargo, las cuales a su vez, están subdivididas en unidades de competencias, presentadas de manera jerárquica y lógica.

➤ **Norma de competencia**

Describe 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 está haciendo se realiza de manera eficiente con base en un conocimiento construido y no como producto de la casualidad.

➤ **Evaluación de competencias**

Proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia, de conformidad con una norma técnica de competencia laboral e identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar el nivel de competencia requerido.

➤ **Evidencia objetiva**

Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.

 <p>Dirección Capital Humano</p>	<p>MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO</p> <p>Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i></p>	<p>Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 5: De: 27</p>
--	---	---

➤ **Necesidades de capacitación**

Elemento fundamental que debe determinar la dirección de la organización, para identificar la brecha que existe entre los conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que exige el cargo que desempeña, para elaborar su plan individual de capacitación y desarrollo.

➤ **Formación por competencias**

Proceso de enseñanza-aprendizaje basado en las competencias laborales, que facilita la transmisión de conocimientos, valores y la generación de habilidades, acorde a las actividades del trabajo que se realiza, el cual desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos, en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes.

➤ **Certificación de competencias**

Proceso que permite, mediante la evaluación correspondiente, reconocer y certificar a través de un documento, la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, independiente de la forma en que estas competencias fueron adquiridas.

5. REFERENCIAS

- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Vocabulario.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3001: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización NC 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación.
- CF-DT/P0601. Gestión de la documentación.
- Irigoin, M. & Vargas, F. (2002). “Competencia Laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud.
- CF-CH/P-1601. Procedimiento de Capacitación y Adiestramiento de la Fuerza de Trabajo.

 Dirección Capital Humano	MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i>	Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 6: De: 27
--	---	--

- CF-CH/P 1602. Procedimiento para la Identificación, Validación y Certificación de competencias.
- Gil, J. F (2007). “La Evaluación de competencias laborales”.

6. RELACIÓN DE ANEXOS

- Anexo No 1: Flujograma para la evaluación y certificación de competencias laborales.
- Anexo No 2: Formato de la Norma de Competencia.
- Anexo No 3: Evaluación de competencias.
- Anexo No 4: Registro de Control de Certificación de Competencias.
- Anexo No 5: Formato del Certificado de Competencias al trabajador.

7. RESPONSABILIDADES

Director de Capital Humano

- Será el responsable del cumplimiento de este procedimiento.

Jefe inmediato superior

- Es el encargado de la evaluación correcta de las competencias identificadas para el cargo.

Comité de competencias

- Vela por la actualización de las matrices y las normas de competencias.
- Certifica las competencias laborales.

Comité de idoneidad

- Evalúa integralmente las competencias laborales en el cumplimiento de sus funciones en la empresa.

 Dirección Capital Humano	MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i>	Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 7: De: 27
--	---	--

8. DESARROLLO

Para desarrollar todo el trabajo que implica el complejo proceso de evaluación y certificación de competencias laborales se estructura la siguiente propuesta. El diagrama de flujo del mismo se presenta en el Anexo No. 1.

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.

Según (Irigoin & F Vargas, 2002) es conveniente realizar **acciones de capacitación para los evaluadores** en dos áreas:

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.

 Dirección Capital Humano	MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i>	Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 8: De: 27
--	---	--

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 lo que participan en la misma, de tal manera que sea percibida y aceptada como una función necesaria.

8.1. 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.

 Dirección Capital Humano	MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i>	Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 9: De: 27
--	---	--

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. El modelo utilizado para la normación de competencias se muestra en el Anexo No. 2.

8.2. 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 de 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:

 <p>Dirección Capital Humano</p>	<p>MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO</p> <p>Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i></p>	<p>Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 10: De: 27</p>
--	---	--

Tabla 1: Métodos de recolección de evidencias.

Fuente: Elaborado a partir de (Gil, 2007; Irigoín & F Vargas, 2002)

Fuentes de información	Instrumentos de evaluación
Experiencia práctica	<ul style="list-style-type: none"> - Listas de verificación. - Sistemas de escalas para la observación. - Incidentes críticos. - Simulación y ejercicios prácticos. - Observación del desempeño.
Características y experiencias del evaluado	<ul style="list-style-type: none"> - Tests psicológicos - Recogida de información biográfica - Entrevista de evaluación - Portafolios - Preguntas orales - Preguntas escritas
Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Auto-informe sobre comportamientos - Balance de competencias - Evaluación de 360°

Técnicas basadas en el análisis de la experiencia práctica

El primer bloque de técnicas 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.

a) Listas de verificación (*check lists*): Consisten en un repertorio de cualidades, conductas o comportamientos, a los que subyace una determinada competencia, sobre los cuales el evaluador debe constatar su presencia o ausencia en el trabajador evaluado.

 <p>Dirección Capital Humano</p>	<p>MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO</p> <p>Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i></p>	<p>Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 11: De: 27</p>
--	---	--

b) Sistemas de escalas para la observación: Permiten valorar en qué grado se posee un determinado rasgo o se manifiesta una conducta. A través de una escala pueden reflejarse los diferentes niveles de desarrollo alcanzados en cada una de las competencias objeto de evaluación, desde el que representa un bajo nivel de competencia hasta niveles superiores en la misma. Las escalas pueden ser utilizadas para registrar los resultados de la observación y valoración del desempeño por parte de supervisores, compañeros o subordinados. Dependiendo del modo en que están construidas, estas se clasifican:

- Escalas gráficas: Línea continua donde se hace una marca indicando la posición del sujeto en la competencia medida.
- Escalas numéricas: Señalan mediante números, diferentes grados, fijando las posibles posiciones en las que se situaría su nivel de competencia.
- Escalas verbales: Sustituyen los valores numéricos por expresiones que reflejan mayor o menor posesión del rasgo o conducta objeto de evaluación. Para tal fin puede recurrirse a términos graduados en función de la frecuencia (por ejemplo: siempre, frecuentemente, a veces, nunca), de la cantidad (por ejemplo: todo, mucho, bastante, poco, nada), de la intensidad (por ejemplo: fuertemente, de forma moderada, débilmente). Las escalas verbales podrían sustituir los calificativos por una descripción de las manifestaciones que definen cada grado en la escala de competencia. El análisis del desempeño de diferentes trabajadores puede ser el punto de partida para identificar comportamientos representativos de diferentes niveles de competencia y graduar los mismos desde los que reflejan un menor desarrollo a un mayor desarrollo.

 Dirección Capital Humano	MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i>	Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 12: De: 27
--	---	---

c) Incidentes críticos: Consisten en la anotación de hechos singulares que ocurren en un determinado momento y que resultan especialmente relevantes de cara a valorar el desempeño de un individuo en su puesto de trabajo. El registro de incidentes críticos puede realizarse de manera amplia, recogiendo aquellas actuaciones positivas o negativas realizadas por el trabajador, o bien focalizarse en los hechos o conductas que se relacionen con determinadas competencias que pretenden valorarse. Al recoger hechos o circunstancias tal y como se han producido, el registro de incidentes críticos tiene la ventaja de no estar sujeto a la apreciación del evaluador, como ocurre en las escalas. La traducción de los registros en una valoración o calificación numérica es posible siguiendo diferentes vías. Una de las que pueden adoptarse cuando se valora a diferentes personas consistiría en ordenar, mediante juicio de expertos, todos los incidentes registrados para el conjunto de sujetos evaluados y asignar a cada individuo una puntuación obtenida como media del rango que correspondió a los incidentes que ha protagonizado.

d) Simulación y ejercicios de carácter práctico: Se utilizan cuando se deben recopilar evidencias de hechos inusuales o de tardía ocurrencia, o de evidencias que no se presentan con una alta periodicidad. Es el caso de las emergencias de seguridad para verificar la capacidad del trabajador para seguir los procedimientos de evacuación o de ayuda a compañeros de trabajo. Consiste en someter a prueba a los sujetos evaluados planteándoles situaciones o casos prácticos similares a los que se viven en el puesto de trabajo, en términos de competencias exigidas, de tal manera que puedan demostrar el nivel de competencia que poseen. La utilización de este procedimiento está especialmente indicada cuando no es posible la observación en contextos reales, bien porque la evaluación de competencias se realice antes de la incorporación a un puesto de trabajo, enmarcada en procesos de selección de personas, o bien porque la presencia de evaluadores en el escenario laboral no sea posible. En la evaluación de competencias a partir de simulaciones y ejercicios prácticos se puede recurrir a cualquiera de las técnicas anteriores para llevar a cabo la recogida de evidencias sobre las competencias demostradas por los sujetos evaluados.

 Dirección Capital Humano	MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i>	Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 13: De: 27
--	---	---

e) Observación del desempeño: Es la más económica y aconsejable fuente de recolección de evidencias; debe preferirse buscar las evidencias que ocurren normalmente como resultado del trabajo. No debe interferir con el normal desarrollo de las actividades. Debe cuidarse de ejercer presiones o crear estrés en el trabajador. Durante este proceso se requiere una comunicación franca y abierta, donde el trabajador conoce el propósito de la evaluación por competencias y además cuenta con una retroalimentación sobre el desempeño observado.

Técnicas basadas en características y experiencias de los sujetos

Además de las técnicas que toman como fuente de información el desempeño laboral, en la evaluación de competencias se puede recurrir a otras que 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.

a) Tests psicológicos: Su mayor utilidad se encuentra en la posibilidad de detectar el potencial de desempeño del individuo en un puesto de trabajo. Entre los tests utilizados en la evaluación de competencias se encuentran los que miden capacidad intelectual, aptitudes u otras capacidades tanto genéricas como específicas, vinculadas al puesto de trabajo. Junto a éstos, se utilizan inventarios de personalidad o de intereses profesionales, recogiendo aspectos como motivación, integración social, habilidades sociales, autoestima, etc. Durante años se ha recurrido a la evaluación psicológica de los sujetos, basada en una serie de rasgos que constituyen buenos predictores de su rendimiento en el puesto de trabajo. Desde el punto de vista de la evaluación de competencias, estos instrumentos siguen siendo interesantes en la medida en que informan sobre capacidades, aptitudes o rasgos de personalidad que están en la base de las competencias exigidas por el puesto de trabajo.

 Dirección Capital Humano	MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i>	Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 14: De: 27
--	---	---

b) Recogida de información biográfica: La aplicación de las historias de vida en el ámbito de la evaluación de competencias resulta válida especialmente cuando se trata de seleccionar entre candidatos a un puesto de trabajo. La información sobre experiencias pasadas de los sujetos, y en particular experiencias formativas y laborales, es tomada como base para predecir la competencia que podrán demostrar en el ejercicio laboral.

c) Entrevistas de evaluación: Las entrevistas permiten el acceso a información sobre las actuaciones del sujeto en su puesto de trabajo o acerca de sus actitudes ante el mismo. Las entrevistas se prestan también para que el trabajador reciba retroalimentación acerca del desarrollo logrado en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo, y para que se acuerden vías de cara a la mejora de las mismas. En este caso, la entrevista de evaluación es un paso final dentro de un proceso que incluye la recogida de información por otras vías: observación, auto-informes, incidentes críticos, etc. Así, el evaluador llega a la entrevista conociendo cuál es el comportamiento del trabajador en su puesto y cuáles son los resultados del mismo. La realización de la entrevista requiere un clima adecuado que facilite la comunicación entre el evaluador y el evaluado. En la realización de la misma cabe contemplar un proceso que incluye actuaciones previas y posteriores a la entrevista en sí. En la Tabla 2 se muestra un posible esquema para el desarrollo de la entrevista de evaluación, que ha sido adaptado según (Gil, 2007) a partir de Puchol (1993).

 Dirección Capital Humano	MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i>	Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 15: De: 27
--	---	---

Tabla 2: Esquema para el desarrollo de la entrevista de evaluación (Adaptado de Puchol, 1993)

Etapa	Características
Preparación de la entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación del día, lugar, hora y duración aproximada. - Citación del evaluado. - Consecución de un ambiente adecuado para el desarrollo de la entrevista. - Recopilación por el evaluador de las evidencias de desempeño relacionadas con las competencias del cargo.
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción e introducción general del tema. - Cumplimentación de ficha o registro donde quede constancia del contenido abordado: <ul style="list-style-type: none"> ✓ El desarrollo alcanzado por el sujeto evaluado en cada una de las competencias que forma ✓ parte del perfil de exigencias del puesto. ✓ Los comportamientos en los que se evidencian necesidades de mejora. ✓ La consecución por parte del evaluado de los objetivos que se hubieran fijado en un momento anterior. ✓ El establecimiento de un plan de desarrollo y mejora de las competencias individuales. - Cierre de la entrevista.
Actuaciones posteriores a la entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Remisión de la entrevista a superiores inmediatos y desde éstos a la dirección general. - Envío de información a responsables de formación, administración, etc. a efectos de las medidas que se pudieran adoptar.

 Dirección Capital Humano	MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i>	Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 16: De: 27
--	---	---

c) Portafolios: Consiste en una carpeta o cuaderno en el que se recogen las experiencias formativas y profesionales de un sujeto, con el fin de registrar documentalmente las competencias adquiridas a lo largo del tiempo. El portafolios se elabora de modo continuado, acumulando aquellas evidencias que permiten sustentar el desarrollo de las competencias laborales del individuo. Entre los contenidos de un portafolios pueden estar las titulaciones, diplomas o certificados obtenidos como consecuencia de la formación seguida, certificaciones emitidas por los empleadores acerca de la experiencia laboral de los sujetos y de las competencias demostradas en la misma; la descripción de funciones realizadas o situaciones en las que ha tenido lugar el desempeño laboral del sujeto; muestras de productos logrados a partir del trabajo desarrollado; o reflexiones sobre su experiencia académica y laboral. El portafolios recoge todos los materiales que demuestran el desempeño anterior y los logros alcanzados. Para el individuo, la elaboración de un portafolios supone un ejercicio continuado de reflexión y aprendizaje a partir de la experiencia personal, y provee de una base adecuada para la comunicación y presentación de sus competencias o para la redacción de un currículum vitae. Del mismo modo, el portafolios puede constituir la base para la elaboración de proyectos formativos y profesionales.

d) Preguntas orales: Se realiza en entrevista con el candidato, o durante la observación en el puesto de trabajo. Usualmente se hacen preguntas sobre las causas del trabajo, bases legales, procedimiento, principios, seguridad, formas de actuar ante eventos inesperados y formas en que aplica el conocimiento en el desempeño. Puede usarse también una técnica de debate con preguntas del tipo: ¿qué pasaría si...? Dentro de la categoría oral puede pedirse al candidato que realice una presentación sobre las características de su trabajo o de un tema específico a evaluar.

e) Preguntas escritas: Se realizan mediante pruebas en las que se incluyen preguntas de diferentes tipos encaminadas a establecer los conocimientos de base sobre el trabajo, principios, temas de seguridad en el trabajo, impacto ambiental, o sobre procedimientos técnicos o de seguridad.

 Dirección Capital Humano	MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i>	Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 17: De: 27
--	---	---

Técnicas basadas en valoraciones

Un tercer tipo de técnicas son las que 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

a) Auto-evaluaciones (Auto-informe sobre comportamientos): Consiste en hacer que el sujeto evaluado reflexione sobre sus ejecuciones en el puesto de trabajo y llegue a explicitar una valoración acerca de sus competencias. Cuando el trabajador participa de este modo en la evaluación, llegando a identificar por si mismo qué competencias no ha alcanzado en el grado que requiere el puesto de trabajo, se encuentra más predispuesto y comprometido con su desarrollo que cuando estas insuficiencias les son comunicadas por otras personas que ejercen el papel de evaluadores. La auto-evaluación suele apoyarse en algún protocolo, inventario o cuestionario a través del cual se lleva al sujeto a reflexionar y valorar sobre una serie de aspectos relativos a su desempeño laboral. En este sentido, la aplicación periódica de los denominados cuestionarios de evaluación de competencias tiene además el valor de propiciar en el sujeto la toma de conciencia sobre el desarrollo de sus competencias a lo largo del tiempo. Las apreciaciones del trabajador a través de la auto-evaluación y de los evaluadores que juzgan su competencia laboral sirven como punto de partida para el intercambio de opiniones entre ambas partes con el fin de llegar a acuerdos consensuados sobre las necesidades formativas del trabajador.

b) Balance de competencias. Consiste en una técnica basada en la auto-evaluación, que supone la puesta en marcha de un proceso por el que se guía a la persona para que identifique, seleccione y se comprometa con aquellas opciones profesionales que resultan más coherentes con sus propias competencias.

 Dirección Capital Humano	MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i>	Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 18: De: 27
--	---	---

El balance de competencias permite a las personas tomar conciencia de sus propias competencias y motivaciones, facilitándole el camino hacia la construcción de un proyecto profesional coherente con las oportunidades que ofrece el mercado de trabajo (Rodríguez, 2006). Si bien es una técnica propia de la orientación profesional, implica en sí misma una actividad evaluadora que puede canalizarse hacia finalidades como la incorporación al mundo laboral o el desarrollo profesional. (Alberici & Serreri, 2005) definen el balance de competencias como un método de análisis y auto-análisis asistido de las competencias y el potencial de una persona de cara a la puesta a punto de un proyecto de desarrollo profesional, inserción laboral o formación para la ocupación. El balance de competencias supone la utilización de diferentes métodos de recogida de datos, incluyendo tests psicológicos, entrevistas, biografías o la observación en el contexto laboral, entre otros. A través de ellos, se recogen datos sobre la historia profesional de los sujetos, destacando sus experiencias profesionales y extraprofesionales, sus experiencias formativas, competencias adquiridas, intereses y motivaciones. En la elaboración del balance de competencias el sujeto aprende a describir y evaluar sus competencias personales, profesionales y sociales, y a elaborar proyectos profesionales que se basan en la comparación entre las competencias que posee y las exigidas por un determinado perfil profesional.

c) Evaluación de 360 grados: Consiste en valorar las competencias del sujeto evaluado a partir de la información que aportan todas aquellas personas de la organización que se encuentran en torno a él, incluyendo superiores, compañeros y subordinados. A veces, cuando la naturaleza del trabajo desempeñado lo posibilita, se considera también a los clientes o usuarios como agentes evaluadores. Para recoger las evaluaciones se emplea algún formato de cuestionario o inventario que facilite la valoración sobre comportamientos que se asocian a determinadas competencias. Cubierta esta primera fase, es necesario celebrar una reunión entre todos los evaluadores o establecer alguna otra vía para llegar a consensuar en una evaluación única las distintas opiniones, derivando de ello un plan de formación para desarrollar las competencias que así lo requieran. Es conveniente que quien dé el testimonio sobre evidencias de desempeño de un trabajador, conozca el estándar en el cual se incluye la competencia evaluada y esté familiarizado con el mismo.

 Dirección Capital Humano	MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i>	Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 19: De: 27
--	---	---

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. Se realiza 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 (Irigoin & F Vargas, 2002).

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 (Irigoin & F Vargas, 2002).

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. El evaluador deberá también registrar los resultados de la evaluación según modelo de Evaluación de Competencias (RCF-CH/P 1603-01)

 Dirección Capital Humano	MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i>	Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 20: De: 27
--	---	---

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.

8.3. Etapa III: Formación por competencias

Esta etapa se lleva a cabo según lo establecido en el Procedimiento de Capacitación y Adiestramiento de la Fuerza de Trabajo con código CF-CH/P-1601. 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.

 Dirección Capital Humano	MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i>	Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 21: De: 27
--	---	---

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 empeoró; entonces proceder al análisis en el Comité de idoneidad para tomar decisiones.

Para el segundo 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.

8.4. Etapa IV: Certificación de competencias de los trabajadores de los cargos de las actividades principales

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

Para ello se deja constancia en el Registro de Control de Certificación de Competencias (RCF-CH/P 1603-02) Anexo No. 4 y se emite el Certificado de Competencias al trabajador, Anexo No. 5. El Certificado de Competencias emitido a favor del trabajador se guardará en el expediente individual de capacitación del mismo según establece el Procedimiento para la Identificación, Validación y Certificación de competencias con código CF-CH/P 1602.

 Dirección Capital Humano	MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i>	Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 22: De: 27
--	---	---

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.

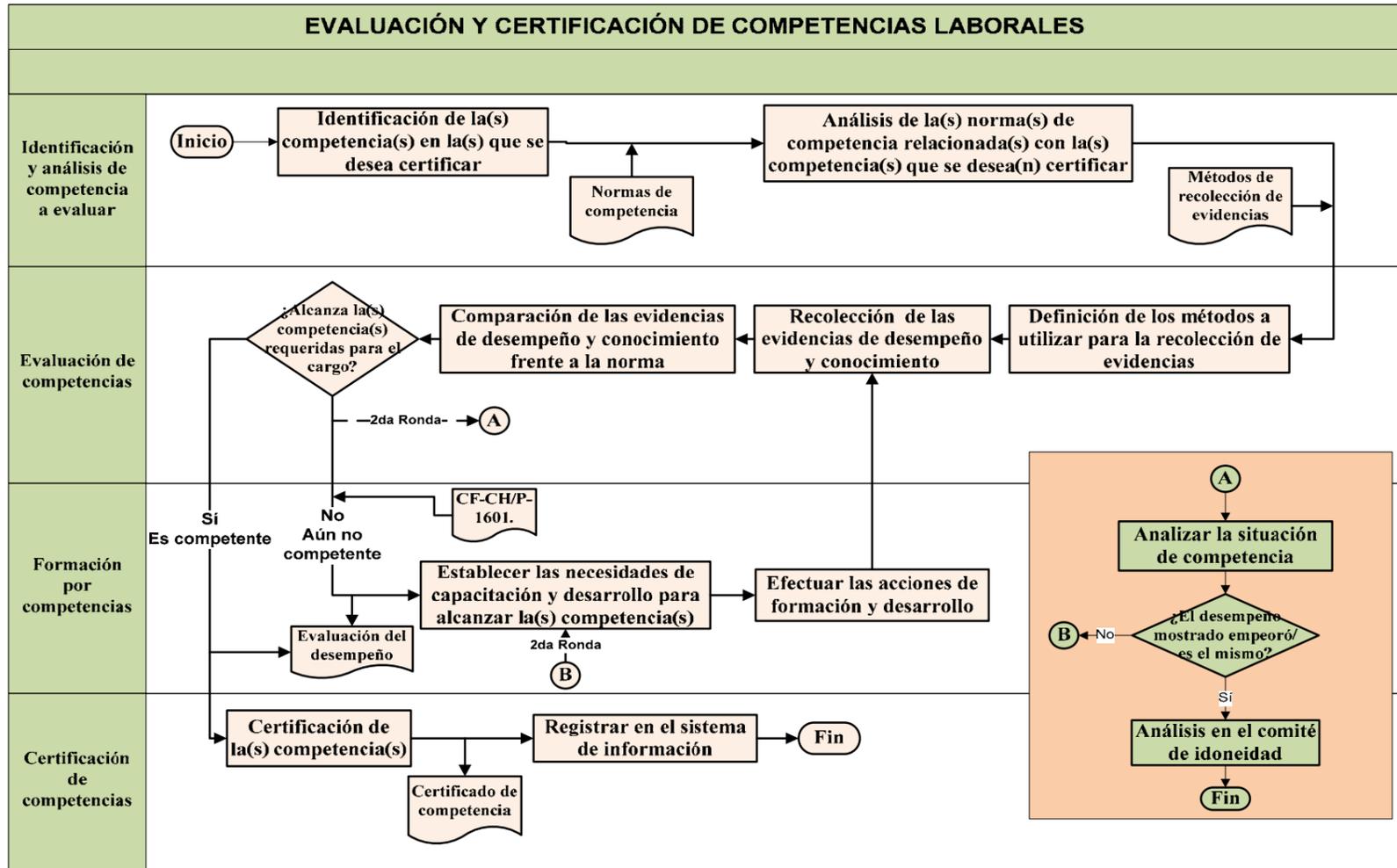
9. REGISTROS

Código	Título	Responsable	Tiempo de conservación
RCF-CH/P 1603-01	Evaluación de competencias	Director de Capital Humano	Permanente
RCF-CH/P 1603-02	Registro de Control de Certificación de Competencias	Director de Capital Humano	Permanente



10. ANEXOS

Anexo No. 1: Flujograma para la evaluación y certificación de competencias laborales.



 Dirección Capital Humano	MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i>	Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 24: De: 27
--	---	---

Anexo No. 2: Formato de la Norma de Competencia

Cargo:	
Área:	
Sub-área:	
MISIÓN DEL PUESTO:	
UNIDAD DE COMPETENCIA:	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	REQUERIMIENTOS DE EVIDENCIA
Eres competente cuando:	Evidencia por desempeño:
CAMPO DE APLICACIÓN	EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO
	GUÍA DE EVALUACIÓN

 Dirección Capital Humano	MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i>	Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 25: De: 27
--	---	---

Anexo No. 3: Evaluación de competencias. Código: RCF-CH/P 1603-01

Nombre y apellidos del trabajador: _____

Cargo: _____

Competencia(s) a evaluar: _____

Métodos de recolección de evidencias a utilizar:

Competencias	Métodos de recolección de evidencias	Evaluador	Fecha

Resultados: _____

Competente: _____

Aún no competente: _____

Nombre y apellidos del evaluador: _____

Firma: _____

 Dirección Capital Humano	MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos <i>Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano</i>	Código: CF-CH/P 1603 Rev.: 00 Pág. 27: De: 27
--	---	---

Anexo No. 5: Formato del Certificado de Competencias al trabajador.

 MINISTERIO INDUSTRIA BÁSICA UNION CUBAPETROLEO EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES DE CIENFUEGOS <p style="text-align: center;">Expide el presente</p> <p style="text-align: center;">CERTIFICADO DE COMPETENCIA</p> <p>A: _____ Quien se desempeña en el cargo: _____</p> <p style="text-align: center;">En la Unidad de Competencia</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p>Y le acreditan las competencias laborales:</p> <p>_____ _____ _____</p> <p>Presidente del Comité de Competencias _____ _____ _____</p> <p>A los ____ del mes de _____ del año _____</p> <p>Registrado en el Tomo _____ y Folio _____ del Registro de Control de Certificación de Competencias de la entidad.</p>
--

Conclusiones del capítulo

Al término de este Capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. El procedimiento de evaluación y certificación posee cuatro etapas fundamentales, donde la primera de ellas, *Identificación y análisis de competencia (s) a evaluar*, es de suma importancia ya que define, en gran medida, la eficacia del resto de las etapas.
2. 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.
3. El procedimiento explicita como la evaluación de las competencias deberá estar en plena correspondencia con lo que se exprese en la evaluación del desempeño.
4. Luego de una evaluación de competencia siempre deberá haber acciones de capacitación para cubrir las brechas identificadas.
5. Existen diversas situaciones relacionadas con el análisis de la evaluación de las competencias, que han sido consideradas en el procedimiento propuesto, resaltando en ello que un trabajador posee varias oportunidades de certificar sus competencias, siempre y cuando su situación específica haya sido revisada por el comité de idoneidad.

Capítulo III



Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la evaluación y certificación de las competencias laborales.

En este capítulo se realiza una breve caracterización de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos y de la Dirección de Capital Humano. Posteriormente se desarrolla el procedimiento descrito en el capítulo anterior, considerando las experiencias prácticas que sobre el tema viene acumulando la empresa desde que comienza la implantación del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano en el año 2008.

3.1 Caracterización de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos

La Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos pertenece a la Unión CUPET, la misma está subordinada al MINBAS y tiene como objetivo fundamental comercializar combustible. En su funcionamiento como parte del sistema de combustibles, es una organización con gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma en la medida en que se establece para las empresas de dicho sistema. Tiene personalidad jurídica y funciona bajo el principio del autofinanciamiento empresarial.

La Dirección de CUPET en 1997 decide conservar las instalaciones tecnológicas e integrar a la Refinería la Unidad Básica Distribuidora de Derivados del Petróleo en un proceso de redimensionamiento. El 4 de Septiembre de 2006, a propuesta de la Ministra de la Industria Básica, fue aprobado mediante la Resolución No. 459/06 por el Ministerio de Economía y Planificación y la Resolución No. 248 de fecha 5 de Octubre de 2006 emitida también por la Ministra, cambiar la denominación de la Refinería de Petróleo de Cienfuegos por Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos integrada a la Unión CUPET, lo que originó cambios en el objeto empresarial de la entidad mediante la Resolución No. 71 de fecha 11 de Febrero de 2009 del Ministerio de Economía y Planificación.

Misión

Comercializar combustibles para garantizar a los clientes la continuidad y estabilidad de la producción o los servicios, mediante el cumplimiento de los plazos de entrega y atención personalizada.

Visión

La ECC es una organización competitiva en la comercialización de combustibles dentro del sistema CUPET por:

- ❖ La certificación de la calidad de sus servicios.
- ❖ La eficaz y eficiente utilización de capital humano, recursos materiales y financieros.
- ❖ El aprendizaje permanente de sus miembros.
- ❖ La competencia de sus trabajadores.
- ❖ La aplicación de la gestión integrada de sus procesos.
- ❖ El elevado nivel de satisfacción de los clientes.

Debido a los recientes cambios de reestructuración laboral que han ocurrido en nuestro país la empresa sufrió cambios en su plantilla, de 150 trabajadores en plantilla, se reduce a 135 y laboran actualmente 124. Las categorías ocupacionales con el número de trabajadores por cada una se muestran en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1: Número de trabajadores por categoría ocupacional en la ECC.

Fuente: Elaboración propia

CATEGORIA OCUPACIONAL	NÚMERO DE TRABAJADORES EN PLANTILLA	NÚMERO DE TRABAJADORES REALES
DIRIGENTES	17	17
TECNICOS	86	77
ADMINISTRATIVOS	10	10
SERVICIO	6	5
OPERARIOS	16	15
TOTAL	135	124

En la siguiente figura se expone el nivel educacional de los trabajadores:

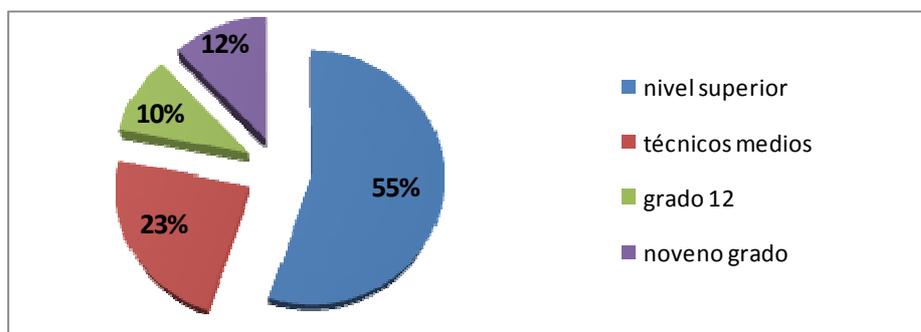


Figura 3.1: Nivel Educativo de los trabajadores en la ECC.

Fuente: Elaboración Propia

Estrategia General de la Empresa: Desarrollar un Sistema de Dirección Integrada de Capital Humano, que asegure: eficiencia y eficacia empresarial; personas competentes, motivadas y satisfechas; con alta productividad, sentido de pertenencia y sólidos valores empresariales.

La empresa ha identificado cuatro Áreas de Resultados Claves:

- ❖ Capital Humano
- ❖ Comercialización
- ❖ Recursos Financieros
- ❖ Dirección

Los combustibles que comercializa son:

- Diesel Regular
- Gasolina B-83
- Gasolina B-90
- Gasolina B-94
- Fuel-Oil
- Crudo, Turbo
- Cemento Asfáltico
- Queroseno
- Combustible JET A-1
- Alcohol

La ECC dirige sus servicios fundamentalmente a nueve segmentos de mercado: comercialización, industrial, serviciaje, cadenas de servicentros, servicios, generación, doméstico, militar y minorista. Sus **principales clientes** se muestran a continuación:

- ❖ Cupet - Cimex-Cienfuegos
- ❖ Servicentros Cupet
- ❖ OBE Cienfuegos
- ❖ Termoeléctrica “Carlos Manuel de Céspedes”
- ❖ Ferrocarriles
- ❖ OPESUR
- ❖ ECASA
- ❖ ALFICSA

A continuación se exponen algunas consideraciones sobre el área clave de resultados: Capital Humano.

3.2. Breve caracterización de la Dirección de Capital Humano en la ECC

El área clave de Capital Humano tiene como **objetivo general**: *Establecer el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*, para la cual en su proyecto estratégico hasta el 2012, esta área, ha definido los siguientes **objetivos específicos**.

1. Establecer un programa de formación y desarrollo que permita elevar el nivel de las competencias necesarias en los trabajadores y estas puedan convertirse en el centro para la mejora y el aprendizaje continuo.
2. Certificar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano según las NC 3000: 2007
3. Certificar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud según las Normas 18 000.
4. Garantizar que los trabajadores que ingresan a la organización y los que son promovidos cumplan con los requisitos de idoneidad establecidos para el cargo.
5. Diseñar los perfiles de competencias para todos los puestos de trabajo de la Empresa.

6. Estimular de forma moral a los trabajadores ante la conducta destacada, por la eficiencia y eficacia en la labor que desempeñan.
7. Aplicar el Sistema de Evaluación del Desempeño previsto para cada categoría ocupacional, con calidad, a todos los trabajadores de la Empresa.
8. Tener la reserva preparada para cada cuadro.
9. Cumplir con los preceptos del Código de Ética, por parte de los cuadros.
10. Realizar mediciones de satisfacción laboral.
11. Elaborar los Sistemas de Capital Humano, Métodos y Estilos de Dirección y Atención al Hombre, estableciendo en cada caso el cronograma de implantación respectivo. Estos objetivos, así como las funciones de la Dirección de Capital Humano están encaminados a dar cumplimiento a la estrategia general de la empresa, presentada inicialmente.

En la Dirección de Capital Humano existen los siguientes cargos:

- Director de Recursos Humanos
- Técnico “A” en Gestión de los Recursos Humanos
- Especialista “B” en Gestión de los Recursos Humanos
- Especialista “C” en Gestión de los Recursos Humanos

Los trabajadores del área de capital humano en la ECC poseen una adecuada formación respecto a la actividad que atienden en la empresa al ser graduados de ingeniería industrial, psicología, economía y contabilidad y finanzas.

Esta área ha trabajado fuertemente, desde el 2008, en cumplir con el objetivo estratégico general, donde se explicita la voluntad de implantar el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH). El proceso de gestión de las competencias laborales, constituye el centro de dicho sistema, lo que ha sido una de las atenciones de este trabajo. Para el completamiento de la implantación de dicho proceso es que la presente investigación propone el procedimiento para la evaluación y certificación de las competencias laborales, siendo en el próximo epígrafe donde se exponen los resultados concretos de su aplicación.

3.3. Aplicación del procedimiento para la evaluación y certificación de las competencias laborales en la ECC

Teniendo en consideración lo fundamentado al inicio del capítulo II y el párrafo anterior es relevante en este trabajo el desarrollo de las etapas de evaluación y certificación de las competencias laborales.

Se hace necesario definir que se han utilizado para el estudio, los puestos claves pertenecientes al proceso principal de la ECC, el cual es: *Proceso de comercialización de combustible*. Este proceso posee siete puestos claves, identificados en (R. González & Torres, 2010) siendo estos:

- Encargado de Almacén y Venta de Cilindros de GLP
- Especialista B en Distribución de productos del Petróleo (Grupo de Distribución de Combustibles)
- Especialista B en Distribución de productos del Petróleo (Grupo de Combustibles Domésticos)
- Especialista B en Distribución de productos del Petróleo
- Técnico A en Distribución de productos del Petróleo (Grupo de Combustibles Domésticos)
- Técnico A en Distribución de productos del Petróleo (Grupo de Distribución de Combustibles)
- Plomero C de Gas

Proceso de Gestión de Competencias Laborales

Entre las diferentes etapas que intervienen en el proceso de Gestión de Competencias están las de *Identificación, Normación y Formación*, tal como se muestra en el capítulo II página 39. En la investigación de (R. González & Torres, 2010) quedaron desarrolladas totalmente las dos primeras etapas. Sobre estos resultados la empresa ha continuado trabajando sistemáticamente y el presente trabajo cobra sentido.

Formación

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. En la empresa quedaron registradas las evidencias de la capacitación recibida. En la tabla 3.2 se muestran las acciones de capacitación y sus resultados por años.

Tabla 3.2: Capacitación para la implantación del SGICH y la gestión de competencias laborales en la ECC. Fuente: Elaborado a partir de datos de la ECC

2008				
No.	Acción de Capacitación	Lugar	Plan de capacitación	Real capacitado
1	Taller de capacitación sobre las NC: 3000, 3001 y 3002 de Capital Humano	UCF	9	9
2	Taller de capacitación sobre las NC: 3001 de Capital Humano y los procesos de: Competencias laborales, Selección e Integración de personal.	UCF	7	7
3	Taller de Capacitación sobre las NC: 3001 de Capital Humano y los procesos de: Organización del Trabajo y Capacitación y Desarrollo.	UCF	5	6
4	Taller sobre las NC de Capital Humano (Comunicación Institucional y Evaluación del Desempeño)	UCF	7	7
5	Taller sobre las NC: 3001 de Capital Humano y los procesos de: Estimulación Moral y Material, Seguridad y Salud y Autocontrol.	UCF	7	7

2009				
No.	Acción de Capacitación	Lugar	Plan de capacitación	Real capacitado
1	Seminario de preparación en el tema de Competencias laborales	INTERNO	12	11
2	Seminario de Preparación al Comité de Competencias	INTERNO	6	6
3	Curso para Directores de RRHH	Centro Politécnico del Petróleo (CPP)	1	1
4	Taller de Trabajo de RRHH	CUPET	3	2
5	Taller Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano	Empresa de gestión de la ciencia y la tecnología (GECYT)	2	3

2010				
No.	Acción de Capacitación	Lugar	Plan de capacitación	Real capacitado
1	Entrenamiento en Competencias Laborales	CPP-GECYT	2	2
2	Curso de determinación de Necesidades de Capacitación	CPP	2	2
3	Seminario Autocontrol SGICH	INTERNO	16	15
4	Curso de Auditores Internos de SGICH	Instituto de estudios laborales (IPEL)	2	2
2011				
No.	Acción de Capacitación	Lugar	Plan de capacitación	Real capacitado
1	Entrenamiento en Competencias Laborales	CPP-GECYT	2	2

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. Más adelante se analiza, específicamente para estos puestos, la formación recibida para lograr o mantener las competencias laborales relacionadas con cada uno.

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

El proceso de evaluación de competencias laborales que se desarrolla actualmente en la ECC es según lo que aparece y ha sido explicado en el capítulo II.

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. Por tal motivo a continuación se exponen los resultados del análisis de la preparación que estos poseen.

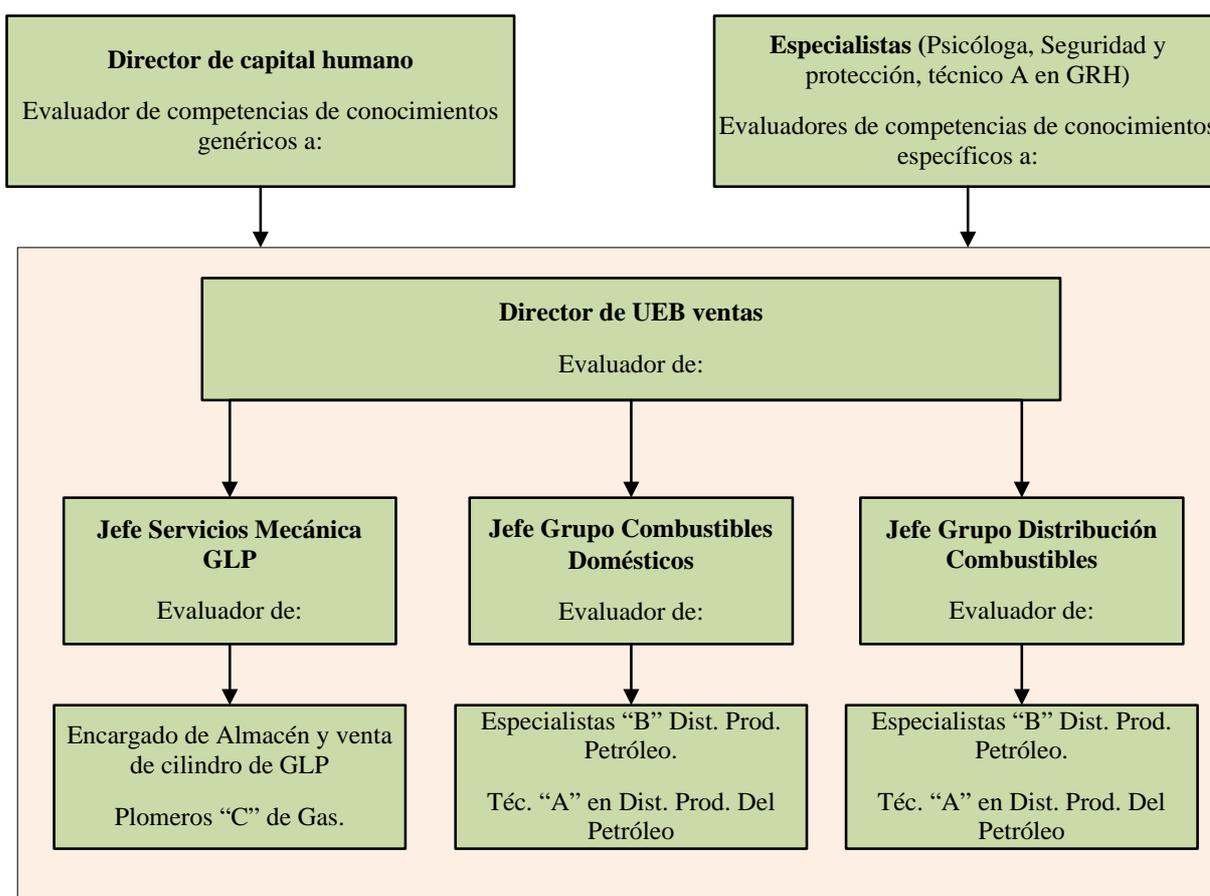


Figura 3.2: Niveles de relación entre evaluadores y evaluados. Fuente: Elaboración Propia

Análisis de la preparación de los evaluadores

Los evaluadores han sido identificados según la participación y responsabilidad que con el proceso de evaluación de competencias ellos, poseen. La Figura 3.2 muestra mediante un esquema, los niveles de relación entre evaluadores y evaluados.

La Tabla 3.3 muestra los cargos y categoría ocupacional de cada uno de los evaluadores.

Tabla 3.3: Resumen de cargos y categoría ocupacional de los evaluadores.

Fuente: Elaboración Propia

No.	Nombres y Apellidos	Cargo	Categoría ocupacional
1	Lianet Noa Blanco	Técnico "A" Gestión Recursos Humanos	T
2	Salvador Iván Paumier Valero	Jefe Grupo Combustibles Domésticos	D
3	Ramón Antonio Yero López	Especialista "C" Gestión Documental	T
4	José Marcos Roussó García	Jefe Grupo Distribución Combustibles	D
5	Félix E. Rodríguez del Rey Rodríguez	Jefe Seguridad y Protección	D
6	José Ramón Padilla Fleitas	Jefe Servicios Mecánica GLP	D
7	Iselys Fuentes Suárez	Especialista "C" Gestión RRHH (Psicóloga)	T
8	Domingo Águila Rey	Director de Capital Humano	D
9	Alberto Rodríguez González	Director UEB Ventas	D

Luego de identificados los evaluadores y sus correspondientes niveles de relación se realiza un cuestionario (Ver Anexo 1) con el objetivo de recabar información sobre su preparación para el proceso de evaluación de competencias laborales. Este se aplica personalmente a cada evaluador que en total son 9.

La Figura 3.3 muestra que la auto evaluación 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 auto evaluada, considerando (según la escala, suficiente para todos los casos). 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 de los métodos de evaluación de competencias, los evaluadores se auto evalúan entre el nivel medio y adecuado. Esto indica las oportunidades que existen de reforzar esta temática, aunque a criterio de la autora, este conocimiento (aplicación de los métodos de evaluación de las competencias laborales) se irá adquiriendo en la medida que el proceso se desarrolle, es de vital importancia en estos momentos, señalar que, será la primera experiencia como evaluadores de las competencias laborales a una persona en determinado puesto de trabajo.

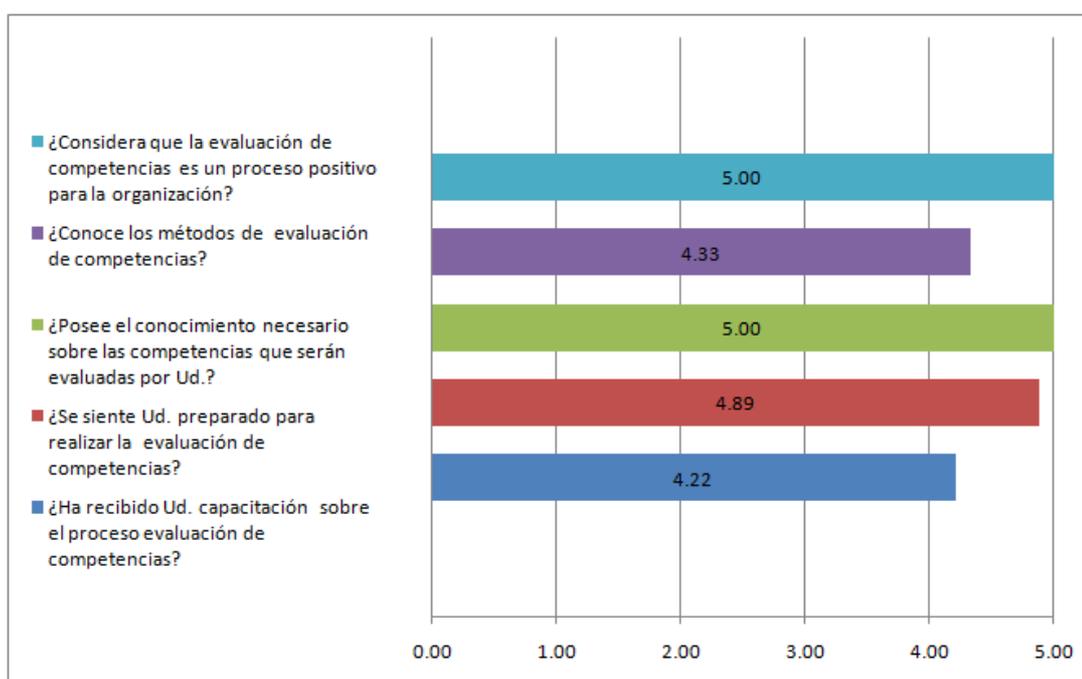


Figura 3.3: Resultados promedios del cuestionario aplicado a los evaluadores.

Fuente: Elaboración Propia

APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTO

Etapa I: Identificación y análisis de competencias a evaluar

- 1. Identificación de las competencias a certificar.**
- 2. Análisis de la norma de competencia.**

Los pasos anteriormente declarados fueron desarrollados en la investigación ya comentada de (R. González & Torres, 2010), un resultado importante de esta fue la elaboración de las matrices de competencias de los puestos claves (Anexo 2 al 8), de modo que se parte del paso 3, según procedimiento del capítulo II.

Etapa II: Evaluación de competencias

- 3. Selección de los métodos a utilizar para la recolección de evidencias.**

Se define el método de evaluación y el evaluador en cada puesto (Ver Anexo del 9 al 15) como actividad de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de los trabajadores.

La definición de los métodos la realiza el comité de competencias el cual consulta y trabaja estrechamente con los evaluadores para cada caso.

- 4. Recolección de las evidencias de desempeño y conocimiento**

El trabajo que se desarrolla en este paso ha considerado en un primer momento la revisión de la Evaluación del Desempeño (ED) (Ver Tabla 3.4), en el año 2010, que obtiene cada puesto involucrado en el estudio (7 puestos claves).

Los resultados de la evaluación del desempeño 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 que posteriormente se explicará.

Tabla 3.4 Resumen de la ED de todos los trabajadores de los puestos claves (24).

Fuente: Elaboración Propia

Resumen de evaluación del desempeño del año 2010				
Categoría ocupacional	Desempeño laboral superior	Desempeño laboral adecuado	Desempeño laboral deficiente	Total evaluados
TÉCNICOS	8	6	0	14
SERVICIOS	5	2	0	7
OPERARIOS	3	0	0	3
TOTAL	16	8	0	24

Otra de las evidencias a recolectar está relacionada con las diferentes pruebas de conocimientos que cada puesto debía completar, según las competencias de este y que se muestran en los Anexos del 16 al 21.

Resumen por tipo de prueba

En el Anexo 22 se muestra el resumen general de todas las pruebas aplicadas, a continuación se presentan algunos análisis de estos resultados.

✓ **Resumen de pruebas de conocimientos**

En el caso de las pruebas de conocimientos aplicadas todas fueron aprobadas como se muestra en la Figura 3.4:

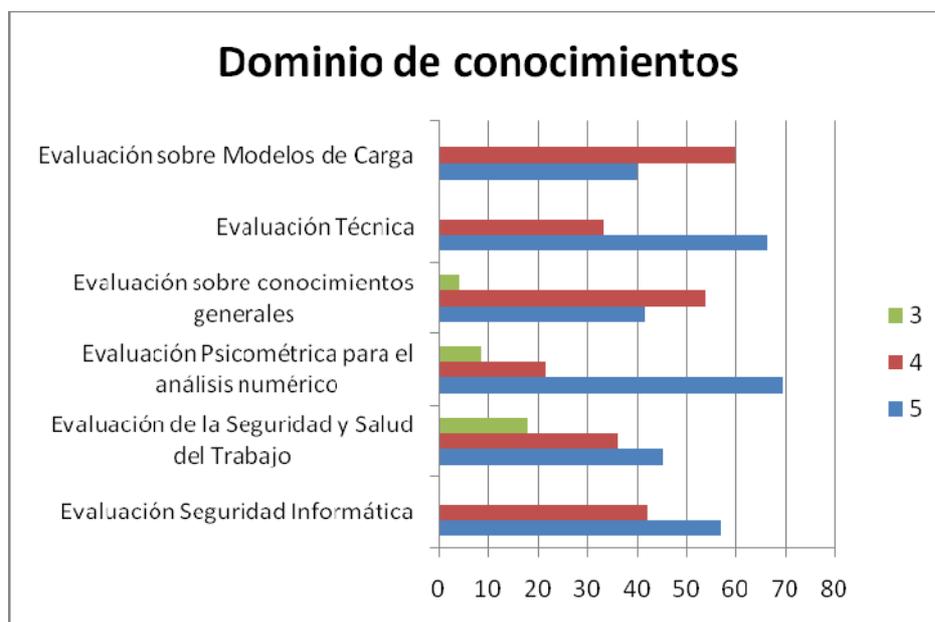


Figura 3.4: Resultados del dominio de conocimientos. Fuente: Elaboración Propia.

La Tabla 3.5 muestra un resumen de las pruebas de conocimientos aplicadas:

Tabla 3.5: Resumen de las pruebas de conocimientos aplicadas.

Fuente: Elaboración propia

Característica	Análisis y resultados
- Cantidad de trabajadores evaluados	24
- Cantidad de cargos involucrados	7
- Cantidad de pruebas	6
- Dominio de conocimientos	La prueba con mejores calificaciones fue la de análisis numérico, donde el 69, 5 % de los trabajadores obtuvo la calificación de cinco.
- Brecha de conocimiento	Se demuestra que en los conocimientos relacionados a la seguridad y salud en el puesto los trabajadores aún poseen dificultades (18,1%)

✓ **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. En el Anexo 23 se muestran estas evidencias.

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 de estos sobre 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. Los resultados de ello se muestran a continuación:

Tabla 3.6: Resumen de criterios de evaluadores a partir de la observación diaria de sus subordinados en el trabajo. Fuente: Elaboración propia.

Cargo	Trabajador	Observaciones del evaluador	Competencia relacionada
Encargado de Almacén y Venta de Cilindros de GLP	Nancy Aquino Gopar	Dificultades con las habilidades para la atención a clientes	Habilidades personales
Técnico A en distribución de productos del petróleo (Grupo de Combustibles Domésticos)	Clara Domínguez González		
Técnico A en Distribución	Grisel Fernández Quintana	Dificultad para interpretar datos de tanques de combustibles, temperaturas y certificados	Conocimientos Específicos
		Dificultad para interpretar datos de tanques de	

de productos del petróleo (Grupo de Distribución de Combustibles)	Ivón Ruiz O´farril	combustibles, temperaturas y certificados	
		Pocas habilidades para el análisis numérico.	Habilidades Personales
	Yaneisy Gutiérrez Valdivieso	Dificultad para interpretar datos de tanques de combustibles, temperaturas y certificados.	Conocimientos Específicos
		Josefa Lazo Jáuregui	
Plomero C de Gas	Nelson León López Viera	Pocas habilidades para el análisis numérico.	

5. Comparación de las evidencias frente a la norma

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

- ✓ En el Anexo 24 se muestra un resumen general de la cantidad total de evaluaciones realizadas (623), para todos los puestos y para cada competencia, evidenciando que las competencias relacionadas con las habilidades personales es la peor evaluada.
- ✓ 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.
- ✓ El 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, lo que se explica más adelante.

Etapa III: Formación por competencias (Establecer las necesidades de capacitación y desarrollo para alcanzar la competencia)

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. Esta actividad no se ejecuta en el trabajo, considerando que se aleja de los objetivos inicialmente propuestos.

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. A continuación se detallan los resultados de esta etapa.

Etapa IV: 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.

En la tabla siguiente se muestra la relación de los trabajadores que no alcanzaron el nivel de competencia requerido, por lo que no podrán certificar algunas de las competencias que requiere el cargo.

Tabla 3.7: Competencias que no se certifican por trabajador. Fuente: Elaboración propia.

Competencia General	Unidades de competencia que no se certifican	Descripción	Método de Evaluación	Cargo	Nombre y Apellidos del Trabajador
Conocimientos sobre Seguridad y Salud del Trabajo.	C4	Conocer los medios de protección individuales para la actividad y su forma de utilización.	Evaluación Escrita	Encargado de Almacén y Venta de Cilindros de GLP	Nancy Aquino Gopar
Habilidades Personales	E1	Poseer habilidades para la Atención a Clientes	Observación del Desempeño. Verificar posee certificado de Cursos de Atención al Cliente.	Encargado de Almacén y Venta de Cilindros de GLP	Nancy Aquino Gopar
Habilidades Personales	F2	Poseer habilidades para la Atención a Clientes	Observación del Desempeño. Verificar posee certificado de Cursos de Atención al Cliente.	Técnico A en Distribución de productos del petróleo (Grupo de Combustibles Domésticos)	Clara Domínguez González
Conocimientos Específicos	B6	Interpretar datos de tanques de combustibles, temperaturas y certificados.	Observación del desempeño	Técnico A en Distribución de productos del petróleo (Grupo de Distribución de Combustibles)	Grisel Fernández Quintana
Conocimientos Específicos	B6	Interpretar datos de tanques de combustibles, temperaturas y certificados.	Observación del desempeño	Técnico A en Distribución de productos del petróleo (Grupo de Distribución de	Ivón Ruiz O´farril

Habilidades Personales	F3	Poseer habilidades para el análisis numérico.	Observación del desempeño. Prueba Psicométrica	Combustibles) Técnico A en Distribución de productos del petróleo (Grupo de Distribución de Combustibles)	Ivón Ruiz O´farril
Conocimientos Específicos	B6	Interpretar datos de tanques de combustibles, temperaturas y certificados.	Observación del desempeño	Técnico A en Distribución de productos del petróleo (Grupo de Distribución de Combustibles)	Yaneisy Gutiérrez Valdivieso
Habilidades Personales	F3	Poseer habilidades para el análisis numérico.	Observación del desempeño. Prueba Psicométrica	Técnico A en Distribución de productos del petróleo (Grupo de Distribución de Combustibles)	Josefa Lazo Jáuregui
Conocimientos Generales	A1	Conocer la estructura organizativa, misión y visión de la Empresa.	Evaluación Escrita	Plomero C de Gas	Nelson León López Viera
Conocimientos Generales	A2	Conocer la Política de Calidad de la Empresa.	Evaluación Escrita	Plomero C de Gas	Nelson León López Viera
Conocimientos Generales	A3	Conocer la Política de Medio Ambiente de la Empresa.	Evaluación Escrita	Plomero C de Gas	Nelson León López Viera
Habilidades Personales	E3	Poseer habilidades para el análisis numérico	Observación del desempeño. Prueba Psicométrica	Plomero C de Gas	Nelson León López Viera

Los trabajadores que aparecen en la tabla anterior y que no certifican las competencias descritas deberán formar parte del programa de capacitación que en la Etapa III se explica.

Análisis de la situación de competencia

Luego se han registrado en el procedimiento propuesto en la investigación, otras situaciones que pueden presentarse luego de que estos trabajadores hayan pasado su proceso de formación y no logren aun alcanzar el nivel requerido en cada una de las competencias evaluadas.

Para estos casos y según el procedimiento se deberá analizar, en el término de un año, (2012), la situación de las brechas identificadas y ya tratadas, con vistas a definir una situación respecto al tema, donde funcional y legalmente, en la empresa, esta instituido el comité de idoneidad para tomar decisiones.

Para el caso de los trabajadores que sí logran certificar es necesario dejar constancia en el Registro de Control de Certificación de Competencias, luego se emite el Certificado de Competencias al trabajador. Ambos documentos se muestran en los Anexo 4 y 5 del procedimiento que se explica en el capítulo II. El Certificado de Competencias emitido a favor del trabajador se guardará en el expediente individual de capacitación del mismo.

Es necesario finalmente reiterar la idea de que las competencias laborales serán certificadas anualmente, paralelo al proceso de ED, con el cual deberá existir plena correspondencia.

Conclusiones del capítulo

Al término de este Capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. La calidad de los resultados de las etapas de identificación y normación de competencias laborales constituyen una garantía para establecer un proceso de evaluación efectivo de estas.
2. La evaluación de las competencias laborales en los puestos claves del proceso de comercialización permitió identificar brechas de conocimientos en siete trabajadores (29,1%), de 4 puestos claves.

3. Se dejan de certificar 12 unidades de competencias correspondientes a cuatro competencias generales.
4. Se logra certificar el 98,07% de todas las unidades de competencias laborales de todos los puestos de trabajo.
5. El 70.8% de los trabajadores del proceso clave, logran certificar todas sus competencias.

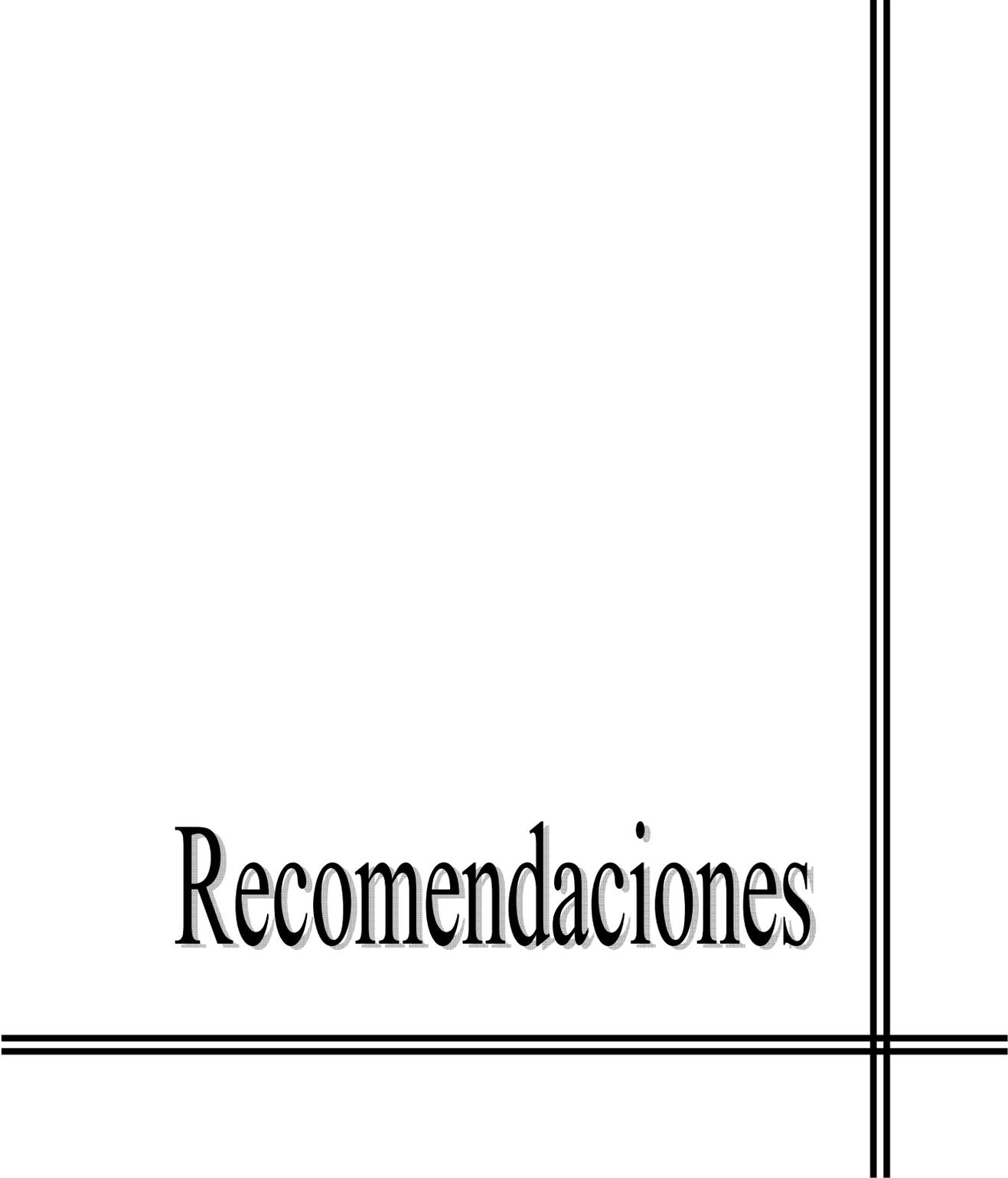
Conclusiones

Conclusiones Generales

Al término de la presente investigación se arriban a las siguientes conclusiones:

1. La revisión de la literatura permitió sintetizar los principales planteamientos que relacionados con la evaluación y certificación de las competencias laborales existen, en especial resumir los métodos y técnicas más utilizados en cada caso.
2. 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.
3. 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.

Recomendaciones

A decorative border consisting of two parallel lines, one horizontal and one vertical, intersecting at the bottom right corner of the page.

Recomendaciones

1. Aplicar sistemáticamente el procedimiento de evaluación y certificación de competencias propuesto.
2. Socializar los resultados obtenidos con otras empresas del territorio interesadas en evaluar y certificar sus competencias laborales a través de la Red de Capital Humano en la provincia y el país.

Bibliografía

Bibliografía

- Alberici, A., & Serreri, P. (2005). "Competencias y formación en la edad adulta. El balance de competencias". Barcelona: Laertes.
- Beer, M. (1998). "*La transformación de función de RR.HH: Eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo perfil estratégico*". Barcelona, España: Ed. Gestión 2000.
- Bertrand, O. (2000). "Evaluación y Certificación de Calificaciones Vocacionales". IBERFOP. Madrid.
- Björndvold, J. (2000). "¿Una cuestión de fe? Las metodologías y los sistemas para evaluar aprendizajes no formales". Revista Europea de Formación., (No. 12. CEDEFOP).
- Bunk, G. (1994). "La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesionales en la RFA". Revista Europea de Formación Profesional.
- Bustelo, C., & Amarilla, R. (2001). "Gestión del conocimiento y gestión de la información". Retrieved from http://www.intercontact.com.ar/comunidad/archivos/Gestion_del_Conocimiento-BusteloRuesta-AmarillaIglesias.pdf.
- Chiavenato, I. (1995). "*Administración de Recursos Humanos*". México: Editorial Mc Graw – Hill.
- Comisión de la función pública del Canadá. (1999). "Marco de Trabajo para la gestión por competencias en la función pública del Canadá". Secretaría del Consejo del Tesoro de Canadá.
- Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social. (n.d.). Resolución Ministerial 21 de abril de 1999. "Las competencias laborales". La Habana.

- Corominas, J. (1995). "Breve diccionario etimológico de la Lengua Castellana". La Habana : Edición Revolucionaria.
- Covas, D. V. (2009). *Diseño de un procedimiento para implantar el Modelo de Gestión Integrada de capital Humano en empresas seleccionadas de la provincia de Cienfuegos*. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.
- Cuesta, A. (2002). *Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos*. La Habana: Editorial Academia.
- Cuesta, A. (2005). "*Tecnología de gestión de recursos humanos*" (Segunda Edición.). Ciudad de La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Dao, A. (2000). "El conocimiento y las competencias en las organizaciones del Siglo XXI". Caracas. Universidad Metropolitana. Retrieved from http://www.bvs.sld.cu/revistas/hie/vol43_2_05/hie07205.htm - 33k.
- Delgado, D. (2000a). Modelos de Gestión por Competencias. Fundación Iberoamericana del conocimiento. Retrieved from <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-artgc/00240dode1.pdf>.
- Delgado, D. (2000b). "Modelos de Gestión por Competencias". Fundación Iberoamericana del conocimiento. Retrieved from <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-artgc/00240dode1.pdf>.
- Euroforum. (1998). Instituto Universitario Euroforum Escorial y KPMG. Modelo Intelectual. Retrieved from <http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos-kpmg>.
- FUNDIPE. (2001). "Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas". Fundación para el desarrollo de la función de Recursos Humanos. Retrieved from <http://www.areasrh.com>.

- 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, A. G. (2009). *"Diseño e implantación de un procedimiento de reclutamiento y selección por competencia del personal para la Empresa Azucarera 14 de Julio"*. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.
- 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.
- Grados, J. A., Beutelspacher, O., & Castro, M. (2006). "Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales". Sevilla: Trillas-Eduforma.
- Grant, R. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review.*, Vol. 33. No. 3, pp. 114-135.
- Hernández, F. E. S. (2006). "Conocimiento Organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano". *Acimed.*, Vol. 14, pp. 2-22.
- IEIT. (2007). "Procedimiento documentado de Competencias Laborales". Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo.
- 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>.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Luhmann, N. (1991). *"Sistemas sociales"*. México, Alianza.
- Marelli, A. (2000). "Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias".
- Mertens, L. (1996). *"Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos"*. (Primera

- edición.). Montevideo: Cinterfor.
- Mertens, L. (2008). "La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional". Retrieved from <http://www.cinterfor.org.uy>.
- NC 3000. (2007). "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario". Retrieved from <http://www.nc.cubaindustria.cu/>.
- NC 3001. (2007). "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos". Retrieved from <http://www.nc.cubaindustria.cu/>.
- NC ISO 9000. (2005). "Sistema de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario". Secretaría General ISO. GINEBRA. Suiza. Retrieved from <http://www.nc.cubaindustria.cu/>.
- Ordóñez, P. (2002). "Gestión del conocimiento y capital intelectual: el valor de los activos intangibles". Facultad de Ciencias Económicas. España. Retrieved from <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?id=146&colaborador=patricia>.
- Quinn, J. (1995). "Intelligent enterprise. Competency". Eclipse Group, Londres., Vol. 3, No.2.
- Quiñones, A. (2008). "*Premisas para el trabajo con enfoque centrado en competencias en el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"*". Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos. Retrieved from <http://biblioteca.ucf.edu.cu/biblioteca/tesis/tesisde-grado/ciencias-economicas-y-empresariales/ingenieria-industrial/Abdiel%20Quinones>.
- Rodríguez, M. L. (2006). "Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales". Barcelona: Laertes.
- Sainz, O. (2001). "*Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de denominación de origen calificada Rioja*". Tesis de Doctorado, Universidad de

- Rioja. España.
- Salasar, A. A. (2000). *"Modelo de implantación de gestión del conocimiento y Tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas"*. Departamento de Informática. Opción al grado de Ingeniero Civil Informático, Universidad Técnica Federico Santa María. Valparaíso. Retrieved from <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/zip/apavez.pdf>.
- Sánchez, R. P. (2001). "Nuevas vías para la organización de la función de Recursos Humanos". Fundación Iberoamericana del conocimiento. Retrieved from <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00170rpiriz.pdf>.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.
- Valle, R. (1995). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Universidad de Cádiz, España: Ed. Addison – Wesley, Willmington, Delaware.
- Vargas, Steffen, & Brígido. (2001). "Análisis cualitativo del trabajo. Evaluación y Certificación de competencias profesionales".
- Vargas, F., Casanova, F., & Montanaro, L. (2001). "El enfoque de competencia laboral: manual de formación". Montevideo: Cinterfor. Retrieved from http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_cl/pdf/cap7.pdf.
- Vargas, F. Z. (2002). "Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano. Convergencias y desafíos". Cinterfor/OIT.
- Vargas, P. M. (2000). "Características de los activos intangibles". Fundación Iberoamericana del conocimiento. Universidad de La Rioja. Retrieved from <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00169pivargas.pdf>.

Viedna, M. (2001). "La gestión del conocimiento y el capital intelectual". Retrieved from <http://www.gestiondelconocimiento.com>.

Anexos



Anexo 1: Cuestionario aplicado a los evaluadores de los puestos claves para conocer su preparación para el proceso de evaluación de competencias laborales.

Nombre y Apellidos:

Cargo que ocupa:

Conteste en escala de 1 a 5 según corresponda:

1	2	3	4	5
Muy poco	Poco	Medio	Adecuado	Suficiente

No.	Preguntas	1	2	3	4	5
A	¿Ha recibido Ud. capacitación sobre el proceso evaluación de competencias?					
B	¿Se siente Ud. preparado para realizar la evaluación de competencias?					
C	¿Posee el conocimiento necesario sobre las competencias que serán evaluadas por Ud.?					
D	¿Conoce los métodos de evaluación de competencias?					
E	¿Considera que la evaluación de competencias es un proceso positivo para la organización?					

Escriba al dorso cualquier opinión o sugerencia.

Anexo 2: Matriz de Competencias Técnicas: Especialista “B” en Distribución de Productos de Petróleo (Grupo de Combustibles Domésticos). Fuente: (R. González & Torres, 2010)

COMPETENCIA GENERAL.	UNIDADES DE COMPETENCIAS.		
A. Conocimientos Generales.	A1. Conocer la estructura organizativa, misión y visión de la Empresa.	A2. Conocer la Política de Calidad de la Empresa.	A3. Conocer la Política de Medio Ambiente de la Empresa.
B. Conocimientos Específicos.	B1. Conocer las características del petróleo crudo y sus derivados.	B2. Dominar los datos de sus clientes.	B3. Conocer los diferentes medios de transporte.
	B4. Conocer las responsabilidades determinadas por el Sistema de Registro y Control.	B5. Conocer los requisitos técnicos de los lugares de carga y descarga.	B6. Saber confeccionar el Balance de Combustibles Domésticos.
C. Conocimientos sobre informática.	C1. Poseer conocimientos de explotación de sistemas computarizados y de las técnicas de ofimática.	C2. Conocer y operar el software “Programación y montaje”.	C3. Conocer y operar el software “Ventas y cobros”.
	C4. Conocer y operar el software “DKA”.		
D. Conocimientos sobre Seguridad y Salud del Trabajo.	D1. Conocer las normas de seguridad y salud en el trabajo.	D2. Conocer las medidas de seguridad para el almacenamiento, manipulación y transportación de combustibles.	
E. Conocimientos sobre Legislaciones Vigentes	E1. Conocer el Plan de prevención para el control interno de la UEB.	E2. Conocer legislaciones vigentes en materia de Seguridad Informática.	E3. Conocer las disposiciones vigentes para la distribución de los Combustibles Domésticos.
F. Habilidades	F1. Poseer habilidades de comunicación.	F2. Poseer habilidades	F3. Poseer habilidades para el

Personales		para la atención a clientes.	análisis numérico.
	F4. Poseer habilidades de negociación.	F5. Poseer habilidades para memorizar datos e informes.	
G. Actitudes Personales	G1. Respetuosidad	G2. Responsabilidad	G3. Honestidad
	G4. Organización	G5. Dinamismo	

Anexo 3: Matriz de Competencias Técnicas: Especialista “B” en Distribución de Productos de Petróleo (Grupo de Distribución de Combustibles). Fuente: (R. González & Torres, 2010)

COMPETENCIA GENERAL.	UNIDADES DE COMPETENCIAS.		
A. Conocimientos Generales.	A1. Conocer la estructura organizativa, misión y visión de la Empresa.	A2. Conocer la Política de Calidad de la Empresa.	A3. Conocer la Política de Medio Ambiente de la Empresa.
B. Conocimientos Específicos.	B1. Conocer las características del petróleo crudo y sus derivados.	B2. Conocer los diferentes medios de transporte.	B3. Dominar los datos de sus clientes.
	B4. Conocer las responsabilidades determinadas por el Sistema de Registro y Control.	B5. Conocer los requisitos técnicos de los lugares de carga y descarga.	B6. Conocer los requisitos establecidos para la elaboración de los documentos y modelos relacionados con la actividad.
C. Conocimientos sobre informática.	C1. Poseer conocimientos de explotación de sistemas computarizados y de las técnicas de ofimática.	C2. Conocer y operar el software “Programación y montaje”.	C3. Conocer y operar el software “Ventas y cobros”.
D. Conocimientos sobre Seguridad y Salud del Trabajo.	D1. Conocer las normas de seguridad y salud en el trabajo.	D2. Conocer las medidas de seguridad para el almacenamiento, manipulación y transportación de combustibles.	
E. Conocimientos sobre Legislaciones Vigentes	E1. Conocer legislaciones vigentes en materia de Control Interno.	E2. Conocer legislaciones vigentes en materia de Seguridad Informática.	
F. Habilidades Personales	F1. Poseer habilidades de comunicación.	F2. Poseer habilidades para la atención a clientes.	F3. Poseer habilidades para el análisis numérico.

	F4. Poseer habilidades de negociación.	F5. Poseer habilidades para memorizar datos e informes.	
G. Actitudes Personales	G1. Respetuosidad	G2. Responsabilidad	G3. Honestidad
	G4. Organización	G5. Dinamismo	

Anexo 4: Matriz de Competencias Técnicas: Especialista “B” en Distribución de Productos de Petróleo. Fuente: (R. González & Torres, 2010)

COMPETENCIA GENERAL.	UNIDADES DE COMPETENCIAS.		
A. Conocimientos Generales.	A1. Conocer la estructura organizativa, misión y visión de la Empresa.	A2. Conocer la Política de Calidad de la Empresa.	A3. Conocer la Política de Medio Ambiente de la Empresa.
B. Conocimientos Específicos.	B1. Conocer las características del petróleo crudo y sus derivados.	B2. Conocer las responsabilidades determinadas por el Sistema de Registro y Control.	B3. Saber confeccionar el Balance de Combustibles.
C. Conocimientos sobre informática.	C1. Poseer conocimientos de explotación de sistemas computarizados y de las técnicas de ofimática.	C2. Conocer y operar el software “Facturación”.	C3. Conocer y operar el software “Ventas y cobros”.
D. Conocimientos sobre Seguridad y Salud del Trabajo.	D1. Conocer las normas de seguridad y salud en el trabajo.		
E. Conocimientos sobre Legislaciones Vigentes	E1. Conocer las disposiciones vigentes para las relaciones entre la actividad comercial y financiera.	E2. Conocer legislaciones vigentes en materia de Seguridad Informática.	E3. Conocer el Plan de prevención para el control interno de la UEB.
	E4. Conocer el Flujo Informativo establecido, tanto interno como externo.		
F. Habilidades Personales	F1. Poseer habilidades de comunicación.	F2. Poseer habilidades para la atención a clientes.	F3. Poseer habilidades para el análisis numérico.

	F4. Poseer habilidades de negociación.	F5. Poseer habilidades para memorizar datos e informes.	
G. Actitudes Personales	G1. Respetuosidad	G2. Responsabilidad	G3. Honestidad
	G4. Organización	G5. Dinamismo	

Anexo 5: Matriz de Competencias Técnicas: Encargado de Almacén y Venta de Cilindro de GLP.

Fuente: (R. González & Torres, 2010)

COMPETENCIA GENERAL.	UNIDADES DE COMPETENCIAS.		
A. Conocimientos Generales.	A1. Conocer la estructura organizativa, misión y visión de la Empresa.	A2. Conocer la Política de Calidad de la Empresa.	A3. Conocer la Política de Medio Ambiente de la Empresa.
B. Conocimientos Específicos.	B1. Conocer las características del petróleo crudo y sus derivados. (GLP).	B2. Conocer los pasos a seguir para la venta de cilindros de GLP.	B3. Conocer las responsabilidades determinadas por el Sistema de Registro y Control de Distribución de GLP.
	B4. Conocer las Normas de almacenamiento y manipulación establecidas para el GLP.	B5. Conocer el trabajo con los equipos de medición (pesas).	B6. Poseer los conocimientos para realizar inventarios de almacén.
	B7. Conocer los requisitos establecidos para la elaboración de los documentos y modelos relacionados con la actividad.		

C. Conocimientos sobre Seguridad y Salud del Trabajo.	C1. Conocer la instrucción de Seguridad establecida para el puesto de trabajo.	C2. Conocer los Planes de liquidación de averías.	C3. Conocer los tipos de extintores de fuego y su forma de utilización.
	C4. Conocer los medios de protección individuales para la actividad y su forma de utilización.		
D. Conocimientos sobre Legislaciones Vigentes	D1. Conocer el Plan de prevención para el control interno de la UEB.		
E. Habilidades Personales	E1. Poseer habilidades para la atención a clientes	E2. Poseer habilidades para la solución de conflictos.	E3. Poseer habilidades de comunicación.
	E4. Poseer habilidades para el análisis numérico		
F. Actitudes Personales	F1. Respetuosidad	F2. Dinamismo	F3.Honestidad
	F4. Organización	F5. Responsabilidad	

Anexo 6: Matriz de Competencias Técnicas: Plomero “C” de Gas. Fuente: (R. González & Torres, 2010)

COMPETENCIA GENERAL.	UNIDADES DE COMPETENCIAS.		
A. Conocimientos Generales.	A1. Conocer la estructura organizativa, misión y visión de la Empresa.	A2. Conocer la Política de Calidad de la Empresa.	A3. Conocer la Política de Medio Ambiente de la Empresa.
B. Conocimientos Específicos.	B1. Conocer las características del petróleo crudo y sus derivados.	B2. Conocer la documentación necesaria que debe solicitar a los clientes para acometer una reparación.	B3. Conocer los requisitos de calidad establecidos para la elaboración de los documentos y modelos relacionados con las actividades del puesto.
	B4. Conocer las normas vigentes para la manipulación de cilindros de GLP.	B5. Conocer los tipos de averías y escapes que pueden ocurrir en una instalación de GLP.	B6. Poseer conocimientos para controlar los diferentes tipos de averías y escapes que se pueden producir en una instalación de GLP.
	B7. Poseer conocimientos para la reparación de tuberías, mangueras, reguladores de gas así como la instalación de balas de GLP	B8. Saber operar los diferentes medios de comunicación	B9. Saber realizar cambio de reguladores, instalaciones de GLP, eliminar salideros, retirar y colocar presillas.
	B10. Saber interpretar croquis o planos de las instalaciones de	B11. Conocer los tipos de instalaciones de GLP	B12. Saber aplicar las tarifas de cobro.

	GLP.		
	B13. Poseer conocimientos para la correcta determinación de la factibilidad del área de trabajo.	B14. Conocer las vías de comunicación con las esferas de apoyo para estos casos.	

Anexo 7: Matriz de Competencias Técnicas: Técnico “A” en Distribución de Productos del Petróleo (Grupo de Combustibles Domésticos). Fuente: (R. González & Torres, 2010)

COMPETENCIA GENERAL.	UNIDADES DE COMPETENCIAS.		
A. Conocimientos Generales.	A1. Conocer la estructura organizativa, misión y visión de la Empresa.	A2. Conocer la Política de Calidad de la Empresa.	A3. Conocer la Política de Medio Ambiente de la Empresa.
B. Conocimientos Específicos.	B1. Conocer las características del petróleo crudo y sus derivados.	B2. Conocer los diferentes medios de transporte.	B3. Dominar el proceso para la facturación de combustibles.
	B4. Conocer las responsabilidades determinadas por el Sistema de Registro y Control de Distribución de GLP.	B5. Conocer las zonas de Distribución de combustibles.	B6. Dominar los datos de los clientes y proveedores.
	B7. Conocer los requisitos establecidos para la elaboración de los documentos y modelos relacionados con la actividad.		
C. Conocimientos sobre informática.	C1. Poseer conocimientos de explotación de sistemas computarizados y de las técnicas de ofimática.	C2. Conocer y operar el software “Programación y montaje”.	C3 Conocer y operar el software “Facturación”.
	C4. Conocer el proceder para realizar las salvas de seguridad del software de facturación.		

D. Conocimientos sobre Seguridad y Salud del Trabajo.	D1. Conocer las normas de seguridad y salud en el trabajo.		
E. Conocimientos sobre Legislaciones Vigentes	E1. Conocer el Plan de prevención para el control interno de la UEB	E2. Conocer legislaciones vigentes en materia de Seguridad Informática.	
F. Habilidades Personales	F1. Poseer habilidades de comunicación.	F2. Poseer habilidades para la atención a clientes.	F3. Poseer habilidades para el análisis numérico.
G. Actitudes Personales	F1. Respetuosidad.	F2. Dinamismo.	F3.Honestidad.
	F4. Organización.	F5. Responsabilidad.	

Anexo 8: Matriz de Competencias Técnicas: Técnico “A” en Distribución de Productos del Petróleo (Grupo de Distribución de Combustibles). Fuente: (R. González & Torres, 2010)

COMPETENCIA GENERAL.	UNIDADES DE COMPETENCIAS.		
A. Conocimientos Generales.	A1. Conocer la estructura organizativa, misión y visión de la Empresa.	A2. Conocer la Política de Calidad de la Empresa.	A3. Conocer la Política de Medio Ambiente de la Empresa.
B. Conocimientos Específicos.	B1. Conocer las características del petróleo crudo y sus derivados.	B2. Conocer los diferentes medios de transporte.	B3. Dominar el proceso de facturación.
	B4. Conocer las responsabilidades determinadas por el Sistema de Registro y Control.	B5. Conocer los diferentes modelos de carga y sus especificidades para la facturación.	B6. Interpretar datos de tanques de combustibles, temperaturas y certificados.
	B7. Conocer los requisitos establecidos para la elaboración de los documentos y modelos relacionados con la actividad.		
C. Conocimientos sobre informática.	C1. Poseer conocimientos de explotación de sistemas computarizados y de las técnicas de ofimática.	C2. Conocer y operar el software “Programación y montaje”.	C3 Conocer y operar el software “Facturación”.
	C4. Conocer el proceder para realizar las salvas de seguridad del software de facturación.		

D. Conocimientos sobre Seguridad y Salud del Trabajo.	D1. Conocer las normas de seguridad y salud en el trabajo.		
E. Conocimientos sobre Legislaciones Vigentes	E1. Conocer el Plan de prevención para el control interno de la UEB.	E2. Conocer legislaciones vigentes en materia de Seguridad Informática.	
F. Habilidades Personales	F1. Poseer habilidades de comunicación.	F2. Poseer habilidades para la atención a clientes.	F3. Poseer habilidades para el análisis numérico.
G. Actitudes Personales	G1. Respetuosidad.	G2. Responsabilidad.	G3. Honestidad.
	G4. Organización.	G5. Dinamismo.	

Anexo 9: Métodos de evaluación para el Especialista B en Distribución de Productos del Petróleo (Grupo de Combustibles Domésticos). Fuente: Elaboración propia

NO.	COMPETENCIA	MÉTODO DE EVALUACIÓN	EVALUADORES
A1	Conocer la estructura organizativa, misión y visión de la Empresa.	Prueba	Director de CH
A2	Conocer la estructura organizativa, misión y visión de la U.E.B.	Prueba	Director de CH
A3	Conocer la Política de Calidad de la Empresa.	Prueba	Director de CH
A4	Conocer la Política de Medio Ambiente de la Empresa.	Prueba	Director de CH
B1	Conocer las características del petróleo crudo y sus derivados.	Verificar (que posee certificado de Curso de Introducción a la Industria Petrolera)	Miembro del Comité de Competencias
B2	Dominar los datos de sus clientes.	Observación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
B3	Conocer los diferentes medios de transporte.	Verificar (que posee certificado de Curso de Introducción a la Industria Petrolera)	Miembro del Comité de Competencias
B4	Conocer las responsabilidades determinadas por el Sistema de Registro y Control.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar (Haber recibido seminarios sobre Sistema de Registro y Control de Combustibles) 2. Observación del desempeño 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembro del Comité de Competencias 2. Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
B5	Conocer los requisitos técnicos de los lugares de carga y descarga.	Evaluación	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
B6	Saber confeccionar el Balance de Combustibles Domésticos.	Observación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)

C1	Poseer conocimientos de explotación de sistemas computarizados y de las técnicas de ofimática.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar (Posee cursos sobre Winword, Word, Excel, operador de Micro etc.) 2. Evaluación de los resultados del trabajo. (Dominio autodidacta demostrado.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembro del Comité de Competencias 2. Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
C2	Conocer y operar el software “Programación y montaje”.	Prueba Práctica	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
C3	Conocer y operar el software “Ventas y cobros”.	Prueba Práctica	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
C4	Conocer y operar el software “DKA”.	Prueba Práctica	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
D1	Conocer las normas de seguridad y salud en el trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar (Haber recibido instrucciones del puesto de Trabajo.) 2. Verificar (Haber recibido seminarios sobre Seg. y Salud del Trabajo.) 	Miembro del Comité de Competencias
D2	Conocer las medidas de seguridad para el almacenamiento, manipulación y transportación de combustibles.	Evaluación	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
E1	Conocer el Plan de prevención para el control interno de la UEB.	Evaluación	Director de la UEB de Ventas
E2	Conocer legislaciones vigentes en materia de Seguridad Informática.	Evaluación	Jefe de Seguridad y Protección
E3	Conocer las disposiciones vigentes para la distribución de los Combustibles Domésticos.	Observación del desempeño	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
F1	Poseer habilidades de comunicación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar (Haber recibido seminarios de Comunicación) 2. Resultados de Estudio de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembro del Comité de Competencias 2. Especialista C en Gestión

		satisfacción de los clientes (que no existan quejas de los mismos)	de Recursos Humanos (Psicóloga)
F2	Poseer habilidades para la atención a clientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar (Haber recibido Curso de Atención al Cliente) 2. Resultados de Estudio de satisfacción de los clientes (que no existan quejas de los mismos) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembro del Comité de Competencias. 2. Especialista C en Gestión de Recursos Humanos. (Psicóloga)
F3	Poseer habilidades para el análisis numérico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observación del desempeño. 2. Prueba Psicométrica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos) 2. Especialista C en Gestión de Recursos Humanos. (Psicóloga)
F4	Poseer habilidades de negociación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar (Posee certificado de Cursos de negociación, o dirección) 2. Observación del desempeño. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembro del Comité de Competencias 2. Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles)
F5	Poseer habilidades para memorizar datos e informes.	Observación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
G1-5	Actitudes personales	Valoración de los resultados de la Evaluación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)

Anexo 10: Métodos de evaluación para el Especialista B en Distribución de productos del Petróleo (Grupo de Distribución de Combustibles) Fuente: Elaboración propia.

NO.	COMPETENCIA	MÉTODO DE EVALUACIÓN	EVALUADORES
A1	Conocer la estructura organizativa, misión y visión de la Empresa.	Prueba	Director de CH
A2	Conocer la estructura organizativa, misión y visión de la U.E.B.	Prueba	Director de CH
A3	Conocer la Política de Calidad de la Empresa.	Prueba	Director de CH
A4	Conocer la Política de Medio Ambiente de la Empresa.	Prueba	Director de CH
B1	Conocer las características del petróleo crudo y sus derivados	Verificar (que posee certificado de Curso de Introducción a la Industria Petrolera)	Miembro del Comité de Competencias
B2	Conocer los diferentes medios de transporte.	Verificar (que posee certificado de Curso de Introducción a la Industria Petrolera)	Miembro del Comité de Competencias
B3	Dominar los datos de sus clientes.	Observación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles)
B4	Conocer las responsabilidades determinadas por el Sistema de Registro y Control.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar (Haber recibido seminarios sobre Sistema de Registro y Control de Combustibles) 2. Observación del desempeño 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembro del Comité de Competencias 2. Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles)
B5	Conocer los requisitos técnicos de los lugares de carga y descarga.	Evaluación	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles)
B6	Conocer los requisitos establecidos		Jefe inmediato Superior (Jefe de

	para la elaboración de los documentos y modelos relacionados con la actividad.	Valoración a partir de los resultados del trabajo	Grupo de Distribución de Combustibles)
C1	Poseer conocimientos de explotación de sistemas computarizados y de las técnicas de ofimática.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar (Posee cursos sobre Winword, Word, Excel, operador de Micro etc.) 2. Evaluación de los resultados del trabajo. (Dominio autodidacta demostrado.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembro del Comité de Competencias 2. Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles)
C2	Conocer y operar el software “Programación y montaje”.	Prueba Práctica	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles)
C3	Conocer y operar el software “Ventas y Cobros”.	Prueba Práctica	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles)
D1	Conocer las normas de seguridad y salud en el trabajo.	Verificar (Haber recibido instrucciones del puesto de Trabajo.) Verificar (Haber recibido seminarios sobre Seg. y Salud del Trabajo.)	Miembro del Comité de Competencias
D2	Conocer las medidas de seguridad para el almacenamiento, manipulación y transportación de combustibles.	Evaluación	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles)
E1	Conocer el Plan de prevención para el control interno de la UEB.	Evaluación	Director de la UEB de Ventas
E2	Conocer legislaciones vigentes en materia de Seguridad Informática.	Evaluación	Jefe de Seguridad y Protección
F1	Poseer habilidades de comunicación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar (Haber recibido seminarios de Comunicación) 2. Resultados de Estudio de satisfacción de los clientes (que 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembro del Comité de Competencias 2. Especialista C en Gestión de Recursos Humanos

		no existan quejas de los mismos)	(Psicóloga)
F2	Poseer habilidades para la atención a clientes.	Verificar (Haber recibido Curso de Atención al Cliente) Resultados de Estudio de satisfacción de los clientes (que no existan quejas de los mismos)	Miembro del Comité de Competencias. Especialista C en Gestión de Recursos Humanos. (Psicóloga)
F3	Poseer habilidades para el análisis numérico.	1. Observación del desempeño. 2. Prueba Psicométrica	1. Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles) 2. Especialista C en Gestión de Recursos Humanos. (Psicóloga)
F4	Poseer habilidades de negociación.	1. Verificar (Posee certificado de Cursos de negociación, o dirección) 2. Observación del desempeño.	1. Miembro del Comité de Competencias 2. Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles)
F5	Poseer habilidades para memorizar datos e informes.	Observación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles)
G1-5	Actitudes personales	Valoración de los resultados de la Evaluación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles)

Anexo 11: Métodos de evaluación para el Especialista B en Distribución de productos del Petróleo
Fuente: Elaboración propia.

NO.	COMPETENCIA	MÉTODO DE EVALUACIÓN	EVALUADORES
A1	Conocer la estructura organizativa, misión y visión de la Empresa.	Prueba	Director de CH
A2	Conocer la estructura organizativa, misión y visión de la U.E.B.	Prueba	Director de CH
A3	Conocer la Política de Calidad de la Empresa.	Prueba	Director de CH
A4	Conocer la Política de Medio Ambiente de la Empresa.	Prueba	Director de CH
B1	Conocer las características del petróleo crudo y sus derivados	Verificar (que posee certificado de Curso de Introducción a la Industria Petrolera)	Miembro del Comité de Competencias
B2	Conocer las responsabilidades determinadas por el Sistema de Registro y Control.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar (Haber recibido seminarios sobre Sistema de Registro y Control de Combustibles 2. Observación del desempeño 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembro del Comité de Competencias 2. Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles
B3	Saber confeccionar el Balance de Combustibles.	Observación del desempeño.	Director UEB Ventas
C1	Poseer conocimientos de explotación de sistemas computarizados y de las técnicas de ofimática.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar (Posee cursos sobre Winword, Word, Excel, operador de Micro etc.) 2. Evaluación de los resultados del trabajo. (Dominio autodidacta demostrado.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembro del Comité de Competencias 2. Director UEB Ventas

C2	Conocer y operar el software “Facturación”.	Prueba Práctica	Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles
C3	Conocer y operar el software “Ventas y cobros”.	Prueba Práctica	Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles
D1	Conocer las normas de seguridad y salud en el trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar (Haber recibido instrucciones del puesto de Trabajo.) 2. Verificar (Haber recibido seminarios sobre Seg. y Salud del Trabajo.) 	Miembro del Comité de Competencias
E1	Conocer las disposiciones vigentes para las relaciones entre la actividad comercial y financiera.	Verificar título de graduado	Miembro del Comité de Competencias
E2	Conocer legislaciones vigentes en materia de Seguridad Informática.	Evaluación	Jefe de Seguridad y Protección
E3	Conocer el Plan de prevención para el control interno de la UEB.	Evaluación	Director de la UEB de Ventas
E4	Conocer el Flujo Informativo establecido, tanto interno como externo.	Observación del desempeño	Director UEB Ventas
F1	Poseer habilidades de comunicación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar (Haber recibido seminarios de Comunicación) 2. Resultados de Estudio de satisfacción de los clientes (que no existan quejas de los mismos) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembro del Comité de Competencias 2. Especialista C en Gestión de Recursos Humanos (Psicóloga)
F2	Poseer habilidades para la atención a clientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar (Haber recibido Curso de Atención al Cliente) 2. Resultados de Estudio de satisfacción de los clientes (que no existan quejas de los mismos) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembro del Comité de Competencias. 2. Especialista C en Gestión de Recursos Humanos. (Psicóloga)

F3	Poseer habilidades para el análisis numérico.	Observación del desempeño. Prueba Psicométrica	Director UEB Ventas. Especialista C en Gestión de Recursos Humanos. (Psicóloga)
F4	Poseer habilidades de negociación.	1. Verificar (Posee certificado de Cursos de negociación, o dirección) 2. Observación del desempeño.	1. Miembro del Comité de Competencias 2. Director UEB Ventas
F5	Poseer habilidades para memorizar datos e informes.	Observación del desempeño.	Director UEB Ventas
G1-5	Actitudes personales	Valoración de los resultados de la Evaluación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles)

Anexo 12: Métodos de evaluación para el encargado de almacén y venta de cilindro de GLP
Fuente: Elaboración propia.

NO.	COMPETENCIA	MÉTODO DE EVALUACIÓN	EVALUADORES
A1	Conocer la estructura organizativa, misión y visión de la Empresa.	Prueba	Director de CH
A2	Conocer la Política de Calidad de la Empresa.	Prueba	Director de CH
A3	Conocer la Política de Medio Ambiente de la Empresa.	Prueba	Director de CH
B1	Conocer las características del petróleo crudo y sus derivados	Verificar (que posee certificado de Curso de Introducción a la Industria Petrolera)	Miembro del Comité de Competencias
B2	Conocer los pasos a seguir para la venta de cilindros de GLP.	Observación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
B3	Conocer las responsabilidades determinadas por el Sistema de Registro y Control de Distribución de GLP.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar (Haber recibido seminarios sobre Sistema de Registro y Control de Combustibles 2. Evaluación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembro del Comité de Competencias 2. Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
B4	Conocer las Normas de almacenamiento y manipulación establecidas para el GLP.	Observación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
B5	Conocer el trabajo con los equipos de medición (pesas).	Observación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
B6	Poseer los conocimientos para realizar	Observación del desempeño.	Jefe inmediato Superior

	inventarios de almacén.		(Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
B7	Conocer los requisitos establecidos para la elaboración de los documentos y modelos relacionados con la actividad.	Observación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
C1	Conocer la instrucción de Seguridad establecida para el puesto de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar (Haber recibido instrucciones del puesto de Trabajo.) 2. Verificar (Haber recibido seminarios sobre Seg. y Salud del Trabajo.) 	Miembro del Comité de Competencias
C2	Conocer los Planes de liquidación de averías.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar haber recibido seminarios de protección contra Incendios. 2. Observación del desempeño 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembro del Comité de Competencias. 2. Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
C3	Conocer los tipos de extintores de fuego y su forma de utilización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar haber recibido seminarios de protección contra Incendios. 2. Evaluación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembro del Comité de Competencias 2. Especialista B en Seguridad y Salud del Trabajo
C4	Conocer los medios de protección individuales para la actividad y su forma de utilización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar haber recibido seminarios de protección contra Incendios. 2. Evaluación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembro del Comité de Competencias 2. Especialista B en Seguridad y Salud del Trabajo
D1	Conocer el Plan de prevención para el	Observación del desempeño.	Director UEB Ventas

	control interno de la UEB.		
E1	Poseer habilidades para la atención a clientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar (Haber recibido Curso de Atención al Cliente) 2. Resultados de Estudio de satisfacción de los clientes (que no existan quejas de los mismos) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembro del Comité de Competencias. 2. Especialista C en Gestión de Recursos Humanos. (Psicóloga)
E2	Poseer habilidades para la solución de conflictos.	Observación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
E3	Poseer habilidades de comunicación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar (Haber recibido seminarios de Comunicación) 2. Resultados de Estudio de satisfacción de los clientes (que no existan quejas de los mismos) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembro del Comité de Competencias 2. Especialista C en Gestión de Recursos Humanos (Psicóloga)
E4	Poseer habilidades para el análisis numérico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observación del desempeño. 2. Prueba Psicométrica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos) 2. Especialista C en Gestión de Recursos Humanos. (Psicóloga)
F1-5	Actitudes personales	Valoración de los resultados de la Evaluación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)

Anexo 13: Métodos de evaluación para el Plomero C de GAS.
Fuente: Elaboración propia.

NO.	COMPETENCIA	MÉTODO DE EVALUACIÓN	EVALUADORES
A1	Conocer la estructura organizativa, misión y visión de la Empresa.	Prueba	Director de CH
A2	Conocer la Política de Calidad de la Empresa.	Prueba	Director de CH
A3	Conocer la Política de Medio Ambiente de la Empresa.	Prueba	Director de CH
B1	Conocer las características del petróleo crudo y sus derivados	Verificar (que posee certificado de Curso de Introducción a la Industria Petrolera)	Miembro del Comité de Competencias
B2	Conocer la documentación necesaria que debe solicitar a los clientes para acometer una reparación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación Oral 2. Verificar (Haber recibido Curso de Habilitación para Plomeros C de GLP) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jefe inmediato Superior (Jefe de Servicios Mecánica de Gas) 2. Miembro del Comité de Competencias
B3	Conocer los requisitos de calidad establecidos para la elaboración de los documentos y modelos relacionados con las actividades del puesto.	Observación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Servicios Mecánica de Gas)
B4	Conocer las normas vigentes para la manipulación de cilindros de GLP.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observación del desempeño. 2. Verificar (Haber recibido Curso de Habilitación para Plomeros C de GLP) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos) 2. Miembro del Comité de Competencias
B5	Conocer los tipos de averías y escapes que pueden ocurrir en una instalación de GLP.	Verificar (Haber recibido Curso de Habilitación para Plomeros C de GLP)	Miembro del Comité de Competencias

B6	Poseer conocimientos para controlar los diferentes tipos de averías y escapes que se pueden producir en una instalación de GLP.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observación del desempeño. 2. Verificar (Haber recibido Curso de Habilitación para Plomeros C de GLP) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos) 2. Miembro del Comité de Competencias
B7	Poseer conocimientos para la reparación de tuberías, mangueras, reguladores de gas así como la instalación de balas de GLP	Verificar (Haber recibido Curso de Habilitación para Plomeros C de GLP)	Miembro del Comité de Competencias
B8	Saber operar los diferentes medios de comunicación	Observación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Servicios Mecánica de Gas)
B9	Saber realizar cambio de reguladores, instalaciones de GLP, eliminar salideros, retirar y colocar presillas.	Verificar (Haber recibido Curso de Habilitación para Plomeros C de GLP)	Miembro del Comité de Competencias
B10	Saber interpretar croquis o planos de las instalaciones de GLP.	Verificar (Haber recibido Curso de Habilitación para Plomeros C de GLP)	Miembro del Comité de Competencias
B11	Conocer los tipos de instalaciones de GLP	Verificar (Haber recibido Curso de Habilitación para Plomeros C de GLP)	Miembro del Comité de Competencias
B12	Saber aplicar las tarifas de cobro.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observación del desempeño. 2. Verificar (Haber recibido Curso de Habilitación para Plomeros C de GLP) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jefe inmediato Superior (Jefe de Servicios Mecánica de Gas) 2. Miembro del Comité de Competencias
B13	Poseer conocimientos para la correcta determinación de la factibilidad del área de trabajo.	Verificar (Haber recibido Curso de Habilitación para Plomeros C de GLP)	Miembro del Comité de Competencias
B14	Conocer las vías de comunicación con las esferas de apoyo para estos casos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observación del desempeño. 2. Verificar (Haber recibido Curso 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jefe inmediato Superior (Jefe de Servicios Mecánica de Gas)

		de Habilitación para Plomeros C de GLP)	2. Miembro del Comité de Competencias
C1	Conocer la instrucción de Seguridad establecida para el puesto de trabajo.	1. Verificar (Haber recibido instrucciones del puesto de Trabajo.) 2. Verificar (Haber recibido seminarios sobre Seg. y Salud del Trabajo.)	Miembro del Comité de Competencias
C2	Conocer los tipos de extintores de fuego y su forma de utilización.	Verificar haber recibido seminarios de protección contra Incendios. Evaluación	Miembro del Comité de Competencias. Jefe inmediato Superior (Jefe de Servicios Mecánica de Gas)
C3	Conocer las medidas de seguridad y saber explicarlas al cliente.	Observación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Servicios Mecánica de Gas)
C4	Conocer los medios de protección individuales para la actividad y su forma de utilización.	1. Verificar haber recibido seminarios de protección contra Incendios. 2. Evaluación	1. Miembro del Comité de Competencias. 2. Jefe inmediato Superior (Jefe de Servicios Mecánica de Gas)
D1	Conocer las normas, resoluciones que rigen la actividad de GLP.	Observación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Servicios Mecánica de Gas)
E1	Poseer habilidades de negociación.	Observación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Servicios Mecánica de Gas)
E2	Poseer habilidades de comunicación.	1. Verificar (Haber recibido seminarios de Comunicación) 2. Resultados de Estudio de satisfacción de los clientes (que no existan quejas de los mismos)	1. Miembro del Comité de Competencias 2. Especialista C en Gestión de Recursos Humanos (Psicóloga)
E3	Poseer habilidades para el análisis	1. Observación del desempeño.	1. Jefe inmediato Superior

	numérico	2. Prueba Psicométrica	(Jefe de Servicios Mecánica de Gas) 2. Especialista C en Gestión de Recursos Humanos. (Psicóloga)
E4	Poseer habilidades para la atención a clientes.	1. Verificar (Haber recibido Curso de Atención al Cliente) 2. Resultados de Estudio de satisfacción de los clientes (que no existan quejas de los mismos)	1. Miembro del Comité de Competencias. 2. Especialista C en Gestión de Recursos Humanos. (Psicóloga)
E5	Poseer habilidades para la solución de conflictos.	Observación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Servicios Mecánica de Gas)
F1-6	Actitudes personales	Valoración de los resultados de la Evaluación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Servicios Mecánica de Gas)

Anexo 14: Métodos de evaluación para el Técnico A en Distribución de productos del Petróleo (Grupo de Combustibles Domésticos) Fuente: Elaboración propia.

NO.	COMPETENCIA	MÉTODO DE EVALUACIÓN	EVALUADORES
A1	Conocer la estructura organizativa, misión y visión de la Empresa.	Prueba	Director de CH
A2	Conocer la Política de Calidad de la Empresa.	Prueba	Director de CH
A3	Conocer la Política de Medio Ambiente de la Empresa.	Prueba	Director de CH
B1	Conocer las características del petróleo crudo y sus derivados	Verificar (que posee certificado de Curso de Introducción a la Industria Petrolera)	Miembro del Comité de Competencias
B2	Conocer los diferentes medios de transporte.	Verificar (que posee certificado de Curso de Introducción a la Industria Petrolera)	Miembro del Comité de Competencias
B3	Dominar el proceso de facturación.	Evaluación oral	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
B4	Conocer las responsabilidades determinadas por el Sistema de Registro y Control.	1. Verificar (Haber recibido seminarios sobre Sistema de Registro y Control de Combustibles 2. Observación del desempeño.	1. Miembro del Comité de Competencias 2. Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
B5	Conocer las zonas de Distribución de combustibles.	Evaluación oral	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
B6	Dominar los datos de los clientes y proveedores.	Observación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles)

			Domésticos)
B7	Conocer los requisitos establecidos para la elaboración de los documentos y modelos relacionados con la actividad.	Observación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
C1	Poseer conocimientos de explotación de sistemas computarizados y de las técnicas de ofimática.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar (Posee cursos sobre Winword, Word, Excel, operador de Micro etc.) 2. Evaluación de los resultados del trabajo. (Dominio autodidacta demostrado.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembro del Comité de Competencias 2. Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
C2	Conocer y operar el software “Programación y montaje”.	Prueba Práctica	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
C3	Conocer y operar el software “Facturación”.	Prueba Práctica	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)
C4	Conocer el proceder para realizar las salvadas de seguridad del software de facturación.	Prueba Práctica	Especialista C en Ciencias Informáticas
D1	Conocer las normas de seguridad y salud en el trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar (Haber recibido instrucciones del puesto de Trabajo.) 2. Verificar (Haber recibido seminarios sobre Seg. y Salud del Trabajo.) 	Miembro del Comité de Competencias
E1	Conocer el Plan de prevención para el control interno de la UEB.	Observación del desempeño.	Director UEB Ventas
E2	Conocer legislaciones vigentes en materia de Seguridad Informática.	Evaluación	Jefe de Seguridad y Protección

F1	Poseer habilidades de comunicación.	Verificar (Haber recibido seminarios de Comunicación) Resultados de Estudio de satisfacción de los clientes (que no existan quejas de los mismos)	Miembro del Comité de Competencias Especialista C en Gestión de Recursos Humanos (Psicóloga)
F2	Poseer habilidades para la atención a clientes.	1. Verificar (Haber recibido Curso de Atención al Cliente) 2. Resultados de Estudio de satisfacción de los clientes (que no existan quejas de los mismos)	1. Miembro del Comité de Competencias. 2. Especialista C en Gestión de Recursos Humanos. (Psicóloga)
F3	Poseer habilidades para el análisis numérico.	1. Observación del desempeño. 2. Prueba Psicométrica	1. Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos) 2. Especialista C en Gestión de Recursos Humanos. (Psicóloga)
G1-5	Actitudes personales	Valoración de los resultados de la Evaluación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Combustibles Domésticos)

Anexo 15: Métodos de evaluación para el Técnico A en Distribución de productos del Petróleo (Grupo de Distribución de Combustibles) Fuente: Elaboración propia.

NO.	COMPETENCIA	MÉTODO DE EVALUACIÓN	EVALUADORES
A1	Conocer la estructura organizativa, misión y visión de la Empresa.	Prueba	Director de CH
A2	Conocer la Política de Calidad de la Empresa.	Prueba	Director de CH
A3	Conocer la Política de Medio Ambiente de la Empresa.	Prueba	Director de CH
B1	Conocer las características del petróleo crudo y sus derivados	Verificar (que posee certificado de Curso de Introducción a la Industria Petrolera)	Miembro del Comité de Competencias
B2	Conocer los diferentes medios de transporte.	Verificar (que posee certificado de Curso de Introducción a la Industria Petrolera)	Miembro del Comité de Competencias
B3	Dominar el proceso de facturación.	Evaluación Oral	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles)
B4	Conocer las responsabilidades determinadas por el Sistema de Registro y Control.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar (Haber recibido seminarios sobre Sistema de Registro y Control de Combustibles) 2. Observación del desempeño 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembro del Comité de Competencias 2. Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles)
B5	Conocer los diferentes modelos de carga y sus especificidades para la facturación.	Evaluación	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles)
B6	Interpretar datos de tanques de combustibles, temperaturas y certificados.	Observación del desempeño	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles)

B7	Conocer los requisitos establecidos para la elaboración de los documentos y modelos relacionados con la actividad.	Observación del desempeño	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles)
C1	Poseer conocimientos de explotación de sistemas computarizados y de las técnicas de ofimática.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar (Posee cursos sobre Winword, Word, Excel, operador de Micro etc.) 2. Evaluación de los resultados del trabajo. (Dominio autodidacta demostrado.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembro del Comité de Competencias 2. Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles)
C2	Conocer y operar el software "Programación y montaje".	Prueba Práctica	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles)
C3	Conocer y operar el software "Facturación".	Prueba Práctica	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles)
C4	Conocer el proceder para realizar las salvadas de seguridad del software de facturación.	Prueba Práctica	Especialista C en Ciencias Informáticas.
D1	Conocer las normas de seguridad y salud en el trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar (Haber recibido instrucciones del puesto de Trabajo.) 2. Verificar (Haber recibido seminarios sobre Seg. y Salud del Trabajo.) 	Miembro del Comité de Competencias
E1	Conocer el Plan de prevención para el control interno de la UEB.	Observación del desempeño.	Director UEB Ventas
E2	Conocer legislaciones vigentes en materia de Seguridad Informática.	Evaluación	Jefe de Seguridad y Protección
F1		1. Verificar (Haber recibido	1. Miembro del Comité de

	Poseer habilidades de comunicación.	seminarios de Comunicación) 2. Resultados de Estudio de satisfacción de los clientes (que no existan quejas de los mismos)	Competencias 2. Especialista C en Gestión de Recursos Humanos (Psicóloga)
F2	Poseer habilidades para la atención a clientes.	1. Verificar (Haber recibido Curso de Atención al Cliente) 2. Resultados de Estudio de satisfacción de los clientes (que no existan quejas de los mismos)	1. Miembro del Comité de Competencias. 2. Especialista C en Gestión de Recursos Humanos. (Psicóloga)
F3	Poseer habilidades para el análisis numérico.	1. Observación del desempeño. 2. Prueba Psicométrica	1. Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles) 2. Especialista C en Gestión de Recursos Humanos. (Psicóloga)
G1-5	Actitudes personales	Valoración de los resultados de la Evaluación del desempeño.	Jefe inmediato Superior (Jefe de Grupo de Distribución de Combustibles)

Anexo 16: Examen sobre conocimientos generales. Fuente: ECC.

**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES DE CIENFUEGOS
COMPROBACIÓN DE CONOCIMIENTOS**

Nombre y Apellidos: _____ **Fecha:** _____

Cargo que Ocupa: _____

Competencias a certificar: _____

1. Explique la misión, visión y estructura organizativa de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos.
2. Diga cuál es la política de calidad de la Empresa.
3. Diga los elementos que conoce de la Política de Medioambiente de la Empresa.

Anexo 17: Modelos de carga. Fuente: ECC

**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES DE CIENFUEGOS
COMPROBACIÓN DE CONOCIMIENTOS**

Nombre y Apellidos: _____ **Fecha:** _____

Cargo que Ocupa: _____

Competencias a certificar: _____

1. Mencione los diferentes modelos de carga que utiliza para la facturación.
2. Diga para qué utiliza usted cada uno de ellos.

Anexo 18: Análisis numérico. Fuente: ECC

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES DE CIENFUEGOS+SET. No

2

Nombre y Apellidos: _____ Fecha: _____

Cargo que Ocupa: _____

Competencias a certificar: _____

Nivel Escolar: _____

#	Ejercicios
1	$18 * 9 =$
2	$83 + 78 =$
3	$267 : 3 =$
4	$121 - 59 =$
5	$69 * 4 =$
6	$96 + 47 =$
7	$276 : 6 =$
8	$103 - 34 =$
9	$27 * 8 =$
10	$89 + 66 =$
11	$348 : 4 =$
12	$116 - 97 =$
13	$77 * 3 =$
14	$43 + 29 =$
15	$234 : 6 =$
16	$112 - 34 =$
17	$36 * 8 =$
18	$15 + 26 =$
19	$224 : 4 =$
20	$141 - 72 =$
21	$64 * 6 =$
22	$87 + 39 =$
23	$261 : 9 =$

#	Ejercicios
24	$127 - 68 =$
25	$14 * 8 =$
26	$58 + 65 =$
27	$329 : 7 =$
28	$65 - 39 =$
29	$78 * 3 =$
30	$79 + 49 =$
31	$295 : 5 =$
32	$101 - 48 =$
33	$38 * 7 =$
34	$16 + 86 =$
35	$158 : 2 =$
36	$74 - 46 =$
37	$58 * 4 =$
38	$89 + 14 =$
39	$343 : 7 =$
40	$125 - 57 =$
41	$84 * 9 =$
42	$78 + 29 =$
43	$222 : 6 =$
44	$61 - 35 =$
45	$24 * 7 =$
46	$25 + 58 =$

#	Ejercicios
47	$285 : 5 =$
48	$124 - 39 =$
49	$17 * 9 =$
50	$38 + 68 =$
51	$252 : 9 =$
52	$81 - 44 =$
53	$54 * 3 =$
54	$47 + 48 =$
55	$136 : 4 =$
56	$82 - 34 =$
57	$16 * 7 =$
58	$25 + 67 =$
59	$130 : 5 =$
60	$111 - 94 =$
61	$57 * 4 =$
62	$87 + 47 =$
63	$340 : 5 =$
64	$137 - 84 =$
65	$49 * 6 =$
66	$43 + 65 =$
67	$316 : 4 =$
68	$112 - 97 =$
69	$67 * 5 =$

#	Ejercicios
70	$36 + 27 =$
71	$259 : 7 =$
72	$97 - 39 =$
73	$68 * 4 =$
74	$47 + 67 =$
75	$201 : 3 =$
76	$117 - 35 =$
77	$39 * 9 =$
78	$52 + 66 =$
79	$288 : 6 =$
80	$132 - 53 =$
81	$19 * 8 =$
82	$85 + 59 =$
83	$224 : 8 =$
84	$104 - 36 =$
85	$48 * 7 =$
86	$84 + 52 =$
87	$220 : 5 =$
88	$96 - 47 =$
89	$36 * 9 =$
90	$29 + 69 =$

Anexo 19: Seguridad y Salud. Fuente: ECC**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES DE CIENFUEGOS
COMPROBACIÓN DE CONOCIMIENTOS****Nombre y Apellidos:** _____ **Fecha:** _____**Cargo que Ocupa:** _____**Competencias a certificar:** _____

1. Conteste Verdadero o Falso según considere:

- a) ----- El Triángulo de Fuego lo conforman Fuente de Calor, Material Combustible y Agente Oxidante.
- b) ----- La combinación de estos tres elementos en determinadas circunstancias pueden producir fuego.
- c) ----- En un incendio producto de cortos circuitos eléctricos usted puede emplear el extintor de Espuma.
- d) ----- Todos los trabajadores están capacitados para trabajar con cualquier tipo de Extintor.
- e) ----- El incendio puede ser sofocado por la Brigada Contraincendios, no por cualquier trabajador.

2. Mencione los medios de protección individual que usted conoce.

Anexo 20: Examen Técnico. Fuente: ECC

**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES DE CIENFUEGOS
COMPROBACIÓN DE CONOCIMIENTOS**

Nombre y Apellidos: _____ **Fecha:** _____

Cargo que Ocupa: _____

Competencias a certificar: _____

1. Explique los requisitos técnicos que deben poseer los lugares de carga y descarga de combustibles.
2. Mencione las medidas de seguridad que usted conoce para el almacenamiento, manipulación y transportación de combustibles.

Anexo 21: Examen Seguridad Informática. Fuente: ECC



Examen de Seguridad Informática.

Nombre y Apellidos:								
Cargo:				Área:				
Competencias a certificar:								
Calificador:	<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>	Bien	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mal

Preguntas.

1- Exponga brevemente que es para usted la Seguridad Informática.

Resp:

2- Ante la inclemencia de fenómenos naturales se deben adoptar una serie de disposiciones que protejan los medios informáticos. Mencione 2 medidas de Seguridad Informática que permitan conservar los equipos informáticos ante eventos meteorológicos.

Resp:

3- Marque con una X cuales son las posibles vías de infección con un virus informático.

Resp:

Memorias flash.

Redes Eléctricas.

Búsquedas en la Internet.

Correo Electrónico.

4- En la selección y protección de las contraseñas se debe tener en cuenta varias medidas de Seguridad Informática que nos permitan aumentar su rigor y fortaleza. Explique como usted selecciona su contraseña.

Resp:

5- Incidente:

Llegan dos obrero a su centro de trabajo (Mario y Pedro); Mario es el responsable de la PC y le dice a Pedro que le encienda la computadora, brindándole la contraseña. Por motivo de urgencia el responsable de la PC (Mario), tiene que salir y se queda el otro compañero (Pedro) en la PC trabajando. Por curiosidad, Pedro abre el correo y descarga los mismos, percatándose que en el buzón había uno de tipo contrarrevolucionario, borrándolo en el instante sin comunicárselo a Mario. Identifique de las siguientes violaciones de la Seguridad Informática en que se pueden incurrir, cuáles son verdaderas para este caso y cuales falsas.

Resp:

Mario no cometió una violación de la Seguridad Informática al brindarle la contraseña a Pedro para que encendiera la computadora.

La conducta de Pedro fue adecuada al encontrarse el correo de tipo Contrarrevolucionario y borrarlo en el instante.

En el caso anterior, Mario incurre en violaciones de Seguridad Informática.

Anexo 22: Resumen por tipo de prueba de conocimientos. Fuente: Elaboración propia.

Identificación		Calificaciones obtenidas en pruebas de conocimiento																		Total de pruebas				
Cargos	Nombre y Apellidos	Evaluación Seguridad Informática			Evaluación Seguridad y Salud del Trabajo			Evaluación Psicométrica para el análisis numérico			Evaluación sobre conocimientos generales			Evaluación Técnica			Evaluación sobre Modelos de Carga							
		5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3					
Especialista "B" Dist. Productos Petróleo	María Rosa López Díaz	X						X			X				X								4	
Especialista "B" Dist. Productos Petróleo (Grupo Comb. Domésticos)	José Alberto Hernández Monteagudo	X						X			X			X									4	
Especialista "B" Dist. Productos Petróleo (Grupo Dist. Comb.)	Sergio Rafael Fernández Chong		X					X				X			X								4	
	Mayra Lucía Palmero Medina		X					X			X			X										
	Silvio Félix Lanza Álvarez	X						X			X			X										
	Osmara Aparicio Aguila		X					X			X			X										
Téc. "A" Distribución Productos Petróleo (Grupo Dist. Comb.)	Josefa Lazo Jáuregui		X							X			X						X				4	
	Ivón Ruíz O'Farril		X							X			X							X				
	Grisel Fernández Quintana		X							X			X							X				
	Félix Clerencio Socarrás López	X								X			X						X					
	Yaneisy Gutierrez	X								X			X							X				

Técnico. "A" Distribución Productos Petróleo (Grupo Combustible. Domésticos)	Valdivieso																			
	Clara Domínguez González	X						X				X								
	Reina María Alfonso Fernández	X						X			X									
	Natacha Vega Ramírez	X						X			X									
Encargado de almacén y venta Cilindros de GLP	Carlos Alberto Pozo Daniel				X				X			X								
	Nancy Genoveva Aquino Gopar						X		X			X								
	Cristina Castañeda Mesa					X		X				X								
	Pedro Miguel Jorge Cruz				X			X				X								
	Freddys Llerena Viera				X			X				X								
	Victor Enerio García Morffi					X		X				X								
	Jorge Morales Calzadilla					X		X				X								
Plomero "C" de Gas	Nelson León López Viera					X			X				X							
	Jesús Cordero Álvarez				X			X			X									
	José Ángel Granados Rodríguez				X		X				X									
Total (%)		57.1	42.8	0	45.4	36.3	18.1	69.5	21.7	8.6	41.6	54.1	4.1	66.6	33.3	0	40	60	0	

Anexo 23: Capacitación Recibida por los Trabajadores de los Puestos Claves. Fuente ECC.

No	Nombre y apellido	Cargo	Capacitación recibida	Año	lugar
1	Maria Rosa López Díaz	Especialista "B" Dist. Productos Petróleo	Seminario sobre Sistema de Registro y Control de Combustibles	2008	Interno
			Seminario de Seguridad Informática (Antivirus)	2009	Interno
			Seminario de Seguridad Informática (R/127 MIC)	2009	Interno
			Curso de Introducción a la Industria Petrolera	2008	CPP
			Seminario Sistema de Gestión de Calidad	2009	Interno
			Postgrado de Marketing	2009	CPP
			Curso de Atención al Cliente	2010	CPP
			Seminario sobre Control Interno (Componente Ambiente de Control)	2010	Interno
			Seminario sobre Comunicación (Trabajo en Equipo)	2010	CPP
			Seminario sobre Sistema de Registro y Control de Combustibles	2010	Interno
			Seminario sobre Sistema de Gestión de Calidad	2010	Interno
			Seminario sobre Seguridad Informática	2010	Interno
2	Sergio Rafael Fernández Chong	Especialista "B" Dist. Productos Petróleo	Seminario Sistema de Gestión de Calidad	2009	Interno
			Seminario de Brigadas Contra Incendios	2008	Interno
			Postgrado de Marketing	2009	CPP
			Seminario de Seguridad Informática (Antivirus)	2009	Interno
			Seminario de Seguridad Informática (R/127 MIC)	2009	Interno
			Seminario sobre Sistema de Registro y Control de Combustibles	2008	Interno
			Seminario para Integrantes de Brigadas Contra Incendios	2010	Interno

			Seminario sobre Control Interno (Componente Ambiente de Control)	2010	Interno
			Seminario sobre Comunicación (Trabajo en Equipo)	2010	CPP
			Seminario sobre Sistema de Registro y Control de Combustibles	2010	Interno
3	Maira Lucía Palmero Medina	Especialista "B" Dist. Productos Petróleo	Seminario Sistema de Gestión de Calidad	2009	Interno
			Postgrado de Marketing	2009	CPP
			Seminario de Seguridad Informática (Antivirus)	2009	Interno
			Seminario de Seguridad Informática (R/127 MIC)	2009	Interno
			Curso Básico de Excel	2009	CPP
			Seminario sobre Control Interno (Componente Ambiente de Control)	2010	Interno
			Seminario sobre Comunicación (Trabajo en Equipo)	2010	CPP
			Seminario sobre Sistema de Registro y Control de Combustibles	2010	Interno
4	Silvio Félix Lanza Alvarez	Especialista "B" Dist. Productos Petróleo	Taller sobre el Proceso de facturación de Combustibles	2010	Interno
			Seminario sobre Control Interno (Componente Ambiente de Control)	2010	Interno
			Seminario sobre Comunicación (Trabajo en Equipo)	2010	CPP
			Seminario sobre Sistema de Registro y Control de Combustibles	2010	Interno
			Seminario sobre Sistema de Gestión de Calidad	2010	Interno
			Seminario sobre Seguridad Informática	2010	Interno
5	Osmara Aparicio	Especialista "B"	Seminario Sistema de	2009	Interno

	Aguila	Dist. Petróleo	Productos	Gestión de Calidad		
				Seminario de Auditores Internos de SGC	2009	Interno
				Taller Nacional de Normalización	2009	PDV-CUPET, S.A.
				Curso de Auditores Internos de Sistema de Gestión de Calidad	2009	CPP
				Curso de Microsoft Excel Avanzado	2008	CPP
				Curso de Introducción a la Industria Petrolera	2008	CPP
				Curso de Auditores Internos Sistema de Gestión de Calidad	2007	
				Seminario sobre Sistema de Registro y Control de Combustibles	2008	Interno
				Seminario de Seguridad Informática (R/127 MIC)	2009	Interno
				Seminario de Seguridad Informática (Antivirus)	2009	Interno
				Curso General Técnicas de Dirección	2010	CPP
				Curso de Atención al Cliente	2010	CPP
				Curso de Auditores Internos de Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano	2010	IPEL
				Curso de Power Point	2010	CPP
				Seminario sobre Control Interno (Componente Ambiente de Control)	2010	Interno
				Seminario sobre Comunicación (Trabajo en Equipo)	2010	CPP
				Seminario sobre Sistema de Registro y Control de Combustibles	2010	Interno
				Seminario sobre Sistema de Gestión de Calidad	2010	Interno
				Seminario sobre Seguridad Informática	2010	Interno
				6	Josefa Lazo	Téc.

	Jaureguí	Distribución Productos Petróleo	Gestión de Calidad		
			Seminario de Facturación corregida a 15 grados	2009	Interno
			Seminario de Seguridad Informática (Antivirus)	2009	Interno
			Seminario de Seguridad Informática (R/127 MIC)	2009	Interno
			Seminario sobre Sistema de Registro y Control de Combustibles	2008	Interno
			Taller sobre el Proceso de facturación de Combustibles	2010	Interno
			Seminario sobre Control Interno (Componente Ambiente de Control)	2010	Interno
			Seminario sobre Comunicación (Trabajo en Equipo)	2010	CPP
			Seminario sobre Sistema de Registro y Control de Combustibles	2010	Interno
			Seminario sobre Sistema de Gestión de Calidad	2010	Interno
			Seminario sobre Seguridad Informática	2010	Interno
			7	Yvón Ofarrill	Téc. "A" Distribución Productos Petróleo
Seminario de Facturación corregida a 15 grados	2009	Interno			
Entrenamiento para técnicos en Distribución de Combustibles	2009	Interno			
Seminario de Seguridad Informática (Antivirus)	2009	Interno			
Seminario de Seguridad Informática (R/127 MIC)	2009	Interno			
Curso de Introducción a la Industria Petrolera	2010	CPP			
Curso de Atención al Cliente	2010	CPP			
Taller sobre el Proceso de facturación de Combustibles	2010	Interno			
Seminario sobre Control Interno (Componente	2010	Interno			

			Ambiente de Control)		
			Seminario sobre Comunicación (Trabajo en Equipo)	2010	CPP
			Seminario sobre Sistema de Registro y Control de Combustibles	2010	Interno
			Seminario sobre Sistema de Gestión de Calidad	2010	Interno
8	Grisel Fernández Quintana	Téc. "A" Distribución Productos Petróleo	Curso Básico de Excel	2009	CPP
			Curso de Contabilidad y Control Interno	2010	Esc. Gastronomía y Comercio
			Entrenamiento en Facturación de Combustibles	2010	Interno
			Curso de Excel Avanzado	2010	CPP
			Seminario sobre Sistema de Gestión de Calidad	2010	Interno
9	Félix Clerencio Socarrás López	Téc. "A" Distribución Productos Petróleo	Taller sobre el Proceso de facturación de Combustibles	2010	Interno
			Seminario sobre Control Interno (Componente Ambiente de Control)	2010	Interno
			Seminario sobre Comunicación (Trabajo en Equipo)	2010	CPP
			Seminario sobre Sistema de Registro y Control de Combustibles	2010	Interno
			Seminario sobre Sistema de Gestión de Calidad	2010	Interno
			Seminario sobre Seguridad Informática	2010	Interno
10	Yaneisy Gutierrez Valdivieso	Téc. "A" Distribución Productos Petróleo	Curso de Relaciones Públicas I	2008	ACCS
			Curso de Relaciones Públicas II	2009	ACCS
			Seminario Sistema de Gestión de Calidad	2009	Interno
			Curso de Atención al Cliente	2010	CPP
			Taller sobre el Proceso de facturación de	2010	Interno

			Combustibles		
			Seminario sobre Control Interno (Componente Ambiente de Control)	2010	Interno
			Seminario sobre Comunicación (Trabajo en Equipo)	2010	CPP
			Seminario sobre Sistema de Registro y Control de Combustibles	2010	Interno
			Seminario sobre Sistema de Gestión de Calidad	2010	Interno
11	José Alberto Hernández Monteagudo	Especialista "B" Dist. Productos Petróleo	Seminario Sistema de Gestión de Calidad	2009	Interno
12	Clara Domínguez González	Téc. "A" Distribución Productos Petróleo	Seminario de Brigadas Contra Incendios	2008	Interno
			Postgrado de Marketing	2009	CPP
			Curso General Técnicas de Dirección	2010	CPP
			Diplomado de Administración de Empresas	2011	CPP
			Curso de Introducción a la Industria Petrolera	2010	CPP
			Entrenamiento en el puesto de Trabajo	2010	Interno
			Maestría en TIC	2010	UCF
			Seminario sobre Control Interno (Componente Ambiente de Control)	2010	Interno
			Seminario sobre Comunicación (Trabajo en Equipo)	2010	CPP
			Seminario sobre Sistema de Registro y Control de Combustibles	2010	Interno
			Seminario sobre Sistema de Gestión de Calidad	2010	Interno
	Seminario sobre Seguridad Informática	2010	Interno		
13	Reina María Alfonso Fernández	Téc. "A" Distribución Productos Petróleo	Seminario de Seguridad Informática (Antivirus)	2009	Interno
			Seminario de Seguridad Informática (R/127 MIC)	2009	Interno
			Seminario sobre Sistema de	2008	Interno

			Registro y Control de Combustibles		
			Seminario Sistema de Gestión de Calidad	2009	Interno
			Seminario Brigadas Contra Incendios	2009	Interno
			Seminario para Integrantes de Brigadas Contra Incendios	2010	Interno
			Seminario sobre Control Interno (Componente Ambiente de Control)	2010	Interno
			Seminario sobre Comunicación (Trabajo en Equipo)	2010	CPP
			Seminario sobre Sistema de Registro y Control de Combustibles	2010	Interno
			Seminario sobre Sistema de Gestión de Calidad	2010	Interno
14	Natacha Vega Ramírez	Téc. "A" Distribución Productos Petróleo	Entrenamiento para técnicos en Distribución de Combustibles	2008	Interno
			Seminario de Seguridad Informática (Antivirus)	2009	Interno
			Seminario de Seguridad Informática (R/127 MIC)	2009	Interno
			Seminario Sistema de Gestión de Calidad	2009	Interno
			Entrenamiento para técnicos en Distribución de Combustibles	2009	Interno
			Seminario sobre Sistema de Registro y Control de Combustibles	2008	Interno
			Curso de Excel Avanzado	2008	CPP
			Seminario sobre Control Interno (Componente Ambiente de Control)	2010	Interno
			Seminario sobre Comunicación (Trabajo en Equipo)	2010	CPP
			Seminario sobre Sistema de Registro y Control de Combustibles	2010	Interno
			Seminario sobre Seguridad	2010	Interno

			Informática		
15	Carlos Alberto Pozo Daniel	Enc. Almacén y Venta Cilindros de GLP	Seminario Brigadas Contra Incendios	2009	Interno
			Seminario Sistema de Gestión de Calidad	2009	Interno
			Seminario para Integrantes de Brigadas Contra Incendios	2010	Interno
			Seminario sobre Control Interno (Componente Ambiente de Control)	2010	Interno
			Seminario sobre Comunicación (Trabajo en Equipo)	2010	CPP
16	Nancy Genoveva Aquino Gopar	Enc. Almacén y Venta Cilindros de GLP	Seminario Sistema de Gestión de Calidad	2009	Interno
			Seminario Brigadas Contra Incendios	2009	Interno
			Seminario para Integrantes de Brigadas Contra Incendios	2010	Interno
			Seminario sobre Control Interno (Componente Ambiente de Control)	2010	Interno
			Seminario sobre Comunicación (Trabajo en Equipo)	2010	CPP
			Seminario sobre Sistema de Gestión de Calidad	2010	Interno
17	Cristina Castañeda Mesa	Enc. Almacén y Venta Cilindros de GLP	Seminario Brigadas Contra Incendios	2009	Interno
			Seminario Sistema de Gestión de Calidad	2009	Interno
			Seminario para Integrantes de Brigadas Contra Incendios	2010	Interno
			Seminario sobre Control Interno (Componente Ambiente de Control)	2010	Interno
			Seminario sobre Comunicación (Trabajo en Equipo)	2010	CPP
			Seminario sobre Sistema de Gestión de Calidad	2010	Interno
18	Pedro Miguel Jorge Cruz	Enc. Almacén y Venta Cilindros de	Seminario Brigadas Contra Incendios	2009	Interno

		GLP	Seminario sobre Control Interno (Componente Ambiente de Control)	2010	Interno
			Seminario sobre Comunicación (Trabajo en Equipo)	2010	CPP
			Seminario sobre Sistema de Gestión de Calidad	2010	Interno
19	Freddys Llerena Viera	Enc. Almacén y Venta Cilindros de GLP	Seminario Brigadas Contra Incendios	2009	Interno
			Seminario para Integrantes de Brigadas Contra Incendios	2010	Interno
			Seminario sobre Control Interno (Componente Ambiente de Control)	2010	Interno
			Seminario sobre Comunicación (Trabajo en Equipo)	2010	CPP
			Seminario sobre Sistema de Gestión de Calidad	2010	Interno
20	Victor Enerio García Morffi	Enc. Almacén y Venta Cilindros de GLP	Seminario Brigadas Contra Incendios	2009	Interno
			Seminario para Integrantes de Brigadas Contra Incendios	2010	Interno
			Seminario sobre Control Interno (Componente Ambiente de Control)	2010	Interno
			Seminario sobre Comunicación (Trabajo en Equipo)	2010	CPP
			Seminario sobre Sistema de Gestión de Calidad	2010	Interno
21	Jorge Morales Calzadilla	Enc. Almacén y Venta Cilindros de GLP	Seminario Brigadas Contra Incendios	2009	Interno
			Seminario para Integrantes de Brigadas Contra Incendios	2010	Interno
			Seminario sobre Control Interno (Componente Ambiente de Control)	2010	Interno
			Seminario sobre Comunicación (Trabajo en Equipo)	2010	CPP
			Seminario sobre Sistema de	2010	Interno

			Gestión de Calidad		
22	Nelson León López Viera	Plomero "C" de Gas	Seminario de Seguridad Informática (Antivirus)	2009	Interno
			Seminario de Seguridad Informática (R/127 MIC)	2009	Interno
			Seminario Sistema de Gestión de Calidad	2009	Interno
			Seminario sobre las Normas que rigen la actividad de GLP	2010	Interno
			Seminario para Integrantes de Brigadas Contra Incendios	2010	Interno
			Seminario sobre Control Interno (Componente Ambiente de Control)	2010	Interno
			Seminario sobre Comunicación (Trabajo en Equipo)	2010	CPP
23	Jesús Cordero Álvarez	Plomero "C" de Gas	Seminario sobre Sistema de Gestión de Calidad	2010	Interno
			Seminario Sistema de Gestión de Calidad	2009	Interno
			Seminario sobre las Normas que rigen la actividad de GLP	2010	Interno
24	José Ángel Granados Rodríguez	Plomero "C" de Gas	Curso de Habilitación de Plomero C de GLP	2010	Interno
			Seminario sobre Sistema de Gestión de Calidad	2010	Interno

Anexo 24: Resumen de la cantidad de evaluaciones totales para todos los puestos. Fuente: Elaboración propia.

Competencias Generales	Encargado de Almacén y venta de Cilindros de GLP (7)			Plomero C de Gas (3)			Especialista B en Distribución de productos del Petróleo (Grupo de Distribución de Combustibles) (4)			Especialista B en Distribución de productos del Petróleo (Grupo de Combustibles Domésticos) (1)			Especialista B en Distribución de productos del Petróleo (1)			Técnico A en Distribución de productos del Petróleo (Grupo de Combustibles Domésticos) (3)			Técnico A en Distribución de productos del Petróleo (Grupo de Distribución de Combustibles) (5)			Total		
	Total evaluaciones	Cert	%	Total evaluaciones	Cert	%	Total evaluaciones	Cert	%	Total evaluaciones	Cert	%	Total evaluaciones	Cert	%	Total evaluaciones	Cert	%	Total evaluaciones	Cert	%	Total evaluaciones	Cert	%
Conocimientos Generales	21	21	100	9	6	66.6	12	12	100	3	3	100	3	3	100	9	9	100	15	15	100	72	69	95,83
Conocimientos Específicos	49	49	100	42	42	100	24	24	100	6	6	100	3	3	100	21	21	100	35	32	91.4	180	177	98,33
Conocimientos sobre Informática	0	0	0	0	0	0	12	12	100	4	4	100	3	3	100	12	12	100	20	20	100	51	51	100,00
Conocimientos sobre Seguridad y Salud del Trabajo.	28	27	96.4	12	12	100	8	8	100	2	2	100	1	1	100	3	3	100	5	5	100	59	58	98,31
Conocimientos sobre Legislaciones Vigentes	7	7	100	3	3	100	8	8	100	3	3	100	4	4	100	6	6	100	10	10	100	41	41	100,00
Habilidades Personales	28	27	96.4	15	14	93.3	20	20	100	5	5	100	5	5	100	9	8	88.8	15	13	86.6	97	92	94,85
Actitudes Personales	35	35	100	18	18	100	20	20	100	5	5	100	5	5	100	15	15	100	25	25	100	123	123	100,00
Total	168	166	98.8	99	95	95.9	104	104	100	28	28	100	24	24	100	75	74	98.6	125	120	96.0	623	611	98.07

 Brechas de conocimientos por competencias y puestos



Curso 2010-2011
Universidad de Cienfuegos
“Carlos Rafael Rodríguez”
Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales