

**Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”**

**Facultad de Informática**

**Departamento de Informática**



**Tesis presentada en opción al título de Máster en Nuevas Tecnologías para la  
Educación**

**TÍTULO**

**"Capacitación para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco  
Popular de Ahorro en Cienfuegos."**

**Autor: Lic. Raúl Gerardo Ruíz Domínguez**

**Tutor: Dr. C. Carlos Manuel Cañedo Iglesias.**

**Cienfuegos, Enero de 2010**

## **DEDICATORIA**

**A mi familia, a mi compañera, a mis hijos y en especial, a quienes han contribuido con sus conocimientos, paciencia y apoyo incondicional, haciendo posible el logro de este momento.**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A mi tutor**, por sus valiosos y certeros criterios,

**A mi familia**, a quien le he robado una parte importante de su tiempo, en espera de poder coronar su sacrificio con mis éxitos.

**A mi compañera**, que le ha tocado compartir difíciles y tensos momentos, aportándome a cambio ayuda, seguridad y confianza en un futuro que es hoy presente.

**A mis hijos**, de quienes espero siempre lo mejor.

**A mis compañeros de trabajo**, por su apoyo y ayuda en los momentos en que los he necesitado.

**Al selecto grupo de expertos**, que con sus criterios hicieron posible la validación de la presente investigación.

**A todos, los que han creído en mí y en el presente trabajo,**

**Muchas Gracias.**

## RESUMEN

La presente Investigación se realizó con el objetivo de Implementar un Curso de Capacitación para quienes laboran en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos, dando respuesta al problema científico planteado que está asociado a la necesidad práctica de contribuir a la capacitación sobre el Proceso en sí mismo para sus implicados, a la vez que se automatiza el proceso a través de una aplicación web, concebida para utilizar software libre tanto del lado del cliente como del Servidor.

El aporte práctico de esta Investigación se manifiesta en el sustento metodológico implementado con la elaboración de un Curso de Capacitación para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos, implementado a partir del uso de Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, empleando una plataforma de teleformación “Moodle”, que sirve de soporte para el curso.

Finalmente se logró validar el curso y se obtuvieron resultados positivos que avalan la idea de que el curso contribuye al buen desarrollo de la automatización y a que el proceso fluya con mayor eficiencia.

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	7
<b>Capítulo I: Marco Teórico referencial de la Capacitación.</b>	20
1.1.- Esencialidades de las Tendencias Internacionales de la Capacitación.	20
1.2.- Esencialidades de las Tendencias de la Capacitación en Cuba.	31
1.3.- La capacitación en el Banco Popular de Ahorro	37
<b>Capítulo II: Propuesta de Curso de Capacitación a trabajadores del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos.</b>	41
2.1.- Criterios de selección del modelo de teleformación.	41
2.1.1.- Características técnicas.	42
2.1.2.- Características desde el punto de vista pedagógico	44-45
2.2.- Entorno de Aprendizaje Dinámico Orientado a Objetos y Modular (Moodle).	47
2.3.- El Curso de Capacitación a trabajadores del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.	50
2.3.1.- Enfoque y Principios metodológicos.	51
2.3.1.1.- El proceso de conocimiento en el adulto	52
2.3.1.2.- Los estilos de aprendizaje en función de la actividad que se realiza	53
2.3.1.3.- El desarrollo de capacidades para el desempeño satisfactorio	54
2.3.2.- A quien está dirigido el Programa de Capacitación propuesto.	55-56
2.3.3.- Perfil de Competencias del funcionario en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.	56
2.3.3.1.- Áreas de desempeño.	57
2.3.3.1.1.- Coordinación	57
2.3.3.1.2.- Asistencia Técnica.	58
2.3.3.1.3.- Asesoría	59
2.3.3.1.4.- Capacitación	60
2.3.3.2.- Competencias del Actor del Sistema.	60
2.3.4.- El Programa Analítico	63
2.3.4.1.- Taller de Auto capacitación utilizando la plataforma Moodle.	63
2.3.4.2.- Mapa de Objetivos	64
2.3.4.3.- Resultados de Aprendizaje	65
2.3.4.4.- Estructura de Conocimientos	66
2.3.4.5.- El Programa de capacitación en el contexto de la plataforma.	68
2.3.5.- Herramientas de Evaluación	68
2.3.5.1.- Evaluación de la Actividad de Capacitación	68
2.3.5.1.1.- Evaluación del Aprendizaje	69
2.3.5.1.2.- Evaluación del Curso	69
2.3.5.1.3.- Seguimiento y evaluación del desempeño	70
2.4.- El Sistema Informático para el Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos.	70-71

<b>Capítulo III. Análisis de los resultados obtenidos en la investigación al aplicar el Programa de Capacitación para el Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos a los actores del Sistema Informático.</b>	74
<b>3.1 Introducción</b>	74
<b>3.2 Validación del Curso para la Capacitación sobre el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.</b>	74
<b>3.3.- Análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del Curso de Capacitación Virtual.</b>	92
<b>CONCLUSIONES</b>	96
<b>RECOMENDACIONES</b>	97
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	98
<b>ANEXOS</b>	102

## INTRODUCCIÓN

La capacitación debe ser considerada el corazón de la actividad productiva. Al respecto, (Peter F. Drucker 1996) ha planteado que "... la empresa moderna o es una organización basada en el conocimiento, o de lo contrario es una organización obsoleta, incapaz de competir en el mercado con sus concurrentes...". Por tanto, en la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica y social se necesita de un personal calificado, con amplio perfil ocupacional e integrado en la nueva cultura de la organización.

En Cuba no se está al margen de los cambios y por eso el país se ha visto en la necesidad de insertarse en el mercado internacional, influenciado principalmente por los sucesos del año 1989 – producto del derrumbe del campo socialista – donde se reduce toda la actividad económica drásticamente.

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea que se ha de "*...desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores en todas las instancias.*"

Lo anterior presupone mayor interés y dedicación de recursos y esfuerzos en las acciones encaminadas a asegurar la formación y superación de los técnicos y especialistas que se puede definir como un proceso sistemático y continuo, de carácter y contenido pedagógico, encaminado a la elevación creciente de su

profesionalidad para la mejora constante de su desempeño y los resultados de la organización.

La alta gerencia debe garantizar, la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la organización, asegurando los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la actividad, deben desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, con una organización del trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas, así como con la participación efectiva de los implicados.

Mediante la actividad de capacitación se ejecutan acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades en corto plazo, así como aquellas que les posibilita anticiparse a los cambios que se producen en las entidades; incluye a todos los trabajadores y tiene como vanguardia a los dirigentes de la entidad que son los primeros que deben estar preparados para dirigir con efectividad la producción o los servicios y liderar los procesos de cambio; está basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada hacia un desempeño efectivo en la organización; se deriva del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o readaptación al puesto de trabajo, la mejora o actualización de sus competencias y su continuo desarrollo con vistas a lograr un mejor desempeño en los procesos en que intervienen y con ello tributar a la eficiencia de la Entidad.

El grado de complejidad de los procesos que tienen lugar en una Entidad es variado, pero suele ocurrir que muchos de estos procesos se estudian, se mejoran incluso,

llegando hasta la automatización y sin embargo los resultados no siempre son los esperados por la Gerencia. Una solución en estos casos es acometer un programa de capacitación que permita entre otros aspectos lo siguiente:

- Crear una cultura de aprendizaje que fomente la superación continua y la iniciativa, el sentido de pertenencia, la responsabilidad hacia la organización, el compromiso con la calidad, la gestión de conocimiento, la consagración, el espíritu de equipo y la buena comunicación.
- Lograr cambios en el comportamiento de todos los miembros del equipo que intervienen en el proceso con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales.
- Elevar la productividad, el rendimiento, la eficacia y competitividad de los miembros del equipo.
- Asegurar la formación de los nuevos especialistas y técnicos que se requieran para la reposición del personal que originan las fluctuaciones generadas por diversas causas.

Al analizar la situación particular del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que se lleva a cabo en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos, se constata un nivel de automatización incipiente, aún insuficiente ya que muchas funciones se llevan a cabo de forma manual y los funcionarios implicados en el mismo se encuentran distantes en cuanto a su ubicación en el local, pero además, no se cuenta con la debida preparación que garantice que todos estos implicados se desempeñen eficientemente en sus funciones.

De ahí que surge la idea de mejorar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal sobre la base de la automatización, garantizando al mismo tiempo la capacitación a todos los implicados en dicho proceso.

En la revisión del estado del arte se constató que no existe nada sobre esta temática en materia de automatización en todo el BPA a nivel de país, así como en Banco Central de Cuba.

En la investigación se han consultado varios artículos electrónicos de los que se encuentran disponibles en la Biblioteca Electrónica del Banco Central de Cuba, relacionados con el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, así como otros relacionados en cierta forma con el tema de estudio tales como: las Tendencias de la Capacitación en el Mundo, en Cuba y en el Banco, Gestión de la Tecnología y de la Comunicación, Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, tendencias mundiales actuales de la Tecnociencia, Teoría General de Sistemas, Gestión Documental para una óptima administración de la información, el enfoque tecnológico en la Gestión Empresarial, así como consultas que se han realizado en libros, revistas especializadas e Internet y se han visitado Centros en los cuales podrían existir trabajos similares al que se pretende desarrollar, encontrándose que en la Oficina Territorial de TUREMPLEO, lugar donde se lleva a cabo el Reclutamiento y Selección de Personal para las dependencias y entidades del Turismo del centro del país y que radica en la ciudad de Cienfuegos existe un Sistema Automatizado que fué desarrollado por dos compañeras de la Oficina Central de dicha Entidad en noviembre del 2000 y es una aplicación cliente servidor, programada en Visual Basic 6.0 y las Bases de Datos se encuentran en SQL Server 7.0, este Sistema está bastante completo en cuanto a la información que recoge y procesa acorde al Turismo, referido a la Gestión y el Control de la Reserva Territorial

para el Turismo (Bolsa de Empleo), no obstante carece de interfaces web que hagan más dinámico y extensible el proceso hasta las entidades del turismo en el territorio y por otra parte no existe ninguna proyección en materia de capacitación sobre el proceso a los involucrados con el mismo.

En la Biblioteca Virtual de la Universidad de Cienfuegos, se constata la existencia de varios trabajos sobre el tema de la capacitación, tales como:

“La capacitación del sector turístico: elemento clave para la gestión del conocimiento”, Artículo Científico de los autores MsC. Luisa de los Angeles Rodríguez Domínguez y el Dr. Eduardo López Bastida, donde se abordan una serie de conceptos sobre el tema, así como Acciones del potencial humano dentro del Ministerio del Turismo en el territorio, llegando a definir una Estrategia Pedagógica de capacitación para el potencial humano en la empresa, con su respectivo Plan de Acciones.

“Programa de capacitación para las reservas de cuadro en la Enseñanza Preescolar” (2002), Tesis en opción al Título académico de Master en Educación, de la autora: Lic. Santa Teresita Guimerá Monzón, en el cual se elabora un Plan de Capacitación sobre temas de dirección científica y A.P.O.

“La capacitación premisa para el desarrollo sostenible” (2005), Tesis presentada en opción al título de Master en Desarrollo local, de la autora: Lic. Magali E. Pérez Reyes, donde se obtiene una evaluación crítica de las teorías formuladas sobre el desarrollo endógeno local y se elabora una propuesta metodológica de capacitación para la autogestión local con enfoque sistémico.

“Un Sistema de Capacitación para el desarrollo de la competencia comunicativa en los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional” (2006) Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, de la autora: MsC. Odalys Pérez Viera

“Hotel La Unión: Una propuesta de Capacitación Organizacional” (2006), de la autora: Yamilka Borges García.

Y muchos otros trabajos que abordan el tema de la capacitación desde diferentes aristas.

No obstante, al analizar toda la información se puede referir que a pesar de existir investigaciones sobre esta temática de la capacitación no fue posible hallar una propuesta que diera respuesta a la problemática de capacitar especialistas vinculados al proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de una Entidad Bancaria con las particularidades que encierra este proceso en este tipo de Organización haciendo uso de un software para tales propósitos, por lo que se plantea la siguiente interrogante como **problema científico**:

*¿Cómo contribuir a la capacitación en el proceso de Reclutamiento y Selección en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos?*

El **objeto** de la investigación es entonces: *El proceso de capacitación para el Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos.*

Como **campo** de acción se declara: *Un curso de capacitación, dirigido a los especialistas que laboran en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal*

*del Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos, utilizando una plataforma de teleformación a distancia.*

El **objetivo** de la investigación es: *Implementar un Curso de Capacitación para los especialistas que laboran en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos.*

La **idea a defender** sustenta que: *Si se implementa un Curso de Capacitación para los especialistas que laboran en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, esto contribuirá a realizar con mayor eficiencia este proceso.*

#### **Tareas Científicas:**

- Determinar, mediante la revisión bibliográfica, el estudio de investigaciones realizadas sobre programas de capacitación dirigidos a los especialistas que intervienen en un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, especialmente en una Entidad Bancaria.
- Realizar un diagnóstico del estado actual de la temática a investigar en el Mundo, en Cuba y en particular en el Banco.
- Elaborar un Curso de Capacitación que contribuya al desarrollo de las competencias de los especialistas y técnicos que intervienen directamente en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos.
- Validación del Curso de Capacitación mediante la aplicación del Método Criterios de Especialistas y la Técnica de Iadov para medir el nivel de satisfacción de los clientes del proceso respecto al nivel de las competencias

de desempeño de los implicados en el proceso, antes y después de haber aplicado la capacitación.

Como métodos del nivel **teórico** se emplearon: **histórico-lógico, analítico y sintético; inducción- deducción y abstracción-generalización.**

También fueron utilizados métodos del nivel **empírico**: la **observación, la encuesta, la entrevista, el estudio de documentación y el criterio de especialista.**

El método **histórico lógico**, se utilizó para conocer el desarrollo histórico del tema de investigación y así poder argumentar acerca del estado actual del mismo.

El **analítico y sintético** permitieron sistematizar los fundamentos teóricos en la búsqueda bibliográfica que garantizó profundizar en el problema y en todo lo demás referido al tema de investigación.

La **inducción y deducción** condujeron a conclusiones sobre la situación real que enfrentan los especialistas que participan durante el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos.

La **abstracción-generalización** aporta los elementos de reflexión necesaria para elaborar un Curso de Capacitación que contribuya al desarrollo de las competencias de los trabajadores involucrados en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

La **observación** tuvo lugar mediante el monitoreo visual del proceso durante todo el proceso investigativo, con el objetivo de evaluar las respuestas pedagógicas antes y después de la propuesta del Curso de Capacitación, logrando un constante acercamiento al problema de investigación y su solución, ello permitió identificar

como principales dificultades las insuficientes habilidades en el uso del Sistema Informático para la automatización del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos y el poco dominio de los aspectos fundamentales que se establecen en la Política de Empleo actual para el Banco Popular de Ahorro.

La **encuesta** y la **entrevista** permitieron conocer el grado de satisfacción de los empleadores o clientes del proceso formados por los Jefes de Departamento de Provincia, así como los Directores y Gerentes de Sucursal, respecto al nivel de las competencias de los trabajadores del proceso.

El **estudio de los documentos** rectores, permitió conocer lo legalmente establecido para la actividad de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro.

**Análisis de documentos:** Para su aplicación fueron analizados los documentos:

- Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco Popular de Ahorro.
- Política de Empleo (Legislación vigente)
- Normas Cubanas (NC 486, 487 y 488 del 2006, así como la NC 3000, NC 3001 y NC3002 del 2007)

La **validación** del Curso de Capacitación tiene lugar mediante el **método criterio de especialista**, para ello se consideran en total 15 especialistas vinculados de alguna forma al proceso o conocedores del mismo en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos y en otras provincias, en la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro y en Banco Central de Cuba, así como profesores de la Universidad de Cienfuegos,

todos ellos de reconocido nivel científico y prestigio profesional. También se utiliza la técnica de ladov para medir el grado de satisfacción de los empleadores con respecto al nivel de las competencias de desempeño de los implicados en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos, antes y después de haber aplicado la Capacitación

La selección de la muestra para aplicar la Encuesta que sirve de base a la técnica de ladov responde al marcado interés de solucionar, en todo cuanto puede, el problema de investigación declarado, de ahí que el procedimiento seguido es el característico de un muestreo intencional. Por ello se decidió, hacer coincidir la muestra con la totalidad de dirigentes, especialistas y técnicos que intervienen en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos, o que son clientes de éste, para un total de 62. De los cuales 58 son dirigentes y el resto son especialistas y técnicos y el 92% poseen más de 8 años de experiencia en la actividad bancaria.

El **aporte práctico** de este trabajo se manifiesta en el sustento metodológico implementado con la elaboración de un Curso de Capacitación para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos, mediante la aplicación de la plataforma de teleformación “Moodle”.

*La aplicación WEB conjuntamente con el Curso de Capacitación sobre el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal se presentó en el III Evento de Eficiencia Bancaria de Banco Central de Cuba donde fue premiado y **propuesto a su generalización a nivel de país**. Se encuentra implementado en el Banco Popular de*

*Ahorro de Cienfuegos, donde se han obtenido resultados positivos y actualmente se encuentra en fase de implantación en el Banco Popular de Ahorro de Villa Clara, previéndose su generalización paulatina al resto del país ( Anexo # 6).*

### **La Estructura de la tesis:**

**Introducción:** Se explicitan las categorías científicas que sostiene el Diseño teórico metodológico de la tesis.

### **Capítulo I:** Marco Teórico referencial de la capacitación

1.1.- Esencialidades de las Tendencias Internacionales de la Capacitación.

1.2.- Esencialidades de las Tendencias de la Capacitación en Cuba.

1.3.- La capacitación en el Banco Popular de Ahorro

**Capítulo II:** Propuesta de Curso de Capacitación a trabajadores del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos.

2.1.- Criterios de selección del modelo de teleformación.

2.1.1.- Características técnicas.

2.1.2.- Características desde el punto de vista pedagógico

2.2.- Entorno de Aprendizaje Dinámico Orientado a Objetos y Modular (Moodle).

2.3.- El Curso de Capacitación a trabajadores del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

2.3.1.- Enfoque y Principios metodológicos.

- 2.3.1.1.- El proceso de conocimiento en el adulto
- 2.3.1.2.- Los estilos de aprendizaje en función de la actividad que se realiza
- 2.3.1.3.- El desarrollo de capacidades para el desempeño satisfactorio
- 2.3.2.- A quien está dirigido el Programa de Capacitación propuesto.
- 2.3.3.- Perfil de Competencias del funcionario en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.
  - 2.3.3.1.- Áreas de desempeño.
    - 2.3.3.1.1.- Coordinación
    - 2.3.3.1.2.- Asistencia Técnica.
    - 2.3.3.1.3.- Asesoría
    - 2.3.3.1.4.- Capacitación
  - 2.3.3.2.- Competencias del Actor del Sistema.
- 2.3.4.- El Programa Analítico
  - 2.3.4.1.- Taller de Auto capacitación utilizando la plataforma Moodle.
  - 2.3.4.2.- Mapa de Objetivos
  - 2.3.4.3.- Resultados de Aprendizaje
  - 2.3.4.4.- Estructura de Conocimientos
  - 2.3.4.5.- El Programa de capacitación en el contexto de la plataforma.
- 2.3.5.- Herramientas de Evaluación
  - 2.3.5.1.- Evaluación de la Actividad de Capacitación
    - 2.3.5.1.1.- Evaluación del Aprendizaje
    - 2.3.5.1.2.- Evaluación del Curso.
    - 2.3.5.1.3.- Seguimiento y evaluación del desempeño

2.4.- El Sistema Informático para el Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos.

**Capítulo III.** Análisis de los resultados obtenidos en la investigación al aplicar el Curso de Capacitación para el Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos a los actores del Sistema Informático.

3.1 Introducción

3.2 Validación del Curso para la Capacitación sobre el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

3.3 Análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del Curso de Capacitación Virtual.

**Conclusiones.**

**Recomendaciones.**

**Bibliografía.**

**Anexos.**

## **Capítulo I: Marco Teórico referencial de la Capacitación.**

En el presente capítulo se analizan las tendencias de la capacitación en el Mundo, en Cuba y en particular en el Banco Popular de Ahorro, como punto de partida para establecer las bases teóricas que fundamentan la presente investigación.

### **1.1.- Esencialidades de las Tendencias Internacionales de la Capacitación.**

Se plantea no por pocos que este va a ser el siglo del saber. Mas precisamente el siglo de la racionalidad científica y tecnológica. Se plantea que nuestra especie ha dependido siempre de sus creencias y sus tecnologías, desde el tiempo inmemorial del animismo y la invención de la rueda. Pero ahora esas creencias van siendo cada vez mas penetradas por la ciencia y esas tecnologías están cambiando a un ritmo sin precedentes (Guillermo Cardona Ossa 2005).

El saber cambia el mundo, y nuestro mundo está cambiando con la prontitud de los saberes nuevos.

En la sociedad del conocimiento, la ciencia y la tecnología van conquistando los distintos ámbitos que comprenden la vida. Transformara nuestro modo de pensar, de sentir, y de actuar como aspectos fundamentales de lo cognitivo, lo axiológico y lo motor, dimensiones esenciales del hombre.

La capacitación busca dentro de sus objetivos últimos la formación integral del ser humano, entendido como un ser de necesidades, habilidades y potencialidades.

Busca intervenir en las Dimensiones Cognitivas (conocimientos) Axiológica (valores) y Motora (Habilidades y Destrezas), para mejorar la calidad de vida, pero a la vez gracias al desarrollo tecnológico actual se generan nuevos modelos de aprendizaje con el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación a través de la posibilidad de generar "ambientes virtuales de aprendizaje por Internet" involucrando en estos modelos tiempos, espacios, recursos, relaciones alumno-maestro, alumno-alumno de otras culturas, alumno sitios de interés, bibliotecas, museos, entre otros.

La sociedad del siglo XXI reafirma que aprender es la más importante fuente de riqueza y bienestar, de capacidad de competir y de cooperar en paz. En consecuencia, cada institución tiene que empezar por aceptar la necesidad de transformarse en una organización competitiva para facilitar el aprendizaje personal y colectivo.

Se podría afirmar que el desarrollo Tecnológico actual lo globaliza todo, las relaciones entre los países, el comercio, las comunicaciones y el conocimiento. Se plantea incluso que cambia el concepto tradicional de la geografía, pues desaparecen los límites territoriales, dejándolos solamente como simples fronteras de soberanía. El mundo se comunica hoy en día y hace negocios sin necesidad de viajes, ni pasaportes. Las telecomunicaciones lo han cambiado todo.

Este hecho de trascendencia inconmensurable traspasó la era de la revolución industrial para colocarnos en la era de las telecomunicaciones mucho más allá de la revolución de la información.

Las autopistas de la información, con Internet como el hecho histórico del siglo XX continúan en el siglo actual produciendo cambios en la sociedad antes no imaginados.

La sociedad encontró aquí, en esta revolución, una manera diferente y rápida de comunicarse, de transportar información, de adquirir conocimientos, de intercambiar productos y de acceder a las bases de conocimiento disponibles. También está cambiando la manera de trabajar, de viajar, de compartir, de socializar y de aprender.

El uso del tiempo adquiere una nueva dimensión y la vida misma comienza a cambiar su rutina.

Nuestra generación contempla atónita estos cambios, pero para las futuras generaciones serán ya un lugar común. Su vida será así globalizada con paradigmas bien distintos al mundo actual.

Con la llegada de Internet, las barreras entre la escuela y el mundo exterior empiezan a colapsar a medida que profesores y alumnos establecen conexiones directas en un foro que oculta sus edades y los presenta como homólogos virtuales

Las nuevas tecnologías son como tendencia en la realidad del mundo actual instrumentos o medios para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje y la validez pedagógica del entorno Internet se fundamenta incluso en diversas teorías.

A criterio del autor la mejor formación posible, es sin duda la formación presencial. Un buen profesor, haciendo gala de su claridad expositiva, un contundente carisma y una buena capacidad comunicativa no tienen rivales en el terreno de la formación. Y

aunque parezca paradójico, nunca apreciaremos más la formación presencial que en los tiempos de teleformación que ya estamos viviendo.

La educación presencial va acompañada por un complejo contexto que de manera informal refuerza el interés del alumno por la actividad de aprendizaje que despliega (Los compañeros, el intercambio de apuntes y puntos de vista, el repaso en equipo, las actividades extraeducativas, el contacto con los profesores... en definitiva la comunicación interpersonal es el mejor detonante de la motivación).

Pero, los sistemas de enseñanza deben atender a los cambios sociales, económicos, tecnológicos. Cada época ha tenido sus propias instituciones educativas, adaptando los procesos educativos a las circunstancias. En la actualidad, los cambios que afectan a las instituciones educativas configuran un nuevo contexto, donde la omnipresencia de las telecomunicaciones en la sociedad, la necesidad de formar profesionales para tiempos de cambio, la continua actualización de estos profesionales, exige nuevas situaciones de enseñanza-aprendizaje y exigen, también, nuevos modelos adecuados a ellas.

Una de las principales contribuciones de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), sobre todo de las redes telemáticas, al campo educativo es que abren un abanico de posibilidades en modalidades formativas que pueden situarse tanto en el ámbito de la educación a distancia, como en el de modalidades de enseñanza presencial.

Las posibilidades de las TIC en la educación descansan, tanto o más que en el grado de sofisticación y potencialidad técnica, en el modelo de aprendizaje en que se inspiran, en la manera de concebir la relación profesor-alumnos, en la manera de

entender la enseñanza. No parece aconsejable limitarse a explotar los nuevos medios sin salir de los viejos modelos, aunque como señala (Antonio R. Bartolomé Pina 1997), esta situación parece constituirse en transición imprescindible. Parece razonable que se den cambios en las formas que se ponen en práctica los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En cualquier caso, como tendencia, se supera con estas tecnologías, la utopía de la comunicación humana como exclusiva de la enseñanza presencial (Dr. Jesús Salinas Ibáñez 2000). En muchos casos un diálogo mediante ordenadores interconectados en tiempo real o cualquier proceso interactivo pueden proporcionar una comunicación mucho más próxima y cálida. En la enseñanza presencial, nos movemos en la creencia de que el solo contacto visual entre profesor-alumno proporciona una comunicación didáctica más directa y humana que a través de cualquier sistema de telecomunicaciones. Ni la enseñanza presencial presupone comunicación efectiva y apoyo al estudiante, ni la enseñanza a distancia deja enteramente todo el proceso de aprendizaje en manos del alumno. Como señala (Holmberg, Borje 1985) , el grado más elevado de 'distancia' lo encontramos cuando una persona estudia sin apoyo alguno, lo que Moore describe como 'programas sin diálogo ni estructura', y esto desgraciadamente, también sucede en la enseñanza presencial.

La Universidad a Distancia ciertamente está cumpliendo un importante papel en la democratización de la educación, ya que puede llegar a una población mayor de adultos y a las regiones menos favorecidas, donde la educación presencial no podría hacerlo.

El estudiante busca por sí mismo el conocimiento aplicando el método investigativo. Los compañeros, la observación, su propia experiencia, sus sentidos y el proceso de reflexión son sus mejores apoyos y la mejor garantía para participar activamente en los espacios de intercambio de ideas y de conocimientos, los cuales no deben faltar en la Educación virtual y a Distancia.

La tecnología y las telecomunicaciones en todas sus formas están cambiando la forma de vivir, de trabajar, de producir, de comunicarnos, de comprar, de vender. Todo el entorno es bien distinto. El gran imperativo es él prepararnos y aprender a vivir en este nuevo entorno.

Y esto es así, porque está en marcha en el mundo un conjunto de transformaciones que designan la entrada a un tipo de sociedad y de cultura que deja atrás muchos de los supuestos desde los cuales se había erigido la modernidad. Ahora, el horizonte nos dibuja unos espacios donde hay mayor posibilidad para pensar lo diverso, lo complejo; las múltiples entradas a un problema; formas de pensar que nos anuncian la superación de las soluciones totales, de las caracterizaciones simétricas y de los poderes irrevocables; en fin, un sin número de procesos, entre los cuales podemos destacar, el de la aparición de muchas formas que asume el conocimiento, a partir de los cuales se empieza a conformar lo que se conoce como Sociedad de Conocimiento, en la cual éste se reconoce como la fuente de riqueza más importante de cualquier nación del mundo.

La humanidad comienza el siglo XXI con un importante desarrollo tecnológico que constituye su instrumento más importante para obtener todas las respuestas, con la condición de que sea capaz de construir las preguntas. Comienza el siglo con la

apertura al mundo entero que le ofrece la posibilidad de enriquecerse con su increíble diversidad, con la condición de que pueda asimilar esta diversidad desde la fortaleza de su propia identidad. Comienza el siglo con la posibilidad de moverse en todos los espacios y recorrer todas las rutas, a condición de tener muy claros sus orígenes y de recordar sus puntos de partida. Comienza el siglo con cierta tendencia a la masificación. Comienza el siglo, en fin, con una gama de tendencias y posibilidades cuyo efecto sobre hombres y mujeres depende solo de su capacidad de orientación. El valor de todo lo que ha producido, su capacidad creadora depende ahora del desarrollo de su capacidad de orientación.

No hay ninguna duda, por ejemplo, de la incidencia definitiva de la cultura de la conectividad a escala mundial que hace de las personas, ciudadanos de la “aldea planetaria”, con acceso a las soluciones que se ofrecen desde muy diversas perspectivas en el mundo. Esta cultura es decisiva para que una sociedad pueda ingresar a la sociedad de conocimiento y construir una estructura productiva sólida, superando toda suerte de restricciones.

No podemos estar de espaldas frente a uno de los grandes hitos en el mundo de hoy. Las autopistas de la información, por donde circulan volúmenes sorprendentes de conocimientos nunca antes vistos, constituyen una oportunidad extraordinaria de comunicación entre intelectuales y educadores de todo el mundo, de participación en mesas de trabajo y en redes de la mayor variedad e interés académico.

El mundo se inserta en la sociedad del conocimiento, de la ciencia y la tecnología en todos los centros de enseñanza e instituciones en sentido general, como un fenómeno internacional de gran magnitud que se desarrolla a partir del acceso

inteligente al estado de la técnica en el ámbito mundial, que exige una disciplina y un seguimiento rigurosos para mantener un nivel básico de información en cualquier área del saber y que determina el poder y la capacidad de solución de las dificultades y problemas en el tránsito por éste siglo.

Es importante señalar que al utilizar las tecnologías, estas sólo se convierten en medios facilitadores del aprendizaje y de la comunicación educativa, pero no son los únicos medios. Se pueden utilizar otros diferentes, que se escogen de acuerdo con las situaciones de comunicación específicas y de acuerdo con las posibilidades que se tengan.

La comunicación es parte esencial del proceso educativo, en el proceso educativo el hombre usa su inteligencia, su capacidad de autorrealización y la condición de poder relacionarse y comunicarse, la opción de socializarse. En la educación confluye la actividad de seres humanos movidos por fines y objetivos particulares y comunales.

En el proceso mismo de la educación está implícito el proceso comunicativo en su modelo más moderno, donde el educador como sujeto de la comunicación educativa busca ayudas audiovisuales, se apoya en la tecnología para llevar el conocimiento y lograr un proceso docente educativo más efectivo.

Este aparato tecnológico, la computadora, debe ser un apoyo para el educador, pero de ninguna manera puede sustituirlo. El proceso educativo es social y humano. Es un proceso que trasciende el acto de lo automático, para elevarse a niveles donde la educación, la formación de valores, como elementos esencialmente humanos, se configuran en el hombre como resultado del proceso educativo.

El conjunto de ideas que se presentan en este capítulo, deben ser consideradas como tendencias y propuestas emergentes, que en muchos casos aún no se consolidaron en los sistemas educativos de sus respectivos países. En la década del '90 fue común en los diversos gobiernos una concepción “instrumental” de la capacitación, es decir el desarrollo de programas de perfeccionamiento cuyo principal objetivo era lograr la implementación de las reformas educativas y la aplicación de los nuevos lineamientos curriculares. De este modo, la capacitación fue percibida en algunos casos como un imperativo o una necesidad urgente por parte de los docentes, quienes en un escenario de inestabilidad social, precariedad económica y reforma educativa, vieron amenazadas sus posibilidades de continuar acumulando horas de trabajo si no actualizaban sus conocimientos y habilidades docentes.

El comienzo del siglo XXI parece poco a poco instalar nuevas perspectivas en la región para pensar el desarrollo profesional de los docentes. En los diversos países relevados frente a la concepción instrumental de la capacitación y a la evaluación de sus escasos resultados, comienza a configurarse una nueva manera de pensar e intervenir sobre la formación permanente de los docentes.

En un estudio realizado por (Lea F. Vezub 2005) a solicitud de las Direcciones Nacionales de Gestión Curricular y Formación Docente y de Investigación y Evaluación de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Argentina con el objeto de contribuir a la definición y discusión de políticas nacionales para la formación y actualización de los docentes del país analiza las “Tendencias Internacionales de Desarrollo Profesional Docente” y en

particular la experiencia de México, Colombia, Estados Unidos y España, se destacan una serie de tendencias surgidas tanto del conjunto de experiencias relevadas en los cuatro países, como de la producción académica en el campo de la formación continua.

- De modelos masivos y homogeneizantes hacia estrategias más diversificadas y adaptadas a necesidades y características de colectivos docentes específicos. Ya sea que estas se basen en etapas específicas del desempeño / carrera docente (programas de inducción al magisterio, mentorías para docente noveles); o en contextos de actuación particulares (escuelas indígenas, rurales, de frontera con bilingüismo, etc).
- De acciones de perfeccionamiento derivadas exclusivamente de las necesidades de implementación de reformas educativas y curriculares de las gestiones, a la configuración de espacios de formación más autónomos y/o autogestionados que desarrollan actividades basadas en la formulación de necesidades de actualización de los mismos maestros. Por ejemplo, los centros de profesores, los centros de maestros, la expedición pedagógica nacional y en general el funcionamiento de las diversas redes de maestros y profesores.
- De programas centrados y dirigidos al docente individual, aislado, hacia programas centrados en la escuela, en colectivos o comunidades profesionales específicas con un arraigo institucional. La escuela es concebida como espacio de aprendizaje y lugar privilegiado para el desarrollo profesional docente.
- Valoración de la práctica y la experiencia como fuente de aprendizaje, reflexión y conocimiento profesional. Dispositivos que revierten la clásica y jerárquica

relación entre expertos y docentes a favor de una construcción más transversal y horizontal como la Expedición Pedagógica en Colombia, las redes de maestros, las escuelas de Desarrollo Profesional y el Proyecto Nacional de Escritura en EEUU, grupos de trabajo autogestionados por los profesores en España.

- De políticas de capacitación con una fuerte motivación extrínseca (puntaje, ascenso en la carrera docente, estabilidad laboral) a políticas que empiezan a valorar la motivación intrínseca. Por ejemplo basada en la mejora de la propia formación y desempeño, la participación en una innovación pedagógica, la construcción colectiva y el trabajo colaborativo.
- De incentivos únicos, basados en el puntaje a la consideración de otras alternativas como retribución de la capacitación. Habitualmente los incentivos estaban centrados exclusivamente en el puntaje para la carrera docente, ahora se plantean otras formas de incentivar a los docentes (plus o estímulos salariales, disponibilidad de tiempo en la jornada laboral para capacitarse, otorgamiento de años sabáticos y licencias especiales, titulaciones adicionales, documentación y publicación de experiencias). Junto con la intensificación y extensión de las acciones de formación continua también se plantea otorgar mayor peso a los méritos derivados de la participación en programas sostenidos de desarrollo profesional para ascender en la carrera docente.
- Existe una tendencia a vincular la capacitación con la evaluación del desempeño, generando culturas de la evaluación y responsabilizando a los docentes por los resultados y la mejora de su tarea.

- De modelos de formato único a la diversificación de los dispositivos y estrategias de formación permanente. De las clásicas modalidades centradas en el curso o taller a la conformación de “trayectos” formativos, carreras de postgrado, postítulos, especializaciones, más que cursos aislados y de temáticas diversas. Este tipo de capacitación focaliza en un área o problemática curricular específica o en el desempeño de un nuevo rol. Además se incluyen nuevas estrategias como la promoción de la escritura por parte de los docentes, la narrativa y la documentación de experiencias, la participación en foros virtuales, etc.
- Surgen nuevos temas de actualización para los docentes, entre los que se destacan las iniciativas para la capacitación de docentes en las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación. Por ejemplo el trayecto “Enciclomedia” en México y formación en nuevas tecnologías para el área de matemática en Colombia, los materiales de apoyo y formación docente del CNICE en España. Pero también en el contexto latinoamericano entre los temas de los cursos se registran saberes vinculados al trabajo en contextos de pobreza, a la atención de situaciones de diversidad sociocultural, a temas transversales relacionados con los derechos ciudadanos, la sexualidad, etc.
- Por último, parece haber consenso en torno a la necesidad de contar con modelos de desarrollo profesional que combinen y equilibren la actualización de contenidos disciplinares y el perfeccionamiento en temas pedagógico-didácticos y profundicen a la vez la formación cultural y ciudadana de los docentes.

## **1.2.- Esencialidades de las Tendencias de la Capacitación en Cuba.**

El proceso de capacitación que se lleva a cabo en Cuba está llamado a preparar a todos los docentes, técnicos de apoyo y trabajadores para ser competentes en la gestión de los procesos universitarios y en particular implementar los avances de la Ciencia y la Técnica en el contexto de la Nueva Universidad Cubana cuyo núcleo rector es la Estrategia Maestra para la labor educativa político ideológica.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del trabajador a su puesto de trabajo, con la organización, con el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral.

En el orden político tras el derrumbe del modelo de socialismo europeo el acelerado avance científico tecnológico y el impacto de la globalización, a partir de la cual se generalizan nuevos patrones de producción y organización del trabajo se internacionalizan las economías y se amplía la brecha entre los países pobres y ricos como una tendencia que trata de imponer la cultura universal en el siglo XXI.

Es entonces que el conocimiento se transforma en un factor estratégico de gran importancia para el desarrollo del país, así como para el resto de las naciones; la preparación de las personas adquiere un valor significativamente relevante para ocupar diferentes puestos en las organizaciones, a las que se les exige un mayor nivel de profesionalidad y desempeño en el entorno competitivo en el que las tecnologías de la información caracterizan el aprendizaje de por vida; a este

imperativo no escapa ningún sector de la vida económica, social y política de ningún país.

En Cuba se han hecho ingentes esfuerzos por parte de las entidades y organismos del Estado en materia de capacitación y formación profesional, tomando como base las experiencias de la superación en los momentos actuales se podría afirmar que uno de los escenarios más importantes en la gestión de la capacitación lo constituyen las universidades que tienen entre una de sus funciones principales la actividad de capacitación y superación profesional, técnica y científica, dentro y fuera de sus recintos.

En estas instituciones los objetivos y metas a alcanzar, dependen de la formación y desarrollo de los recursos humanos, condicionados a los cambios estructurales, la adquisición de nuevos medios, equipos y tecnologías, la detección de necesidades de capacitación, entre otros aspectos. La superación técnica-profesional y política e ideológica de los directivos, docentes, trabajadores y estudiantes ha pasado a ser cada vez más un proceso de singular relevancia y connotación, es por ello que las universidades, tienen este objetivo como una de las áreas de resultados claves más importantes.

La capacitación de los profesionales en Cuba constituye un conjunto de procesos de formación continua que posibilita la adquisición, ampliación y perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades básicas y especializadas requeridas para mantener y elevar su competencia profesional de acuerdo a los avances científicos y tecnológicos, lograr un mejor desempeño de sus responsabilidades y funciones laborales y mejorar su desarrollo integral cultural.

En los trabajos realizados por especialistas del Ministerio de Educación Superior se plantea que el grado de desarrollo alcanzado en Cuba y su adecuación al contexto internacional actual aconsejan iniciar un nuevo perfeccionamiento del sistema de evaluación y acreditación, aprovechando la experiencia acumulada hasta el presente para enfrentar los nuevos retos planteados por la sociedad (MSc Uliser Vecino Rondan, Dra. Tamara Batista Gutierrez, MSc Carlos Rodríguez Arteaga 2008).

La capacitación como sistema se identifica con el proceso “ideal” a lograr a partir de un conjunto de componentes que se interrelacionan entre sí dialécticamente para conformarlo, y se sustenta en los fundamentos elaborados que caracterizan a la gestión de la capacitación como un proceso que es inherente a toda la concepción estratégica de la Institución donde se desarrolle. Estos componentes son: Necesidad de capacitación., objetivos de capacitación, contenidos de capacitación, métodos de la capacitación, formas de organización, recursos y evaluación. Todos estos componentes están interrelacionados con las dimensiones que define la modelación del proceso de gestión de la capacitación de los RRHH.

La Enseñanza a Distancia surgió en Cuba como respuesta del Ministerio de Educación Superior a las demandas planteadas por los trabajadores y pueblo en general. En el curso académico 1979 - 80 se inicia la modalidad de enseñanza dirigida - hoy Educación a Distancia -, mediante la creación de la red de facultades y departamentos en los diferentes Centros de Estudios Superiores del país, como una forma de dar respuesta a la expansión de los servicios educacionales y al crecimiento de la masa de trabajadores que se incorporaba a cursar estudios superiores.

En la Resolución Ministerial 17/98 que Reglamenta la Educación a Distancia en su artículo primero plantea: “...*La Educación a Distancia es una modalidad de estudio en la que el proceso de aprendizaje puede desarrollarse sin la existencia de un vínculo directo profesor - estudiante y, en consecuencia, sin tener que acudir sistemáticamente a un aula universitaria; por ello, posibilita el acceso a la educación superior a todos aquellos que, por diferentes razones, no puedan asistir a los cursos convencionales...*”.

Dentro de la Revolución Educativa y del Programa de Batalla de Ideas que se desarrollan en el país, la universalización de la enseñanza superior ha creado el marco propicio para el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje a distancia. Varias entidades realizan ingentes esfuerzos por mantener un alto nivel de cumplimiento y calidad en los ciclos actuales de recalificación, entre las más destacadas se encuentra el Ministerio de Salud Pública con la red Infomed y sus cursos por correo electrónico, ETECSA con su Modelo de Aprendizaje a Distancia (MADE), La Universidad Central de Las Villas con su plataforma de teleformación SEPAD, otras casas de estudio están aplicando la plataforma Moodle diseñada sobre software libre, entre ellas La Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.

El Perfeccionamiento Empresarial en el cual se encuentra enfrascado nuestro país y la reformulación del calificador de cargos, como parte del Sistema Salarial basado en el principio de distribución socialista “...*de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo...*”, orientados a que el salario se convierta en el principal estímulo material que reciba el trabajador por su aporte a la sociedad, que ya se aplica en el sector bancario a través de la resolución No. 130/2006 “Calificador de Cargos

Técnicos Propios del Banco Nacional de Cuba”, imponen que nuestros trabajadores sean recalificados para asumir un perfil amplio como lo exigen los cambios que ocasionan los avances de la Revolución Científico-Técnica y la política de desarrollo actual que sigue la Revolución.

El Decreto Ley No. 45 del Consejo de Estado de fecha 17 de Julio de 1981, establece la política única en la capacitación técnica de los trabajadores para el mejor desarrollo de la economía nacional, dejando establecido en su artículo 1, que “La capacitación técnica de los trabajadores es el conjunto de actividades que llevan a cabo los organismos y órganos del Estado, instituciones, empresas, unidades presupuestadas y organizaciones políticas, sociales y de masas, con el fin de dotar a los trabajadores, a través de diferentes vías, de los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para desempeñar en forma adecuada y satisfactoria, una ocupación determinada.” y que los modos de formación serían los siguientes: “formación completa, complementación, habilitación y perfeccionamiento o promoción, especialización, nivelación previa, información y divulgación, entrenamiento y reciclaje.”. En su artículo 2, deja establecido el papel rector del Ministerio de Educación como el que “orienta y dirige la política estatal única en la capacitación técnica de los trabajadores”, “que se aplica tanto en los centros docentes del Sistema Nacional de Educación como en los centros de capacitación técnica de los organismos y órganos del Estado, instituciones, empresas, unidades presupuestas y organizaciones políticas, sociales y de masas.”, en el artículo 3 “Se faculta a los organismos y órganos del Estado, instituciones, empresas, unidades presupuestadas y organizaciones políticas, sociales y de masas para desarrollar

cursos de capacitación, los que serán organizados bajo la orientación metodológica y el control del Ministerio de Educación, de manera que se eleve progresivamente el nivel de calificación de los trabajadores, con reconocimiento legal de validez nacional, de acuerdo con el derecho que tienen a su superación, en armonía con las necesidades que el desarrollo del país demanda.”

### **1.3.- La capacitación en el Banco Popular de Ahorro**

El proceso mismo de modernización del Banco en Cuba dio lugar a nuevos programas de formación por parte del Centro Nacional de Superación Bancaria (CNSB), para lo cual se contó con la colaboración y financiamiento de diferentes bancos centrales, instituciones financieras y docentes de América Latina y Europa, así como con el apoyo de la Universidad de La Habana.

Este Centro es quien coordina toda una serie de cursos de especialización, maestrías, etc, necesarios para el Banco como Organización, a lo que se agrega las acciones formativas que realizan los diferentes bancos de todo el país para resolver sus necesidades puntuales de capacitación, fundamentalmente en el propio puesto de trabajo y en todos los niveles se coordina también el entrenamiento de especialistas en distintos requerimientos de su trabajo.

En el caso específico del Banco Popular de Ahorro cuenta con una Dirección Nacional con especialistas en cada Provincia que atienden específicamente la actividad de Capacitación y a través de ésta se orienta, coordina y controla la capacitación del Personal Bancario de todo el país. En cada Dirección Provincial se

dispone de un grupo de instructores categorizados que son los encargados de impartir tanto los cursos de capacitación al personal de nuevo ingreso como aquellos cursos de superación que se programan y planifican en el Plan de Capacitación a todos los niveles (Dirección Nacional, Direcciones Provinciales, Sucursales, Cajas de Ahorro) a partir de las propias necesidades de capacitación que solicitan los trabajadores. En el caso del Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos se dispone de un aula de capacitación confortable y equipada para ejecutar las acciones de capacitación necesarias en el período.

A través de la red bancaria se distribuyen constantemente los materiales y documentos necesarios para garantizar la actualización de las nuevas disposiciones y existe una biblioteca virtual del Banco Central de Cuba desde donde por vía correo se mantiene actualizado a los suscritos sobre las nuevas publicaciones en todo tipo de materia, el interesado por tanto sólo debe seleccionar el tema que le interesa y recibe por esta misma vía de correo el material completo en formato digital.

Existe además la Revista del Banco Central de Cuba cuya publicación es trimestral y recoge artículos, comentarios e informaciones, relacionadas con la banca en sentido general.

Existe un portal interbancario que se publica desde el Centro de Información Bancaria y Económica (CIBE) del Banco Central de Cuba, donde se acogen informaciones provenientes de los diferentes bancos e instituciones financieras no bancarias con el fin de publicarlas en formato digital y de este modo contribuir a mejorar la comunicación organizacional de la banca cubana vista de conjunto.

A este fin, la Oficina de Publicaciones del CIBE ofrece a las direcciones de Marketing y Relaciones Públicas de los bancos comerciales e instituciones financieras no bancarias, la posibilidad de divulgar lo más importante de su acontecer interno, toda vez que la Revista del Banco Central de Cuba, por ser una publicación trimestral, no puede cumplir ese objetivo. Existe una red de colaboradores que tributan a la Dirección de Marketing de la Oficina Central, para este propósito, y estos a su vez tributan a la Oficina de Publicaciones, que de conjunto con el Grupo de Desarrollo Informático publican las informaciones a medida que se van recibiendo.

La autorización o visto bueno de la publicación, corre a cargo de las direcciones de Marketing o el especialista designado a nivel de cada provincia.

Las publicaciones tanto en la Revista como en la Biblioteca Virtual están relacionadas con el acontecer de la banca.

## **Conclusiones Parciales**

- La capacitación busca la formación integral del ser humano, entendido como un ser de necesidades, habilidades y potencialidades.
- Las NTIC propician que todo el entorno se transforme cada vez más rápidamente. El gran imperativo consiste en prepararse y aprender a vivir en ese nuevo entorno.
- Existe una fuerte tendencia a vincular la capacitación con la evaluación del desempeño, generando culturas de la evaluación y responsabilizando a los docentes por los resultados y la mejora de su tarea.

- La capacitación de los profesionales en Cuba constituye un conjunto de procesos de formación continua que posibilita la adquisición, ampliación y perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades básicas y especializadas requeridas para mantener y elevar su competencia profesional de acuerdo a los avances científicos y tecnológicos, lograr un mejor desempeño de sus responsabilidades y funciones laborales y mejorar su desarrollo integral cultural.
- El Banco Popular de Ahorro posee una fuerte infraestructura para garantizar el Proceso de superación y actualización continua de sus trabajadores.

## **Capítulo II: Propuesta de Curso de Capacitación a trabajadores del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos.**

### **2.1.- Criterios de selección del modelo de teleformación.**

El “aprendizaje con soporte digital” e-learning, se ha convertido en una estrategia efectiva para enfrentar los rápidos cambios tecnológicos y de diversa índole que ocurren en el mundo actual, contribuyendo decisivamente al logro del aprendizaje continuo, a lo largo de la vida.

En el ámbito del BPA, las aplicaciones de e-learning pueden llegar a convertirse en las más usadas por la organización, debido a las amplias posibilidades que ellas brindan. Los trabajadores que utilicen estas aplicaciones pueden escoger en qué momento y en qué lugar las utilizarán, como parte de su trabajo diario. Este tipo de actividad de “capacitación desde el puesto de trabajo” deberá convertirse en algo tan natural como revisar el correo electrónico o acceder a alguna página Web en la Intranet del BPA.

Partiendo del hecho de que la capacitación se dirige a personas adultas, los principios didácticos a tener en cuenta a la hora de escoger el modelo de teleformación están estrechamente vinculados con la Andragogía (Parte de las ciencias de la educación que se especializa en el desarrollo de técnicas y metodología que faciliten la educación de los adultos.), como enfoque científico para la educación de adultos. Es esencial tomar en cuenta el hecho de que en el adulto se

manifiesta la necesidad psicológica de que los demás lo perciban como un ser que es capaz de dirigirse a sí mismo, a partir de su experiencia acumulada.

Es por ello que el modelo de teleformación a escoger tome como centro de su atención al estudiante, considerándolo como el actor principal del aprendizaje y al profesor como un facilitador, un promotor de actividades de aprendizaje. En consecuencia, la meta fundamental del modelo será la de “enseñar a aprender”, ayudar al trabajador a que construya su propio aprendizaje, con el apoyo de los medios tecnológicos y del facilitador. Para lograr este propósito requerirá propiciar la autonomía y responsabilidad del estudiante, su autoestima y capacidad de autogestión personal.

Estimular las capacidades de metacognición (Conocimiento o conciencia que una persona tiene acerca de sus procesos cognoscitivos), que permitan desarrollar un proceso de aprendizaje significativo, eficaz, enriquecedor y que supere el aislamiento que usualmente se asocia a los estudios a distancia; sobre la base de una efectiva colaboración entre los aprendices y los facilitadores y de la diversidad de recursos didácticos que propicien una alta motivación.

### **2.1.1.- Características técnicas.**

Las características técnicas son uno de los aspectos claves ha tener en cuenta a la hora de seleccionar la herramienta de teleformación, deben adaptarse a las

posibilidades tecnológicas del sector bancario y a los requerimientos de la capacitación de la organización.

Una de las características de la Web y del campo de la computación en general es el continuo cambio. La capacidad de adaptarse al cambio debe ser una característica de las herramientas, que según (Milgrom, E., Jacqmot, Ch., Blaise, O., Cohen, A., D'Hautcourt, F., Lammé, A., Uyttebrouck, E., 1997) y (Simbandumwe, J.P., 2000) se manifiesta por:

- ✓ **Posibilitan el acceso remoto.** Tanto los profesores como los estudiantes pueden acceder remotamente al curso en cualquier momento desde cualquier lugar con conexión a la red.
- ✓ **Utilizan navegador.** Los usuarios acceden a la información a través de programas navegadores existentes en el mercado (como Mozilla, Netscape o Explorer). Utilizan el protocolo de comunicación http.
- ✓ **Multiplataforma.** Algunas herramientas son multiplataforma ya que utilizan materiales elaborados de acuerdo a estándares que pueden ser visualizados en cualquier computadora. Este es un aspecto clave tanto con relación a las posibilidades de acceso de mayor número de estudiantes como a la adaptabilidad de futuros desarrollos.
- ✓ **Estructura servidor / cliente.**
- ✓ **Acceso restringido.**

- ✓ **Interfaz gráfica.** Los cursos son desarrollados utilizando una interfaz gráfica. Esto posibilita la integración de diferentes elementos multimedia: texto, gráficos, vídeo, sonidos, animaciones, etc.
- ✓ **Utilizan páginas de HTML.**
- ✓ **Acceso a recursos de intranet o Internet.** El usuario puede tener acceso a recursos externos de la red, pudiendo acceder a través de enlaces y las herramientas de navegación que le proporcionan el navegador a cualquier información disponible en ella.
- ✓ **Actualización de la información.** La información contenida en las páginas Web puede ser modificada y actualizada de forma relativamente sencilla.
- ✓ **Presentación de la información en formato multimedia.** La Web permite presentar la información mediante diversos tipos de medios. Además del texto pueden utilizarse gráficos, animaciones, audio y vídeo (tanto a través de la transferencia de archivos como en tiempo real).
- ✓ **Estructuración de la información en formato hipertextual.** La información es estructurada a través de vínculos asociativos que enlazan diferentes documentos.
- ✓ **Diferentes niveles de usuarios.** Este tipo de herramientas presenta diferentes niveles de usuario con privilegios distintos, de acuerdo a las funciones de cada actor dentro del Modelo Pedagógico.

### **2.1.2.- Características desde el punto de vista pedagógico**

Del estudio de lo publicado sobre las diferentes herramientas para el e-learning el autor considera entre las más importantes las siguientes características:

**Comunicación interpersonal.** Es uno de los pilares fundamentales dentro de los entornos de enseñanza-aprendizaje virtuales, ya que posibilita el intercambio de información y el diálogo y discusión entre todas las personas implicadas en el proceso. En función del diseño del curso, existen herramientas que integran diferentes aplicaciones de comunicación interpersonal (en general desarrolladas por la misma herramienta) o herramientas de comunicación ya existentes (como el correo electrónico, chat,...). Estas aplicaciones pueden clasificarse según el criterio de concurrencia en el tiempo en sincrónicas (audio / videoconferencia, pizarra electrónica, espacios virtuales, chats...) y asincrónicas (correo electrónico, noticias, tablero electrónicos...)

**Trabajo colaborativo.** Posibilitan el trabajo colaborativo entre los estudiantes a través de diferentes aplicaciones que les permiten compartir información, trabajar con documentos conjuntos, facilitar la solución de problemas y la toma de decisiones. Algunas de las utilidades que proporcionan las herramientas de trabajo colaborativo son: transferencia de ficheros, compartición de aplicaciones, asignación de tareas, calendario, chat, convocatoria de reuniones, lluvia de ideas, mapas conceptuales, navegación compartida, notas, pizarra compartida, video/audioconferencia y votaciones.

**Seguimiento del progreso del estudiante.** Proporcionan diferentes tipos de información que permiten al profesor realizar un seguimiento sobre el progreso del estudiante. Esta información puede provenir de los resultados de ejercicios y test de auto evaluación realizados por los estudiantes, estadísticas de los itinerarios seguidos en los materiales de aprendizaje, participación de los estudiantes a través de herramientas de comunicación, número de veces que ha accedido el estudiante al sistema, tiempo invertido, etc. Todas ellas se generan automáticamente. Algunas herramientas generan estadísticas y gráficas de los aspectos comentados.

**Gestión y administración académica.** Permiten llevar a cabo todas aquellas actividades relacionadas con la administración escolar, tales como matrícula, consulta del expediente académico, expedición de certificados y también para la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje, como por ejemplo establecer privilegios de acceso, creación de grupos, acceso a la información sobre el estudiante, entre otros.

**Creación de ejercicios de evaluación y auto evaluación.** La evaluación del aprendizaje en este tipo de entornos debe ser contemplada desde dos perspectivas diferentes. Por una parte, desde el punto de vista del profesor, la cuál le proporcionará la información sobre la adquisición de conocimientos o destrezas por parte del estudiante y la efectividad del diseño del proceso de enseñanza. Por otra parte, desde el punto de vista del estudiante, a través de ejercicios de auto evaluación, recibe información / orientación sobre el grado de conocimientos adquiridos. Las herramientas posibilitan diferentes tipos de ejercicios: respuesta múltiple, relación, espacios en blanco, verdadero / falso, observación visual, etc.

**Acceso a la información y contenidos de aprendizaje.** Proporcionan acceso a diversos recursos de aprendizaje como: hipermedias, simulaciones, textos (en diferentes formatos), imágenes, secuencias de vídeo o audio, ejercicios y prácticas, tutoriales, etc. Además los estudiantes pueden acceder a mayor cantidad de información a través de los múltiples recursos disponibles en la intranet como: bases de datos en línea o bibliográficas; sistemas de información orientados al objeto de estudio; libros electrónicos, recursos de vídeo, audio, videoclips; publicaciones electrónicas; centros de interés, enciclopedias,...

**Interacción.** En los entornos de enseñanza basados en la Web podemos diferenciar tres niveles de interacción: profesor-estudiante, estudiante-estudiante y estudiante-contenidos de aprendizaje. Algunas herramientas presentan diferentes utilidades conectadas, como por ejemplo el correo electrónico con la gestión de estudiantes y los resultados de los ejercicios de evaluación, donde se pueden recoger las actividades realizadas en un ejercicio propuesto.

## **2.2.- Entorno de Aprendizaje Dinámico Orientado a Objetos y Modular (Moodle).**

Una de las plataformas para la enseñanza a distancia más utilizada actualmente es Moodle, que dada la experiencia en su utilización en la Universidad “Carlos Rafael Rodríguez” de Cienfuegos, la factibilidad de su montaje en la Intranet del BPA, su condición de Software Libre (Open Source) bajo la licencia pública GNU, su diseño para dar soporte a un marco de educación social constructivista y el cumplimiento de

los requisitos técnicos y pedagógicos planteados en los acápites anteriores, fueron entre otros, los criterios que se tuvieron en cuenta para su propuesta de implementación, como modelo de teleformación en el BPA en Cienfuegos.

Moodle es un paquete de software para la creación de cursos y sitios Web basados en Internet. Puede funcionar en cualquier ordenador en el que pueda correr PHP, y soporta varios tipos de bases de datos

La palabra Moodle era al principio un acrónimo de Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment (Entorno de Aprendizaje Dinámico Orientado a Objetos y Modular), lo que resulta fundamentalmente útil para programadores y teóricos de la educación. También es un verbo que describe el proceso de deambular perezosamente a través de algo, y hacer las cosas cuando se te ocurre hacerlas, una placentera ocupación que a menudo te lleva a la visión y a la creatividad. Las dos acepciones se aplican a la manera en que se desarrolló Moodle y a la manera en que un estudiante o profesor podría aproximarse al estudio o enseñanza de un curso en línea.

Según los desarrolladores de Moodle, éste se basa en lo que ellos denominan “pedagogía construccionista social”, basándose en cuatro aspectos:

1. **Constructivismo:** la gente construye activamente nuevos conocimientos a medida que interactúa con su entorno.
2. **Construccionismo:** el aprendizaje es particularmente efectivo cuando se construye algo que debe llegar a otros.

3. **Constructivismo social:** extiende las ideas anteriores a la construcción de cosas de un grupo social para otro, creando colaborativamente una pequeña cultura de artefactos compartidos con significados compartidos. Cuando alguien está inmerso en una cultura como ésta, está aprendiendo continuamente acerca de cómo formar parte de esa cultura en muchos niveles.
  
4. **Conectados y separados:** Esta idea explora más profundamente las motivaciones de los individuos en una discusión. Un comportamiento **separado** es cuando alguien intenta permanecer 'objetivo', se remite a lo hechos y tiende a defender sus propias ideas usando la lógica buscando agujeros en los razonamientos de sus oponentes. El comportamiento **conectado** es una aproximación más empática, que intenta escuchar y hacer preguntas en un esfuerzo para entender el punto de vista del interlocutor. El comportamiento **constructivo** es cuando una persona es sensible a ambas aproximaciones y es capaz de escoger una entre ambas como la apropiada para cada situación particular.

En general, una dosis saludable de comportamiento conectado en una comunidad de aprendizaje es un potente estimulante para aprender, no sólo aglutinando a la gente sino también promoviendo una reflexión profunda y un replanteamiento de las propias opiniones y puntos de vista.

### **2.3.- El Curso de Capacitación a trabajadores del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.**

Está orientado a todos aquellos especialistas que se encuentren vinculados a este proceso y/o estén interesados en este tipo de teleformación utilizando la plataforma Moodle.

El curso es útil tanto para la planificación de la actividad, así como para la ejecución de la teleformación en sí misma con la evaluación de los resultados, para lo cual se utilizan las propias herramientas que proporciona la plataforma Moodle.

En el epígrafe 2.3.1, se desarrollan los conceptos del enfoque y principios de la metodología de capacitación en los que se destaca el proceso de conocimiento en el adulto, los estilos de aprendizaje según la actividad que se realiza y la formación por competencias, así como los principios de la metodología en el marco del enfoque propuesto.

En el epígrafe 2.3.2, se describe en forma breve el destinatario del presente programa.

En el epígrafe 2.3.3, se presenta el Perfil de las Competencias Específicas del personal que interviene en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro, en lo adelante actores del sistema.

En el epígrafe 2.3.4, se desarrolla el Programa de Capacitación utilizando las potencialidades que posee una plataforma de teleformación a distancia, describiéndose los objetivos y resultados de aprendizaje esperados, los contenidos a desarrollar e implementándose una forma de interactuar entre profesor y alumno y

evaluar a éste último en cada momento de la capacitación acorde con las posibilidades de la plataforma pero también de una forma sencilla que tiene muy en cuenta las características de conectividad de que se disponen actualmente.

Finalmente en el epígrafe 2.3.5, se describe los tipos, criterios e instrumentos propuestos para evaluar los resultados de aprendizaje desde la percepción de los participantes y desde los responsables de la capacitación, la evaluación de la actividad y el seguimiento y evaluación del desempeño de los funcionarios capacitados.

### **2.3.1.- Enfoque y Principios metodológicos.**

La propuesta de capacitación busca contribuir al desarrollo de las competencias de los actores del sistema, para conducir y ejecutar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos, lo que a su vez favorece la correcta explotación del sistema informático desarrollado para la automatización de éste proceso.

El propósito de la capacitación, así planteado, implica orientar sus objetivos, contenidos, metodología y recursos para preparar a los actores del sistema para desempeñarse satisfactoriamente en el rol que le corresponde a cada cual según su nivel de implicación. Vale decir, se propone más que desarrollar solo conocimientos teóricos sobre el proceso y enfoque del mismo, la comprensión cabal del proceso e iniciarse en el manejo del sistema informático concebido como herramienta fundamental para llevar a cabo el desarrollo de todo el proceso en cada una de sus etapas, de tal manera que se familiaricen con el uso de este y aprendan a enfrentar,

desde la práctica y la ejercitación, situaciones comunes en el proceso real de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro.

Asimismo, la capacitación que se propone parte de reconocer el conocimiento del funcionario sobre la problemática y su experiencia profesional previa en la actividad y/o labores en el Banco, buscando mejorar o ampliar las competencias con la transferencia de los conocimientos necesarios sobre el proceso en el que intervienen directamente.

En este marco el enfoque del programa de capacitación se sustenta en tres premisas fundamentales:

#### **2.3.1.1.- El proceso de conocimiento en el adulto**

En el proceso natural de conocimiento de todo adulto se desarrolla con el propósito de satisfacer una necesidad o expectativa. Es un medio o insumo para resolver un problema o aprovechar una oportunidad que no es el mero conocimiento, a diferencia del conocimiento adquirido cuando se está en la etapa de formación.

Esas necesidades o expectativas, son las que motivan o interesan al adulto a aprender y desarrollar nuevas capacidades que le permitan generar un cambio (satisfacer una necesidad o lograr una nueva situación).

En el programa que se propone, los actores del sistema estarán interesados en aprender en tanto el nuevo conocimiento o capacidades desarrolladas le permitan enfrentar de manera exitosa para generar cambios significativos o mejoras al actual Proceso de Reclutamiento y Selección que se lleva a cabo en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos. Esta será la motivación que por un lado, debe subyacer en la

participación de especialistas y/o funcionarios en el proceso de capacitación y por otro, ser el sustento de la propuesta de capacitación.

Este es el sentido que sustenta las características del programa de capacitación, en el cual se incentiva a los participantes a analizar y reflexionar sobre las experiencias y conocimientos previos a partir del cual se proponen nuevos conocimientos prácticos, aplicar estos conocimientos mediante ejercicios, prácticas y simulaciones para incentivar la apropiación del enfoque, proceso y herramientas básicas del trabajo.

### **2.3.1.2.- Los estilos de aprendizaje en función de la actividad que se realiza**

Si bien todas las personas tienen las facultades o capacidad para lograr el proceso de conocimiento descrito, por la experiencia de aprendizaje y la práctica en que se desenvuelven, las personas pueden adquirir diferentes estilos de aprendizaje. Las personas tienen diferentes formas de aprender y comportarse ante el aprendizaje.

Los profesionales dedicados a la investigación científica tienen un estilo de aprendizaje más reflexivo y guiado por la observación cuidadosa antes de enjuiciar, los filósofos tienden al conocimiento abstracto por tanto una actuación sobre la base de una comprensión intelectual de la situación, los ejecutivos tienen un estilo más experimental, habilidades para hacer cosas y asumir riesgos e influyen en los demás a partir de la acción, mientras que los artistas enfrentan el aprendizaje a través de experiencias específicas y las relaciones con otras personas.

La consideración de los estilos de aprendizaje ha sido uno de los factores que han influido en el diseño de la estrategia y metodología de aprendizaje del presente programa de capacitación. En este sentido, se han considerado las características de las actividades profesionales y laborales de los potenciales participantes de esta capacitación, así como las necesidades a satisfacer a partir de la definición del perfil del actor del sistema que se presenta más adelante.

### **2.3.1.3.- El desarrollo de capacidades para el desempeño satisfactorio**

En el enfoque de este programa se asume que la capacitación debe partir del reconocimiento del Perfil de Competencias que debe tener el actor del sistema para conducir y ejecutar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. Se partió de la expectativa del desempeño profesional descrito en el perfil, como base para definir los conocimientos, habilidades, patrones de conducta, la auto percepción del participante con respecto a la funciones que desarrollará, de tal manera que todos estos componentes a lograrse en el proceso de capacitación, preparen al especialista o funcionario capacitado para lograr un desempeño eficiente y satisfactorio.

De igual manera estos componentes para el desarrollo de un funcionario competente han sido considerados en la definición de los objetivos, estrategia, contenidos, metodología y resultados de aprendizaje esperados en el plan analítico del programa de capacitación.

Estos tres pilares del enfoque del programa, se expresan en los siguientes **principios metodológicos**:

- Basar el programa en el perfil de competencias específicas del funcionario y los requerimientos de nuevas capacidades en función del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro.
- Partir del reconocimiento del conocimiento y motivación de los participantes para mejorar su desempeño profesional con nuevas capacidades.
- El desarrollo de conocimientos útiles para el desempeño priorizando el desarrollo de competencias.
- Una estrategia de aprendizaje que parte de la experiencia al análisis y de este a la práctica en situaciones reales.
- Un proceso de aprendizaje interactuando con otros para favorecer el intercambio y socialización del conocimiento.
- Evaluar resultados esperados de aprendizaje mediante evidencias prácticas.
- Fomentar el auto-conocimiento de los participantes facilitando toda la documentación disponible sobre el tema en formato digital para el período de capacitación y posterior a este.
- Producir cambios en el desempeño.
- Resultados tangibles y cuantificables

### **2.3.2.- A quien está dirigido el Programa de Capacitación propuesto.**

El Programa de Capacitación que se propone es un instrumento metodológico dirigido a aquellos trabajadores que intervienen de una forma u otra en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal con el fin de contribuir a mejorar sus competencias de desempeño y con ello la eficiencia de este proceso.

Este curso tiene como base la documentación generada en un proceso de mejoramiento que le antecede a este trabajo (Liorna Miyashiro Pérez, 2007), el Manual de Instrucciones y Procedimientos del Banco Popular de Ahorro, las Normas Cubanas y la legislación vigente que regula el Proceso, todo lo cual está contenido en los materiales del curso virtual disponible en la plataforma moodle del Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos para la capacitación de los actores del Sistema Informático que ha sido concebido para automatizar las actividades fundamentales del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en esta Institución.

### **2.3.3.- Perfil de Competencias del funcionario en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.**

Los actores del sistema (Psicólogo, Especialista de Capacitación, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Seguridad y Protección, Investigador, Directores de Sucursal y Jefes de Departamento de la Dirección Provincial) son los responsables de conducir, implementar y controlar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro utilizando el Sistema Informático desarrollado para la automatización del mismo.

### **2.3.3.1.- Áreas de desempeño.**

Los actores del sistema en sentido general tienen como funciones el desarrollo de actividades de **coordinación** para la sensibilización y difusión de la nueva metodología de trabajo que implementa el proceso de automatización, la **asistencia técnica** participativa para ejecutar las acciones del proceso en cada una de las etapas, la **asesoría** para facilitar la toma de decisiones de la alta dirección y de los ejecutivos en las diferentes etapas del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y de **capacitación** a través de los especialistas designados para preparar a los actores del sistema.

Cada una de las funciones descritas es la que denominamos áreas de desempeño de los actores del sistema.

#### **2.3.3.1.1.- Coordinación**

Es la función que esta orientada a producir cambios. También se puede definir como el conjunto de actividades orientadas a dinamizar los diferentes elementos de una situación establecida para cambiarla.

La función del actor del sistema como coordinador esta dirigida a producir cambios mediante la motivación de las personas involucradas, es decir, despertar el interés para que cambien o estar dispuestas a aceptar el cambio. Las personas se motivan cuando requieren satisfacer una necesidad o lograr una aspiración o expectativa.

Para lograr la motivación y actitud hacia el cambio es importante proporcionar información con las ventajas comparativas entre una situación (ideal) con respecto a

otra, generar confianza en las personas, minimizando los temores o riesgos de pérdida frente al cambio.

En la propuesta del nuevo procedimiento de trabajo que establece el uso del sistema informático para desarrollar el proceso la función de coordinación se desarrolla principalmente en dos etapas:

En la sensibilización a nivel político, operativo y en general, con el objetivo que los actores involucrados se motiven e interesen en el mejoramiento del proceso. Y la otra es en la etapa de explotación del sistema informático, dirigida a posicionar el nuevo procedimiento de trabajo en los funcionarios, actores del sistema informático (software) desarrollado.

Debe resaltarse que la labor de coordinación la realizan todos los implicados en el proceso y en especial el Responsable del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de manera permanente, para asegurar el nivel de motivación e interés necesario de los involucrados para participar activamente en el proceso y apropiarse del sentido de pertenencia en cuanto a las responsabilidades que a cada cual le corresponde.

#### **2.3.3.1.2.- Asistencia Técnica.**

Se considera la asistencia técnica como el conjunto de actividades en las que el actor del sistema interviene de manera directa para solucionar un problema o para implementar el cambio en la metodología de trabajo o en la mentalidad de los involucrados en el proceso.

En el procedimiento de trabajo que se establece a partir del uso del sistema informático para viabilizar el proceso, se ha priorizado una asistencia técnica participativa, vale decir, en la que el Responsable del Proceso interviene en la mayoría de las actividades contando con la participación de los especialistas que involucra el proceso, ya sea para recopilar información de ellos, para revisar las propuestas, para evaluarlas, etc.

Se puede afirmar, que por la metodología de trabajo que establece el uso del Sistema Informático, el Responsable del Proceso tiene como función principal la asistencia técnica participativa con la complementariedad de las funciones de coordinación, asesoría y capacitación.

#### **2.3.3.1.3.- Asesoría**

Es la función mediante la cual el Responsable del Proceso brinda información técnica a la gerencia del banco y a los involucrados en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, con el propósito de orientar la toma de decisiones por parte de ellos.

El Responsable del Proceso debe tener presente, que su labor como asesor es facilitar la información necesaria para que tanto la gerencia como los especialistas involucrados tomen la decisión, evitando suplir a estos. Esta función es clave en cada una de las etapas del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, ya que el efecto debe implicar que la Gerencia y los implicados en el proceso se sientan motivados a implementar el Sistema Informático para automatizar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. Luego de la motivación, el líder del proceso

es el que brinda toda la información necesaria, (necesidades de mano de obra a mediano y largo plazo, estrategia de reclutamiento, políticas de empleo, etc.) para que sean capaces de tomar decisiones adecuadas durante el proceso.

#### **2.3.3.1.4.- Capacitación**

La capacitación es una actividad clave, cuyo máximo responsable es el Líder del Proceso para asegurar el desarrollo de capacidades de los funcionarios que están involucrados directamente con el Proceso (actores del Sistema Informático).

Esta función se diferencia de las otras, porque exige del Responsable del Proceso apoyándose en expertos promover el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de los Actores del Sistema para que logren un desempeño eficiente y eficaz en las responsabilidades y tareas que a cada uno compete, incluido el dominio de las bondades que proporciona el uso del Sistema Informático.

#### **2.3.3.2.- Competencias del Actor del Sistema.**

El perfil del Actor del Sistema esta constituido por el conjunto de actividades o funciones que debe realizar y los atributos personales que debe tener para implementar el proceso de Reclutamiento y Selección bajo las nuevas condiciones que establece el proceso mejorado y automatizado, acorde a lo establecido que debe caracterizar además a un trabajador bancario.

#### **Competencias de Desempeño establecidas para el trabajador bancario:**

- 1) Profesionalidad y ética
- 2) Dominio de su actividad

- 3) Habilidades y destrezas en la actividad que desempeña
- 4) Orientación hacia el servicio
- 5) Amabilidad y Cortesía
- 6) Comunicación con el cliente
- 7) Flexibilidad en el desempeño

Competencias	Descripción
Profesionalidad y ética.	Se desea que el personal implicado en el Proceso muestre cualidades sobre la actividad que ejerce con relevante capacidad y aplicación, asumiendo con seriedad y responsabilidad su desempeño. Manteniendo discreción en cuanto a los asuntos que domina por su vínculo con las diferentes fases del proceso y el conocimiento relativo a las principales particularidades de los clientes. Se desea que actúe consecuentemente con las normas y principios establecidos por la organización al respecto.
Amabilidad y Cortesía.	Se desea que el personal implicado en el Proceso muestre una actitud amable y cortés en la prestación del servicio al cliente primario (empleador) y para los clientes secundarios del Proceso (Comité de ingreso, especialista que contrata, especialista que actualiza la base de datos y el que atiende el Proceso de promoción de Personal).
Dominio de su actividad.	Se desea que el personal implicado en el Proceso muestre conocimientos actualizados e integrales sobre la actividad que desempeña y orientación sistémica hacia el proceso general, lo cual le permitirá obtener resultados óptimos en su desempeño y asesorar a los clientes ante las necesidades que se le presenten.
Habilidades y destrezas en la	Se desea que el personal implicado en el Proceso muestre habilidades y destrezas en la óptima explotación del Sistema Informático. Desarrollando

<p>actividad que desempeña.</p>	<p>capacidades y potencialidades para procesar la información que obtiene y aportar resultados o productos específicos a los clientes del proceso; facilitando a su vez la construcción del conocimiento integral sobre el candidato, en el proceso de toma de decisiones.</p>
<p>Comunicación con el cliente.</p>	<p>Se desea que el personal implicado en el Proceso muestre una actitud favorable hacia la comunicación con los clientes, relativa a la información general sobre el servicio de Reclutamiento y Selección de Personal que ofertan; asesoramiento al respecto, para favorecer la adecuada gestión del mismo y la retroalimentación necesaria con el cliente sobre el conocimiento del candidato y sobre el seguimiento necesario que implica la selección del mismo en las fases posteriores.</p>
<p>Flexibilidad en el desempeño.</p>	<p>Se desea que el personal implicado en el Proceso muestre una disposición favorable a cambiar de enfoque o manera de concebir la realidad; aportando creativamente, soluciones más eficientes para el desempeño del proceso, como respuesta a las necesidades del cliente. Mostrando capacidad para adaptarse a las diferentes situaciones y personalizar el servicio, así como apertura al mejoramiento continuo del mismo.</p>
<p>Orientación hacia el servicio.</p>	<p>Se desea que el personal implicado en el Proceso muestre disposición hacia el servicio para desempeñarse con base en el conocimiento de las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes del Proceso. Personalizando el servicio que ofrece a sus clientes, preocupándose por entender sus necesidades y dar solución a sus problemas Realizará esfuerzos adicionales con el fin de conocer y exceder las expectativas de los mismos.</p>

Las competencias específicas de los actores del sistema constituyen el Perfil del trabajador vinculado al Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. Este perfil es el punto de partida que ha permitido elaborar el programa analítico de capacitación para el grupo de Dirigentes, Especialistas y Técnicos que conforman el equipo de trabajo que interviene directamente en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro (Actores del Sistema).

### **2.3.4.- El Programa Analítico**

En esta parte se describe la modalidad de implementación del Programa de Capacitación, los objetivos y los resultados de aprendizaje, el plan analítico, la estructura del programa en sesiones y las herramientas de evaluación tanto de la actividad de capacitación como del aprendizaje.

#### **2.3.4.1.- Taller de Auto capacitación utilizando la plataforma Moodle.**

Esta modalidad esta planteada para cubrir necesidades de capacitación a distancia de los trabajadores que laboran en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, así como en el uso del Sistema Informático al cual está previsto su acceso desde sus respectivos territorios, manteniéndose actualizada la Base de Datos en SQL Postgres centralizada en la Dirección Provincial.

En esta modalidad el desarrollo de los temas se implementa en la plataforma utilizando las potencialidades que ofrece el Moodle en este sentido, haciendo posible la obtención de conocimientos por parte de los interesados con la posibilidad por parte del profesor o instructor de medir en cada momento la asimilación y el

desempeño de los estudiantes de las materias del curso, de tal manera que los matriculados puedan seguir paso a paso el curso y llegar a los resultados esperados. Las prácticas y ejercicios se desarrollan principalmente a nivel individual, aunque se sugieren alguno de ellos desarrollarlos en forma grupal. En este sentido se recomienda para potenciar el intercambio y la ejercitación el trabajo en equipo, conformando equipos de estudio, (que guiados con el material disponible en la plataforma) puedan planificar y ejecutar el proceso de auto-capacitación. Se ha previsto el uso de dos herramientas muy importantes para el enriquecimiento que aporta el intercambio profesor-alumno, que son: los forum y el Chat, así como también se posibilita la entrega de tareas extractases por parte de los participantes a través de la plataforma.

#### **2.3.4.2.- Mapa de Objetivos**

##### **Objetivo General**

Contribuir al desarrollo de capacidades para implementar el Sistema Informático del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro.

##### **Objetivo Específico 1**

Comprender el flujo y las características del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro a partir del reconocimiento del rol de cada actor del Sistema.

##### **Objetivo Específico 2**

Identificar las competencias específicas para un satisfactorio desempeño de cada trabajador en el proceso.

### **Objetivo Específico 3**

Dominar los pasos, actividades y herramientas de las etapas que constituyen el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro, acorde a la organización que establece la implementación del Sistema Informático.

#### **2.3.4.3.- Resultados de Aprendizaje**

##### **Resultados de aprendizaje Objetivo Específico 1**

Que los participantes al finalizar el bloque I y II:

R1. Reconozcan la importancia del rol promotor del Responsable del proceso y la implicación de cada trabajador en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro.

R2. Comprendan las etapas y el flujo del Proceso a partir de la descripción del Proceso y el diagrama de actividades.

##### **Resultados de aprendizaje Objetivo Específico 2**

Que los participantes al finalizar el bloque III:

R3. Identifiquen el perfil del líder del proceso y del equipo de funcionarios y reconozcan sus capacidades y atributos

##### **Resultados de aprendizaje Objetivo Específico 3**

Que los participantes al finalizar el bloque IV:

R4 Apliquen los criterios y pasos para llevar a cabo un exitoso Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal aplicando lo establecido para el Banco

Popular de Ahorro en su Manual de Procedimientos, Política de Empleo según Legislación vigente.

R5 Comprendan los momentos de participación de cada miembro del equipo y se familiaricen con la forma de hacerlo a través del Sistema Informático.

#### **2.3.4.4.- Estructura de Conocimientos**

Los contenidos se han organizado en 4 módulos y 7 sesiones. El módulo comprende el desarrollo de un tema, y la sesión comprende el desarrollo de una unidad temática.

#### **ESTRUCTURA DE CONOCIMIENTOS**

<b>Módulo</b>	<b>Sesiones</b>
<b>M1 Roles del líder y los funcionarios del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en cada momento de interacción con el mismo.</b>	<b>S1 Funciones que desempeña el Responsable del proceso y cada uno de los miembros del Equipo de Especialistas.</b>
<b>M2 Etapas y Flujo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro.</b>	<b>S2 Análisis de la Situación de la Institución. Etapas que componen el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos. Descripción del Proceso. Diagrama de Flujo del Proceso. Documentación del Proceso. Mapa SIPOC. Prevención de Fallos Potenciales y sus efectos (FMEA) .</b>
<b>M3 Perfil del Responsable y</b>	<b>S3 Competencias para un funcionario en el Proceso de</b>

<p><b>trabajadores del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.</b></p>	<p><b>Reclutamiento y Selección de Personal.</b></p>
<p><b>M4 Paso a paso por el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. El Sistema Informático. Política de Empleo.</b></p>	<p><b>S4 El Manual de Procedimientos del Banco Popular de Ahorro y el Proceso de Reclutamiento y Selección.</b></p> <p><b>Normas Cubanas:</b></p> <p><b>NC 3000:2007 – Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Vocabulario.</b></p> <p><b>NC 3001:2007 – Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Requisitos.</b></p> <p><b>NC 3002:2007 – Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Implementación.</b></p> <p><b>S5 Legislación Vigente. Decretos Leyes, Resoluciones, Circulares.</b></p> <p><b>S6 Requerimientos funcionales del Proceso. Casos de Uso del Sistema. Diagrama de Casos de Usos. Ayuda para instalar, configurar y utilizar la Aplicación WEB que automatiza el Proceso.</b></p> <p><b>S7 Conociendo las herramientas de monitoreo que implementa el Sistema Informático como formas de Evaluación y Control del Proceso.</b></p>

#### **2.3.4.5.- El Programa de capacitación en el contexto de la plataforma.**

En el programa de capacitación disponible en la plataforma moodle del Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos se presentan todos los elementos que comprende el programa: los resultados de aprendizaje esperados, los contenidos a desarrollar para lograr los resultados, las actividades a realizar para desarrollar cada tema o contenido y finalmente los cuestionarios donde se evalúan los participantes en cada momento del curso.

Este instrumento es muy valioso y útil durante y después de la capacitación. **Durante** la ejecución de la capacitación, sirve como guía para el control de la secuencia de actividades y de las evaluaciones, **después** de cada módulo y de la capacitación como tal, para evaluar el desarrollo de la capacitación en función de lo planificado e incluso como material de consulta sobre aspectos del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

#### **2.3.5.- Herramientas de Evaluación**

##### **2.3.5.1.- Evaluación de la Actividad de Capacitación**

En la capacitación a trabajadores del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos utilizando una plataforma de teleformación a distancia (Moodle), se han considerado actividades de evaluación en tres niveles: evaluación del aprendizaje, evaluación de la actividad y seguimiento y evaluación del desempeño.

### **2.3.5.1.1.- Evaluación del Aprendizaje**

Esta evaluación debe desarrollarse desde la percepción de los participantes y desde el especialista o capacitador (Profesor del Curso). La evaluación de los resultados del aprendizaje por los participantes es realizada utilizando los cuestionarios on-line que se habilitan en la plataforma.

La evaluación del aprendizaje desde el capacitador, responsable de la capacitación, deberá realizarse teniendo como indicadores:

- a) Participación en más del 90% de las actividades previstas en la plataforma.
- b) Participación en Discusiones (Forum y sesiones de Chat)
- c) Evidencias de resultados del aprendizaje: Tareas extractases orientadas y entregadas a través de la plataforma y Cuestionarios.

### **2.3.5.1.2.- Evaluación del Curso.**

La evaluación del curso deberá ser realizada por los participantes. Se recomienda utilizar la técnica "Como sentí el curso virtual".

En un documento se prepara el formato para calificar que se presenta a continuación, el cual puede ser enviado vía correo electrónico o a través de la propia plataforma utilizando el recurso previsto para el envío de tareas extraclases.

### **EN EL CURSO VIRTUAL DISPONIBLE EN LA PLATAFORMA:**

Los temas desarrollados estuvieron...

Las tareas extraclases y actividades de discusión a través de los Forum y el Chat me parecieron...

Me sentí frecuentemente...

La organización de los temas estuvo...

Los profesores del curso estuvieron...

#### **2.3.5.1.3.- Seguimiento y evaluación del desempeño**

En la medida de lo posible, se sugiere realizar un seguimiento por lo menos los tres primeros meses después de haber concluido la capacitación. En este seguimiento se pueden utilizar la información de la lista de chequeo de competencias del trabajador y la observación directa a las actividades del trabajador del Proceso.

En la Evaluación de Desempeño que se le aplica a cada trabajador bancario mensual, trimestral y anualmente será posible medir el efecto de esta capacitación.

Si se considera este nivel de evaluación, es indispensable que se comunique a los participantes al iniciar el curso.

## **2.4.- El Sistema Informático para el Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos.**

El Sistema Informático para el Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos, fue desarrollado por el autor del presente trabajo de investigación a partir de una necesidad planteada por la Gerencia de mejorar este proceso.

Se realizó un estudio del Proceso utilizando algunos de los elementos más generales que establece la metodología RUP (para el análisis y diseño de Sistemas Informáticos). El Sistema Informático fue concebido como una aplicación web desarrollada utilizando software libre, y la filosofía cliente servidor, utilizando en el Servidor de Base de Datos el SQL Postgres versión 8.3 y como lenguaje de Programación PHP 5.0, multiplataforma (Linux o Windows). Está previsto el acceso a esta aplicación Web de los involucrados directamente en el Proceso que radican en la Dirección Provincial, así como los Directores o Gerentes de las Sucursales del Territorio, las cuales se encuentran interconectadas a través de la RPTD de ETECSA utilizando el protocolo Frame Relay (12 de ellas), dos por enlace Satelital y dos por Fibra Óptica. Como requerimiento de seguridad posee el de la autenticación por usuario y contraseña y para cada usuario se definen los niveles de acceso según el rol que desempeña en el Proceso. Los elementos generales que se tuvieron en cuenta para el Modelamiento del Negocio, así como para el Análisis y Diseño y otros aspectos relacionados con el Sistema se describen en el **Anexo # 2**.

## Conclusiones Parciales

- El Moodle es una plataforma de teleformación idónea para ser empleada en el sector bancario.
- El curso virtual que se propone contiene los elementos técnicos y pedagógicos necesarios para lograr la capacitación de los trabajadores del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en sus puestos de trabajo y desarrolla la capacidad de aprendizaje autorregulado de los mismos.
- El Programa de Capacitación que se propone contribuye al desarrollo de las competencias de los actores del sistema, y con ello favorece una correcta explotación del Sistema Informático para el Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos.
- El enfoque del programa de capacitación se sustenta en tres premisas fundamentales: El proceso de conocimiento en el adulto, Los estilos de aprendizaje en función de la actividad que se realiza y el desarrollo de capacidades para el desempeño satisfactorio.
- El Programa de Capacitación que se propone es un instrumento metodológico dirigido a funcionarios especializados en el tema interesados en capacitar a los actores del sistema informático que se ha concebido para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.
- El Sistema Informático para el Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos, fue desarrollado a partir de una necesidad planteada por la Gerencia de mejorar este proceso, utilizando

software libre, se concibe como una aplicación web, con la filosofía cliente servidor, SQL Postgres 8.3 en el Gestor de Base de Datos del Servidor y como lenguaje de programación PHP 5.0.

## **Capítulo III. Análisis de los resultados obtenidos en la investigación al aplicar el Programa de Capacitación para el Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos a los actores del Sistema Informático.**

### **3.1 Introducción**

En este capítulo se validan los resultados obtenidos en la investigación a partir del empleo del método Criterio de Especialistas donde se recopilan sus criterios acerca del curso y se utiliza la Técnica de ladov para conocer el grado de satisfacción de los empleadores con respecto al nivel de las competencias de desempeño de los implicados en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos, antes y después de haber aplicado la Capacitación, lo que permitió al autor evaluar los resultados obtenidos con la aplicación de el curso.

### **3.2 Validación del Curso para la Capacitación sobre el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.**

La investigación se fundamenta en la metodología cualitativa, en este capítulo se exponen los resultados de la validación por especialistas, del Curso de Capacitación para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

El proceso de la validación por especialistas se desarrolló en tres etapas principales.

**Primera etapa:**

Se constató por correo electrónico o personalmente con cada uno de los especialistas, donde se les explicó la razón por la cual había sido seleccionado, se precisó su voluntad de participar, se explicó los objetivos de la validación y su función como especialista y se les creó a cada uno un usuario en la plataforma moodle donde se encuentra disponible el curso. La mayoría de los especialistas mostraron su voluntad de participar y poner toda su capacidad en función del trabajo (Anexo # 7).

**Segunda etapa:**

Análisis valorativo del Curso de Capacitación Virtual por los especialistas:

El Curso de Capacitación fue sometido a una rigurosa valoración por los especialistas, los que fueron seleccionados sobre la base de su experiencia en la actividad de Recursos Humanos, conocimientos, nivel científico y labor que desarrollan. Este grupo lo conformaban especialistas de Banco Central, de la Dirección Nacional de Recursos Humanos del Banco, Jefes de Departamentos de Recursos Humanos de diferentes Direcciones Provinciales, Psicólogos, Subdirectores, Informáticos, Profesores de reconocido prestigio y nivel científico de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, todos ellos vinculados directamente al proceso o conocedores del mismo y con un mínimo de 5 años de experiencia en la actividad; distinguidos por su sentido de la cooperación, la

honestidad, sentido del deber, vocación por su profesión, amor por lo que hacen y reconocida preparación profesional. En todos los casos contaron con suficiente tiempo para realizar el trabajo solicitado.

### **Tercera etapa.**

Análisis de los criterios emitidos por los especialistas.

Es válido destacar que la mayoría de los especialistas constatados contaban con referencias sobre la Aplicación Web que automatiza el proceso y sobre el Curso de Capacitación, al encontrarse ambos en fase de generalización a nivel de país en el Banco Popular de Ahorro así como en Banco Central de Cuba.

### **Especialista 1.**

Lic. Naiví Montané Marsal: Especialista “A” en Gestión de Recursos Humanos. Dirección de Recursos Humanos de Banco Central de Cuba. Habana. Con más de 10 años de experiencia en la actividad.

### **Criterios emitidos por el especialista 1.**

En revisión efectuada al curso, considero que el mismo posee una adecuada estructuración; el proceso de Reclutamiento y Selección están bien definidos y se ajustan a la legislación vigente, aprobada para estos fines.

Posee novedad en tanto nunca se había trabajado sobre la determinación de este proceso clave, donde han quedado bien determinadas las entradas y salidas así como la explicación detallada de cada uno de los pasos, los niveles de accesos y funciones de cada uno de los que participan.

Para más ilustración del proceso se cuenta con un Flujograma donde se grafica y detalla el mismo.

Se definen bien las competencias del proceso y lo digo así porque aún cuando esas sean las competencias de los que intervienen en el proceso, constituyen las competencias del proceso en sí mismo y si considero que el curso logra potenciar las competencias de desempeño de sus participantes, lo que debe incidir en optimizar el flujo del proceso y hacerlo por tanto más eficiente.

### **Especialista 2.**

Nora Muñoz Delgado. Universitaria: Lic. Psicología

Especialista "A" en Gestión de los Recursos Humanos

Oficia Central BPA, 10 años de experiencia

### **Criterios emitidos por el especialista 2.**

Considero que el curso es muy completo, permite realmente capacitar en el tema a todo el que lo necesite, así como mantener actualizados a todos los implicados en el proceso sobre las normas y los procedimientos que regulan la actividad, de este modo debe alcanzarse un mejor desempeño, así como mayor homogeneidad en el proceso de manera general. Creo además que este curso facilita la comprensión del proceso, así como de sus diferentes etapas y del papel que debe desempeñar cada quien en él, permitiendo que fluya de manera eficiente todo el proceso.

En mi opinión para todos los involucrados en el tema tanto la aplicación WEB como este módulo de capacitación son una herramienta realmente importante que nos permitirá trabajar mejor. Felicitaciones.

### **Especialista 3.**

Loidmila Almenares Machado

Esp. "A" en Gestión de los Recursos Humanos

Universitaria: Lic. en Matemática - Computación

Años de experiencia: 8 años

#### **Criterios emitidos por el especialista 3.**

Consideramos que el curso está muy bien concebido y abarca todos los aspectos fundamentales de este proceso clave de la Gestión de los Recursos Humanos, permite no sólo la capacitación sobre los temas relacionados con el proceso, sino que también sin lugar a dudas contribuye a mejorar las competencias de desempeño de los trabajadores implicados en el proceso, pues el curso entre otros aportes facilita la comprensión del flujo del proceso, sus etapas, el rol que desempeña cada cual, la política de empleo, todo lo cual lo convierte en una herramienta muy útil que necesariamente contribuirá a que este proceso sea más eficiente, contribuyendo al logro exitoso de la misión de nuestro banco en beneficio del país. Mantenemos nuestra propuesta de implementar tanto la aplicación web como este curso virtual en la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro.

### **Especialista 4.**

Lic. Tania Gómez Marrero. Sub Directora Técnica BPA Cienfuegos. Con más de 5 años de experiencia en el cargo y más de 15 años en el Banco.

#### **Criterios emitidos por el especialista 4.**

El curso sobre el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro, contribuye a fomentar:

- Las competencias del Proceso
- La comprensión de las etapas y el flujo del proceso
- El reconocimiento de las competencias requeridas para los implicados del proceso.
- La actualización de los implicados en el proceso sobre los procedimientos establecidos para el desempeño del proceso y sobre las legislaciones afines.
- La comprensión de los momentos de participación de cada miembro del equipo a través del Sistema Informático.

Lo anterior posibilita que los trabajadores que intervienen en este proceso sean más capaces y esto sin lugar a dudas incide en que los resultados sean más eficientes.

Resulta válido el reconocimiento de constituir, el primer curso a distancia sobre un proceso clave, personalizado para la institución y que pudiera extenderse en un futuro su metodología al resto de los procesos claves; contribuyendo de este modo, a la formación general y actualización de sus miembros, así como también a la socialización de su conocimiento a todos los niveles de la organización.

#### **Especialista 5.**

Ms.C. Ana Alvarez Sánchez. Jefe Departamento Recursos Humanos BPA Cienfuegos. Con más de 2 años de experiencia en el cargo y más de 10 años en el Banco.

### **Criterios emitidos por el especialista 5.**

El curso de capacitación sobre el proceso contribuye al desarrollo de capacidades para implementar el sistema informático; al reconocimiento del rol de cada implicado en el mismo; al logro de la comprensión de las etapas y flujo del proceso; al reconocimiento de las competencias requeridas para sus implicados, a la actualización de los mismos sobre los procedimientos establecidos para el desempeño del proceso y legislaciones afines; a la comprensión de los momentos de participación de cada miembro del equipo a través del Sistema Informático y al desarrollo de una visión sistémica del proceso, en los implicados.

### **Especialista 6.**

Ms.C. Liorna Miyashiro Pérez . Especialistas “B” en Gestión de Recursos Humanos BPA Cienfuegos (Psicóloga). Con 13 años de experiencia en el desempeño del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

### **Criterios emitidos por el especialista 6.**

El Curso de Capacitación sobre el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro contribuye:

Al desarrollo de capacidades para implementar el Sistema Informático del Proceso, al abordarlo desde la ayuda del propio sistema y la descripción de su dinámica desde el contexto de la aplicación informática que lo automatiza.

Al reconocimiento detallado del rol de cada trabajador en el Proceso, desde una visión integral del mismo, en su descripción y graficándolo a través de la documentación: Diagrama de Flujo del Proceso, Documentación del Proceso y Mapa SIPOC.

Al reconocimiento de las competencias requeridas y pautas de comportamiento para los implicados del proceso, socializando el conocimiento entre los implicados en el proceso.

A la actualización de los implicados en el proceso sobre los procedimientos establecidos para el desempeño del proceso, abordándolos desde el Manual de Procedimientos y sobre las legislaciones afines; interrelacionándolos integradamente en la construcción de su conocimiento.

A la comprensión de los momentos de participación de cada miembro del equipo a través del Sistema Informático, con la socialización de los participantes en el curso en los módulos específicos creados para tales y describiendo los niveles de accesos.

Al desarrollo de una visión integral y sistémica del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de los implicados, a través de la construcción del conocimiento de los aspectos que lo definen como tal.

De modo general sugerimos que los anteriores aspectos podrían ser evaluados a través de la proyección de situaciones operativas, de modo tal que exija al evaluado el razonamiento de los contenidos impartidos; evaluando así, el modo de integración y disposición individual en la construcción de sus conocimientos sobre el proceso.

### **Especialista 7.**

MsC. en la Especialidad de Telemática: Redeis Alonso Labrada.

Jefe Departamento Informática, BPA Cienfuegos, 15 años de experiencia:

### **Criterios emitidos por el especialista 7.**

Después de interactuar con el curso virtual sobre Reclutamiento y Selección de Personal disponible en la plataforma de teleformación (moodle) del Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos, podemos expresar que desde nuestro punto de vista el mismo contribuye con el desarrollo de capacidades necesarias para implementar el Sistema Informático del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. Debido a que, utilizando diagramas de flujo con una detallada explicación, favorece el reconocimiento del rol de cada trabajador en el Proceso. Mediante la utilización de documentos oficiales, se logra la comprensión de las etapas y el flujo del proceso, además favorece a la actualización de los implicados sobre los procedimientos establecidos para el desempeño del proceso y sobre las legislaciones afines. Con la explicación detallada de los roles que desempeña cada uno de los implicados en el proceso favorece el reconocimiento de las competencias requeridas para cada uno de ellos lo que contribuye al desarrollo de una visión sistémica del proceso, en los implicados.

### **Especialista 8.**

MSc. Hugo García Isla.

Cargo: J Dpto Recursos Humanos de la Dirección Provincial BPA Villa Clara y Asesor de la Vicepresidencia de Recursos Humanos del Banco Central de Cuba.

Años de experiencia: 25.

### **Criterios emitidos por el especialista 8.**

El curso de referencia, mediante la utilización de un lenguaje asequible a cualquier persona posibilita de manera fácil el aprendizaje de las diferentes etapas del

“Sistema Informático del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal”, pudiendo desarrollar las capacidades requeridas para su uso en poco tiempo.

Una ventaja que tiene es el reconocer el rol de cada uno de los implicados en el proceso de Selección y Reclutamiento del Personal, posibilitando que fluya la información en la misma medida en que se encuentra estructurada en el Manual de Instrucciones y Procedimientos de nuestra institución, todo lo cual favorece un mejor conocimiento de las diferentes etapas y flujos del proceso, señalizando de manera evidente donde ocurren los cuellos de botella en el mismo.

El sistema ya se implantó en nuestra Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en Villa Clara, encontrándonos en estos momentos en la capacitación de los diferentes actores del proceso, aspecto en el cual el Curso propuesto nos ha sido de mucha utilidad.

Este Sistema es una solución al problema presentado en relación a la velocidad en que son procesados los candidatos a ingresar en la institución, lo cual repercute a su vez en la elevación de la calidad del servicio que se presta a la población, al facilitar a los diferentes directivos la información necesaria para la toma de decisiones en la contratación del personal.

### **Especialista 9.**

Regla Maribel Faría Raurell. Especialista “B” Gestión de los Recursos Humanos. Dirección Provincial BPA Santi Spíritus. Licenciada en Educación, Especialidad Español y Literatura. 19 años de experiencia como Especialista de Capacitación.

### **Criterios emitidos por el especialista 9.**

Después de analizar detalladamente la estructura de conocimientos del curso lo considero magnífico, ya que tiene una orientación integral con nuevas herramientas y principios didácticos muy bien expresados, con una adecuada aplicación de los conocimientos para la mayor eficiencia del personal.

He podido apreciar que el curso es una interacción dinámica de las funciones del área de personal y los objetivos de nuestra organización, es decir la planeación de los Recursos Humanos vinculada con la estrategia organizacional, se puede afirmar que se cumple en él el objetivo principal de esta área, en este caso: escoger las personas adecuadas para el cargo preciso, en el momento necesario, con los conocimientos, aptitudes y capacidades para el cargo.

Según he podido percibir este curso tiene un carácter sistémico y se puede lograr una adecuada comprensión de las distintas etapas, es un elemento motivador muy importante para el desarrollo de las competencias tanto laborales como personales de los trabajadores, para que se desempeñen mejor en sus tareas concretas y a través de su contenido se logran mejorar las aptitudes, los comportamientos y estilos de conducta.

Por su parte los pasos, cada una de las actividades a desarrollar y las herramientas de las etapas que constituyen el Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal en el BPA están acorde a lo establecido en nuestra institución, así como también la implementación del Sistema Informático, el cual facilita el desarrollo y un mejor control de este proceso de forma general.

Con relación a la evaluación final de esta preparación la considero correcta, ya que se fundamenta en aspectos claves tales como: el cuestionario después del

curso, la percepción de las competencias después de concluido y la encuesta sobre la opinión acerca de este tipo de capacitación.

Finalmente queremos resaltar que este Curso de Capacitación favorece ampliamente la actualización de cada uno de los implicados en el proceso, sobre los procedimientos establecidos para el buen desempeño del proceso y principalmente de todas las legislaciones afines que se encuentran vigentes.

### **Especialista 10.**

Angel Gonzalez Escalona. Lic en Derecho

Jefe de Dpto de Recursos Humanos del BPA en Granma

11 años de experiencia.

### **Criterios emitidos por el especialista 10.**

Considero que el curso es una herramienta de trabajo para los especialistas que intervienen en el proceso y desarrolla una visión integral y sistémica del proceso en sus implicados a través:

- Del desarrollo de capacidades para implementar el Sistema Informático del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.
- Del reconocimiento del rol de cada trabajador

Para el trabajo de los implicados en el proceso es muy importante, pues aun cuando el nivel de competencia de los profesionales que intervienen en este proceso sea bueno, siempre va a ser algo muy positivo poseer un curso ya especialmente concebido para un proceso que se convierte en proceso clave dentro de la Gestión de los Recursos Humanos y que es tan importante en nuestra Organización, pues de ello dependen muchos otros resultados.

Por el contenido que abarca y la forma amena en que se materializa el curso, ejerce un efecto motivador para los actores del proceso.

### **Especialista 11.**

Dr. Noel Varela Izquierdo. Jefe del Dpto de Ingeniería Industrial  
Universidad de Cienfuegos, "Carlos Rafael Rodríguez".

### **Criterios emitidos por el especialista 11.**

El curso propuesto en la investigación cumple con los objetivos y expectativas de la entidad, pues contribuye a profundizar y validar un importante subsistema que es imprescindible en ese tipo de entidad, como sin duda lo es el subsistema de Reclutamiento y Selección del Personal.

El curso está dividido en 4 módulos:

Modulo I: Roles del líder y funcionarios del proceso

Modulo II: Etapas y Flujo del Proceso en el BPA

Modulo III: Perfil del Responsable y funcionarios del proceso

Modulo IV: Paso a paso por el Proceso. Política de Empleo. El Sistema Informático

En cada uno de ellos se diseñan objetivos concretos con actividades practicas y evaluativas con contribuirán al desarrollo de habilidades y conocimiento importantes para ese subsistema.

Otro aspecto importante a destacar lo constituye sin duda la informatización del mismo pues está montado en una plataforma interactiva (Moodle) incluyendo aspectos interactivos y de consultas importantes como: Novedades (Foro), Sala para debates (Chat), Foro para uso de Profesores del Curso, Envíe sus trabajos extraclases por aquí... (Subida avanzada de archivos), Cuestionario sobre el

Proceso (antes de la capacitación) Su Percepción acerca de las Competencias en los implicados del Proceso... (Cuestionario), Mapa de Objetivos (Recurso), Resultados de Aprendizaje (Recurso).

**Recomendaciones:**

Un aspecto importante a recomendar lo constituye sin duda su vinculación con la norma cubana de capital humano (NC: 3000) pues la misma tiene su centro en las competencias donde cada entidad debe establecer las competencias organizacionales, de procesos y de puestos de trabajos. Esto sugiere que el procedimiento de Reclutamiento y Selección debe integrar estas competencias y técnicas capaces de evaluar las mismas para lograr que el personal seleccionado cumpla con ellas.

De forma general considero que el curso es una excelente herramienta para la entidad pues valida y perfecciona el sistema de Reclutamiento y Selección del Personal, influyendo positivamente en el incremento de la calidad del ingreso a dicha organización.

**Especialista 12.**

MSc. Mario Alberto Curbelo Hernández

Coordinador de la Carrera De Ingeniería Industrial

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad De Cienfuegos.

**Criterios emitidos por el especialista 12.**

El diseño y desarrollo del curso permite demostrar el carácter capacitador de la informática en los procesos de cambios en las organizaciones. El curso logra el

propósito de formar al personal que labora en la función de empleo del Banco Popular de ahorro y tiene la capacidad de ser empleado por otras entidades de igual o diferente perfil a la empresa donde originalmente se aplica.

Con un sentido didáctico adecuado, el curso consta de cuatro módulos organizados de tal forma que se definen los roles de los involucrados, las etapas del proceso, los perfiles de los funcionarios, etc. La automatización de la capacitación también permite grandes facilidades a los formandos en términos de herramientas para el aprendizaje.

En sentido general, puedo asegurar que dada la capacidad de formación que posee el curso que se propone, es evidente un mejoramiento sustancial de los indicadores de empleo del Banco Popular de Ahorro, a partir del perfeccionamiento en la formación de las personas que lo realizan.

### **Especialista 13.**

MSc. Guillermo A. López Calvajar

Profesor Universitario (26 años de experiencia)

### **Criterios emitidos por el especialista 13.**

El curso constituye una importante herramienta para la implementación del procedimiento de reclutamiento y selección en la organización y contribuir así a elevar la calidad del ingreso al empleo en el BPA.

El curso tiene una adecuada preparación, tanto por su desarrollo metodológico donde se definen objetivos a cumplimentar y habilidades a formar, como por la preparación de los contenidos como son:

- Roles del líder y los funcionarios del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.
- Etapas y Flujo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro.
- Perfil del Responsable y trabajadores del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.
- El Sistema Informático.
- Política de Empleo.

Lo cual unido a la posibilidad de desarrollo apoyado en las TIC (plataforma interactiva), puede ser de mucha utilidad para la preparación y entrenamiento del área de Recursos Humanos fundamentalmente, encargada de la actividad de reclutamiento y selección de personal en el BPA, por lo que consideramos que contribuye a:

- Desarrollar las capacidades para implementar la automatización del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el BPA a través de la aplicación WEB ya concebida para tales efectos.
- Reconocer el rol de cada trabajador en el proceso.
- Comprender las etapas del proceso.
- Aplicar adecuadamente los criterios y la legislación vigente, como un paso para el desarrollo del proceso con éxito.

#### **Especialista 14.**

Dr. Francisco Angel Becerra Lois

Vicerrector Docente

Universidad de Cienfuegos, "Carlos Rafael Rodríguez"

**Criterios emitidos por el especialista 14.**

El Curso de Capacitación sobre el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal disponible en la plataforma Moodle, para teleformación a distancia del BPA de Cienfuegos, contribuye a mejorar las competencias de desempeño de los trabajadores y su nivel de eficiencia.

En base a las competencias específicas de los actores del sistema vinculados al Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, se ha elaborado el programa analítico de capacitación para el grupo de dirigentes, especialistas y técnicos que conforman el equipo de trabajo que interviene directamente en dicho proceso en el Banco Popular de Ahorro, o sea los actores del sistema.

A través de su investigación el autor logra una integración progresiva de medios de enseñanza, mediante el uso de la plataforma Moodle, que **contribuyen a favorecer las competencias tecnológicas, didácticas y tutoriales** por lo que constituye un importante aporte al mejoramiento continuo del proceso citado y a la adquisición de habilidades necesarias para desarrollarlo con eficacia.

**Especialista 15.**

MSc. Jorge Padrón Hernández

Jefe Departamento Aseguramiento Provincial, BPA Cienfuegos

Profesor Asistente, adjunto a la Facultad de Mecánica.

Universidad de Cienfuegos, "Carlos Rafael Rodríguez"

### **Criterios emitidos por el especialista 15.**

La estructura del curso de capacitación sobre el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, disponible en la plataforma Moodle de teleformación para el personal del Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos, favorece el mejoramiento continuo de las competencias de desempeño del personal implicado en el Proceso, cuestión que resulta meritoria en la búsqueda de la eficiencia del proceso en sí.

Se logra la creación de una plataforma que permite propiciar modificaciones sustanciales en las formas tradicionales de enseñar y aprender. Resultado que impone nuevos retos, lo que permite estar más preparados a los implicados en el proceso para la toma de decisiones.

El método utilizado para teleformación a distancia constituye un elemento novedoso en el proceso de Reclutamiento y Selección, así como en la adquisición de habilidades en lo relacionado con la gestión del conocimiento sobre un proceso y un beneficio de los actores del Sistema Informático.

El diseño del curso en la plataforma cumple con una secuencia metodológica lógica para este tipo de modalidad para la enseñanza.

### **Conclusiones de la Validación:**

Al concluir con la tercera etapa del proceso de Validación del Curso de Capacitación Virtual se arriba a las siguientes conclusiones:

- El 100 % de los especialistas consultados expresaron que el Curso de Capacitación propuesto si contribuirá a mejorar las competencias de

desempeño de los trabajadores del proceso y el nivel de eficiencia de éste último.

- Las sugerencias dadas por los especialistas permitieron enriquecer el Curso de Capacitación, el cual ya se aplica en la Dirección Provincial de Cienfuegos, Dirección Provincial de Villa Clara y se encuentra en fase de generalización al resto del país en el Banco Popular de Ahorro, así como en el Banco Central de Cuba.

### **3.3.- Análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del Curso de Capacitación Virtual.**

Los resultados de la aplicación del Curso de Capacitación Virtual para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal se obtuvieron a partir del empleo de la Técnica de Iadov para conocer el grado de satisfacción de los empleadores (clientes del proceso) acerca de las competencias de desempeño de los implicados directamente en el Proceso.

Esta técnica consistió en la aplicación del cuestionario que aparece en el (Anexo # 5), a los empleadores (clientes del proceso) por la importancia que reviste conocer el grado de satisfacción de estos respecto al nivel de competencias de los implicados en el proceso, antes y después de la capacitación, ya que la propuesta de capacitación busca precisamente desarrollar estas competencias.

Los resultados cuantitativos obtenidos en ambos momentos aparecen en la tabla siguiente:

<b>Grado de Satisfacción</b>	<b>Antes de la Capacitación</b>	<b>Después de la Capacitación</b>
<b>Clara satisfacción</b>	2	52
<b>Más satisfecho que insatisfecho</b>	10	9
<b>No definido</b>	3	
<b>Más insatisfecho que satisfecho</b>	26	1
<b>Clara insatisfacción</b>	21	
<b>TOTAL</b>	62	62
<b>ISG</b>	- 0,43 (Insatisfacción)	0,90 (Satisfacción)

Para el cálculo del Índice de Satisfacción Grupal (ISG) se utilizó la fórmula:

$$ISG = a (+1) + b (+ 0,5) + c(0) + d(-0.5) + e(-1) / N$$

Donde:

a - Clara Satisfacción

b - Más satisfecho que insatisfecho

c – No definido

d – Más insatisfecho que satisfecho

e – Clara insatisfacción

N – Cantidad de elementos muestreados (Todos los empleadores)

La escala de valores del índice grupal que se toma al aplicar la técnica es:

Para valores comprendidos entre.

-1 y -0.5 Insatisfacción.

-0.49 y 0.49 Contradicción.

0.5 y 1 Satisfacción.

Como se puede apreciar antes de aplicar la capacitación a los implicados en el proceso el Índice de Satisfacción de los clientes del proceso era de -0,43, lo que evidencia Insatisfacción, en tanto luego de haber aplicado la capacitación éste índice es de 0,90 ; lo que manifiesta una clara satisfacción hacia las competencias de desempeño de los implicados en el proceso.

Estos resultados muestran que después de haber aplicado el curso de capacitación se logra un contraste positivo del nivel de satisfacción de los empleadores (clientes del proceso) respecto a las competencias de desempeño de los implicados en el proceso.

## **Conclusiones Parciales:**

- Según opinión unánime de los expertos, el Curso de Capacitación propuesto contribuye a mejorar las competencias de desempeño de los trabajadores del proceso.
- Los resultados obtenidos aplicando la técnica de ladov, para medir el Índice de Satisfacción antes y después de la capacitación, muestran que con la aplicación del curso de capacitación se logra un contraste positivo del nivel de satisfacción de los empleadores (clientes del proceso) respecto a las competencias de desempeño de los implicados en el proceso.
- La mejora en el nivel de las competencias de desempeño con la aplicación del curso, avalado por el criterio de los expertos y por lo que evidencian los resultados obtenidos con la aplicación de la técnica de ladov, complementa el buen desarrollo de la automatización, lo que favorece el flujo del proceso y esto contribuye al alcance de mayores niveles de eficiencia en los resultados del mismo.

## CONCLUSIONES

- El curso virtual que se propone contiene los elementos técnicos y pedagógicos necesarios para lograr la capacitación de los trabajadores del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en sus puestos de trabajo y desarrolla la capacidad de aprendizaje autorregulado de los mismos, constituyendo una herramienta básica para un proceso clave de la Organización al garantizar el flujo horizontal del conocimiento sobre el proceso a la vez que eleva el conocimiento individual de sus implicados, insertándose en un proceso colectivo de intercambio de aprendizaje.
- El Curso de Capacitación propuesto contribuye a mejorar las competencias de desempeño de los trabajadores del proceso, lo que complementa el buen desarrollo de la automatización y favorece el alcance de mayores niveles de eficiencia del Proceso objeto de estudio.
- El Curso Virtual para la Capacitación sobre el Proceso objeto de estudio, así como la Aplicación WEB para su automatización, se desarrolla utilizando software libre, a tono con la política planteada a nivel nacional respecto a la migración hacia este tipo de plataforma.
- El soporte informático de la Gestión de los Recursos Humanos es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.

## RECOMENDACIONES

- Mantener una atención permanente al desarrollo de nuevas tecnologías, procedimientos, herramientas y software que permitan el mejoramiento continuo del curso, acorde al dinamismo que demanda el perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades básicas y especializadas requeridas para mantener y elevar la competencia profesional de acuerdo a los avances científicos y tecnológicos
- Fomentar la implementación de este tipo de curso como vía para entrenar al personal implicado en los diferentes procesos de la organización objeto de estudio para desarrollar una cultura que favorezca el cambio de la organización hacia los escenarios proyectados, como organización basada en el conocimiento.
- Compartir el conocimiento sobre el proceso y la aplicación, hacia todos los niveles de la organización para facilitar su gestión, utilizando el curso virtual para la capacitación sobre el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro, publicado en una plataforma para teleformación a distancia que utiliza software libre (Moodle).
- Mantener la generalización del curso al resto de las Instituciones Bancarias del país como vía para mejorar las competencias de desempeño del personal implicado en este proceso.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albert Sagrá Morer. 2008. E-learning, nuevos modelos de aprendizaje y calidad. Educación.  
<http://www.ined.sagrado.edu/webedu/WebEdu05/AlbertSangra.pdf>.
- Almenara Casas, Juan José . 2008. La Educación a Distancia soportada en Nuevas Tecnologías. ¿Un modelo generador de mitos? *Revista Iberoamericana de Educación.*, no. Mayo/2008. <http://www.campus-oei.org/revista/>.
- Anon. E-learning: Uso de nuevas tecnologías multimedia y de Internet para mejorar la calidad del aprendizaje mediante el acceso a recursos y servicios, y a colaboraciones e intercambios a larga distancia. .  
<http://www.elearningeuropa.info>.
- Anon. Teleformación. [http://www.uv.mx/edu\\_dist](http://www.uv.mx/edu_dist).
- Antonio Arguelles, Andrew Gonczi. 2001. *Educación y Capacitación basada en Normas de Competencias. Una perspectiva Internacional*. 1º ed.
- Antonio R. Bartolomé Pina. 1997. Preparando para un nuevo modo de conocer. Departamento de Didáctica de la Educación Visual Plástica. Universidad de Barcelona.
- Area, Manuel. 1999. *Desigualdades. educación y nuevas tecnologías*. Madrid: Siglo XXI. Madrid.
- Avila Muñoz, Patricia . 2006. Consideraciones pedagógicas para la incorporación de la computadora como herramienta de apoyo al proceso educativo. In . Universidad Central de Villa Clara: SEPADMedia.
- Ballesta Pagán, F. Javier. 2005. La formación del profesorado en nuevas tecnologías aplicadas a la educación. In , Noviembre 2005: Universidad Central de Villa Clara, Cuba.
- Barceló Llauger, María. Baglietto Tardío, Alicia. Sveiby, Karl-Erik. 2001. *Hacia una economía del conocimiento*. España: [Pozuelo de Alarcón (Madrid)].
- Bermúdez, Mariano L. 2007. *Diseño, producción e implementación de e-learning: metodología*.
- Bueno Campos, E. 2005. Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: El Capital Intangible. .  
[http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_bueno.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_bueno.htm).
- Cabrera Castillo, Raúl. 1989. La motivación como categoría psicopedagógica. *Revista Educación*.
- Casanova, Fernando. 2003. Formación profesional y relaciones laborales.
- Cuesta, A. 1990. *Organización del trabajo y psicología social*. Habana, CUBA: La Habana. Ed. Ciencias Sociales.
- Day Robert A. 2005. *Cómo escribir y publicar trabajos científicos*. tercera edición en español. Organización Panamericana de la Salud.
- Dr. Jesús Salinas Ibáñez. 2000. Uso educativo de las redes informáticas. Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de las Islas Baleares.
- Dra. Luz María Garay Cruz. 2007. El Proceso de comunicación en la Educación a Distancia. UPN - Unidad 097 Sur.

- E-ducativa S.A. 2008. Comunidad en red. [http://www.e-ducativa.com/preguntas\\_elearning.htm](http://www.e-ducativa.com/preguntas_elearning.htm).
- Fernández Gutiérrez, Floirán. 2001. *Cómo enseñar tecnologías informáticas*. Ciudad de La Habana: Ed. Científico-Técnica.
- Floirán Fernández Gutiérrez. 2002. *Aprenda Windows y algo más...* Ciudad de La Habana: Ed. Científico-Técnica.
- Gallego, D. 1999. *Informática Educativa*. Convergencia IT.
- Gonzales Marín, Vivian, Castellanos Simona, Doris y otros. 1995. *Psicología para educadores*. Ciudad de La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Guillermo Cardona Ossa. 2005. TENDENCIAS EDUCATIVAS PARA EL SIGLO XXI  
. *Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, no. Mayo/2005.
- Hayes, B.E. 2005. *Cómo medir la satisfacción del cliente*. España: Barcelona: Ed. Gestión.
- Holmberg, Borje. 1985. *Educación a Distancia. Situación y Perspectivas*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Lea F. Vezub. 2005. *Tendencias Internacionales de Desarrollo Profesional Docente La experiencia de México, Colombia, Estados Unidos y España*. Buenos Aires, Argentina.
- Levy-Leboyer, C. 2003. *Gestión de las competencias*. Barcelona. Ed. Gestión.
- Liorna Miyashiro Perez. 2007. *Procedimiento para aplicar el mejoramiento al Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en las Sucursales del BPA de Cienfuegos*. Habana, CUBA.
- Louart P. 2000. *Gestion de recursos humanos*. Barcelona. Ed. Gestion.
- M.Sc Luisa de los Ángeles Rodríguez Domínguez., Dr. Eduardo López Bastida. 2008. La capacitación del sector turístico: elemento clave para la gestión del conocimiento  
. *Universidad de Cienfuegos, CUBA*.
- Mendoza, Jorge A. 2007. E-Learning, el futuro de la educación a distancia. <http://www.informaticamilenium.com.mx/Paginas/mn/articulo78.htm>.
- Milgrom, E., Jacqmot, Ch., Blaise, O., Cohen, A., D'Hautcourt, F., Lammé, A., Uyttebrouck, E. . 1997. Evaluation of Web-based Tools for Building Distance Education Systems.
- MSc Uliser Vecino Rondan, Dra. Tamara Batista Gutierrez, MSc Carlos Rodríguez Arteaga . 2008. La capacitación de los RRHH y las tendencias actuales . *Biblioteca de Babel, Febrero 2008*.
- MsC. Odalys Pérez Viera. 2006. *Un Sistema de Capacitación para el desarrollo de la competencia comunicativa en los dirigentes de la Educación Técnica y Profesional*  
. Ciudad de La Habana .
- Msc. Yuneisy Alonso García, Dra. Ana Lilia Castillo Coto, Dr. Abel Quiñones Urquijo. 2009. Propuesta de procedimiento para la evaluación de impacto de la capacitación de los cuadros empresariales y sus reservas en la provincia de Cienfuegos.
- Muñoz Seca, B.; Riverola, J. 2006. "Gestión del Conocimiento".

- [http://www.gestiondelconocimiento.com/libros\\_espanol.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/libros_espanol.htm).  
 Oficina Nacional de Normalización (NC). 2007a. NC 3000:2007. Calle E No. 261 Vedado, Ciudad de La Habana. Cuba.  
<http://www.nc.cubaindustria.cu>.
- . 2007b. NC 3001:2007. Calle E No. 261 Vedado, Ciudad de La Habana. Cuba. <http://www.nc.cubaindustria.cu>.
- . 2007c. NC 3002:2007. Calle E No. 261 Vedado, Ciudad de La Habana. Cuba. <http://www.nc.cubaindustria.cu>.
- Oficina Nacional de Normalización (NC) . 2006a. Norma Cubana NC 486:2006. [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu).
- . 2006b. Norma Cubana NC 487:2006. [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu).
- . 2006c. Norma Cubana NC 488:2006. [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu).
- Pavez Salazar, Alejandro A. 2006. Modelo de implementación de gestión del Conocimiento y Tecnología de Información para la generación de ventajas competitivas.  
<http://www.gestiondelconocimiento.com/>.
- Pérez Bustamante, Guillermo. 2006. Gestión del conocimiento e Incidencia Institucional en el proceso de aprendizaje e Innovación Tecnológica: Un modelo aplicado a la Biotecnología Sanitaria Española  
[. http://www.Fcec.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2\\_01.htm](http://www.Fcec.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2_01.htm).
- Pérez Martínez, A. La gestión del conocimiento: Valor agregado del producto turístico  
[. http://www.eumed.net/ce/2006/apm.htm](http://www.eumed.net/ce/2006/apm.htm).
- Peter F. Drucker. 1996. *La Administración en una época de grandes cambios*. Subamericana.
- Prof. Dr. Armando Cuesta Santos. 1997. *TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*.
- . 2000. *GESTION DE COMPETENCIAS*. Facultad de Ingeniería Industrial Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE).
- . 2002. *GESTION DEL CONOCIMIENTO: ANALISIS Y PROYECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS* . CUJAE.
- Rodríguez, Gustavo. 1999. *El impacto de las actuales tecnologías de la información y la comunicación*. Madrid, España: Madrid: Taurus.
- Rosario Muñoz, Víctor Manuel. 2006. Acreditación y certificación de la Educación Superior: Experiencias, realidades y retos para las IES. In . Guadalajara, Jalisco: Universidad de Guadalajara.
- Ruiperez, Germán. 2007. Internet, educación. Educación.  
<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/elearning/capitulo2.htm>.
- Santelices Acuña, Francisco Javier. 2007. SENCE . In . CHILE .
- Sarramona, Jaime. 1975. *Tecnología de la Educación a Distancia*. S.A. España: Ediciones CEAC.
- Simbandumwe, J.P. . 2000. Tools for Developing Interactive Academic Web Courses.
- Tejedor, B.; Aguirre, A. 2005. Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting. [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_kpmg.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm).

Wales, Jimmy y Sanger, Larry. 2008. Wikipedia la enciclopedia libre.  
[http://www.es.wikipedia.org/wiki/E-learning\\_2.0](http://www.es.wikipedia.org/wiki/E-learning_2.0).  
Zayas, P. 2000. *¿Como seleccionar el personal para las organizaciones?*. La Habana. Ed. Academia.

# Anexos

## **Anexo # 1: Descripción del Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos.**

Partiendo de la demanda de personal de la propia institución a los diferentes niveles (Provincia o Sucursal), descripciones y especificaciones de los cargos actuales y las políticas de empleo o estrategias de la institución a cada nivel (Nivel Central, Sucursal o Provincia) y las orientaciones de los empleadores e implicados en el proceso; se inicia el mismo, con el reconocimiento de la necesidad de mano de obra por parte de los empleadores de los diferentes niveles de dirección, quienes determinan qué tipo de necesidad poseen para seleccionar el proceso alternativo que deben desarrollar.

1. De resultar externa su necesidad, solicita desarrollar la divulgación externa al Jefe de Departamento RRHH o psicólogo directamente, quien a su vez elabora la convocatoria, enviándola vía correo electrónico a todas las sucursales y departamentos de la Provincia, expone la misma en mural de trabajadores, hace entrega a la recepcionista y solicita a Bolsa empleadora determinación de oferta de candidatos para comenzar a procesarlos.
2. Se toma la decisión de radicar o no la plaza, según lo establecido para la entidad y en caso de resultar afirmativo, el especialista de RRHH designado para ello, elabora el Modelo FT-25 y lo entrega en la Dirección Municipal de Trabajo. En caso de no necesitar radicar la plaza, se pasa directamente a la actividad de recepción de candidatos externos para el reclutamiento y se les solicita la documentación necesaria para desarrollar el proceso: currículum vitae, para adjuntarlo a la planilla de solicitud del candidato, dos fotos y la autobiografía, para conformar su expediente.
3. Partiendo de la entrevista general del candidato según política de empleo se decide si se acepta para el subproceso de selección inicial externa o si son reclutados para la bolsa empleadora, procediéndose en este último caso a archivar la planilla del candidato. Se determina qué día se recibirá al candidato para iniciar del proceso, teniendo en cuenta que el horario de atención será: Miércoles de 8:00am a 12:00m.

4. En caso de ser aprobado el candidato para pasar a la selección inicial, se le desarrolla la evaluación psicológica del mismo, comenzando por la aplicación de pruebas psicométricas, que luego resultarán calificadas, se realizan la entrevista psicológica y de solicitud de empleo, elaborando el informe de evaluación psicológica que será actualizado de inmediato en el Sistema Automatizado para que posteriormente el Jefe de RRHH elabore y actualice de igual forma su evaluación final.
5. Se decide si el cargo requiere evaluar el manejo del sistema operativo y en caso de necesitarlo se evalúa, actualizando en el Sistema Automatizado igualmente los resultados, los que opcionalmente se notificarán al Jefe de Departamento de RRHH, quien basándose en ambos resultados elabora su evaluación final de RRHH y envía a los candidatos con toda la documentación resultante (Planilla de Evaluación final) hacia el desarrollo de la entrevista inicial del Departamento de Protección.
6. Al culminar la entrevista del Departamento de Protección, si el candidato resulta adecuado, es enviado hacia el subproceso de preselección final; en caso contrario se rechaza al candidato de este subproceso, decidiendo si con los candidatos resultantes quedará satisfecha la necesidad de empleo o será necesario recomenzar nuevamente por el subproceso de reclutamiento de personal, en la actividad de recepcionar candidatos.
7. Los candidatos aceptados en la selección inicial se verifican por el Sistema Único Automatizado de Investigación de Personal (SUADIP) y se les ejecutan las verificaciones en organizaciones de masa (CDR, FMC, Defensa) y centros anteriores (últimos 5 años), por el especialista del Departamento de Protección designado para tales funciones. Los resultados obtenidos de estas dos últimas actividades se toman en cuenta para que el Jefe de Departamento de Protección desarrolle la Evaluación Final del candidato, donde se decide si acepta o rechaza al candidato para el subproceso de selección final, emitiendo documento de salida correspondiente (Planilla de Evaluación final), que se archiva en el expediente del candidato (en el Departamento de Protección) y

se actualiza la misma en el Sistema Automatizado, notificándose opcionalmente por correo electrónico la aprobación oficial a los implicados en el proceso: J. RRHH y psicólogo.

8. Con la obtención de la aprobación del candidato por parte de Protección, el encargado de la Bolsa empleadora, procede a contactar con los candidatos para presentarle la oferta de trabajo e indicarle en caso de acceder, la entrevista final con el empleador, quien decide si acepta o rechaza a los candidatos para el subproceso de selección final. De resultar rechazado el candidato, decidirá a su vez si está satisfecha la necesidad de mano de obra para continuar el proceso o debe retornar nuevamente a la actividad de recepcionar nuevos candidatos, informando vía e-mail su evaluación final con copia a: J. Dpto. RRHH, Empleador y Psicólogo.
9. Los candidatos preseleccionados por el empleador, son analizados como propuestas por el Comité de ingreso del nivel que emplea, el cual determina una recomendación final sobre un candidato específico y lo presenta al empleador para que realice su aprobación final, emitiéndose en ambos casos documentos oficiales como resultados, que a su vez son entregados al proceso de contratación de personal para su archivo en el expediente laboral. Esta decisión final del empleador, deberá ser enviada vía e-mail a los implicados en el proceso: J. Dpto. RRHH, Protección y Psicólogo para recibir la aprobación final del candidato que emite el Departamento de Protección, la cual es archivada en el expediente del trabajador.
10. La siguiente actividad es el recibimiento del trabajador de nuevo ingreso en el área de trabajo o entidad general, la cual se realiza de un modo más extensivo y oficial en matutinos o actividades oficiales donde estén reunidos todos los trabajadores. Luego se le desarrolla un programa de acogida (según, Resolución 8/2005. Capítulo II. Artículo 19) como parte del contrato con el trabajador por el Jefe Inmediato del Área, abordando los aspectos generales sobre la entidad o del área.

## **Anexo # 2: Aspectos Generales del Diseño de la Aplicación WEB para gestionar el Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro.**

### **I.- Elementos Generales del Modelamiento del Negocio.**

#### **Actores y Trabajadores del Negocio:**

Primeramente se identifica como Actor del Negocio al “Candidato”, como la persona que se presenta en las oficinas del Banco Popular de Ahorro por iniciativa propia o respondiendo a una oferta de trabajo, y a partir de este momento se inician entonces todas las acciones que dan comienzo al Proceso de Reclutamiento y Selección para ocupar la plaza en convocatoria.

Como trabajadores del Negocio se identifican:

Psicólogo: Encargado de atender al candidato, entrevistarlo y aplicarle los test psicométricos.

Capacitador: Es el encargado de atender al candidato y examinarlo para comprobar los conocimientos que posee de computación según los requerimientos de la plaza para la que se propone.

Verificador: Es el encargado de entrevistar al candidato, y ejecutar las verificaciones del mismo en Centros de Trabajo anteriores y en su CDR.

Jefe de Departamento de Protección: Es el encargado de evaluar los resultados de la entrevista realizada por el verificador y el resultado de las verificaciones para aprobar o desaprobar el candidato.

Jefe de Departamento de RRHH : Teniendo en cuenta el resultado de la entrevista realizada por el psicólogo, el resultado de los test psicométricos, la evaluación del capacitador , la Evaluación del Jefe de Departamento de Protección, los criterios de la Comisión de Reclutamiento y la plaza para la que se propone emite una Evaluación Final donde se aprueba o no que ocupe la plaza.

Sub Director del Area Técnica : Es el responsable del proceso, (dirige y controla el desempeño del proceso).

Comisión de Ingresos : Analiza, evalúa y propone que candidatos deben ocupar la plaza de acuerdo a los candidatos propuestos que pueden ser más de uno.

Jefes de Departamento de la Dirección Provincial, Directores de Sucursal, Gerentes de Área Interior y Gerentes Comerciales (Consultantes) : Realizan la solicitud de empleo, se entrevistan con los candidatos propuestos para ocupar la plaza, emiten criterios por escrito a la Comisión de Reclutamiento.

### **Casos de Uso del Negocio:**

Aquí se identifican los procesos que se corresponden con una secuencia de acciones que producen un resultado observable y que definen un flujo de trabajo.

Estos son:

Entrevistar Candidato.

Realizar exámen de computación.

Verificar Candidato.

Evaluar candidatos.

Presentar propuestas.

Obtener reportes.

### **Descripción textual de los Casos de Uso del Negocio**

<b>Nombre del Caso de Uso</b>	Entrevistar candidato
<b>Actores</b>	Candidato (inicia)
<b>Propósito</b>	Reclutar candidatos para ocupar plazas en el Banco Popular de Ahorro
<b>Resumen</b>	El caso de uso (proceso) se inicia cuando el Candidato se presenta ante el psicólogo con el currículum, autobiografía y dos fotos para ser entrevistado, se le toman sus datos para iniciar su expediente y se le orienta respecto al proceso y la posible ubicación. Si reúne

	los requisitos se procede a la aplicación de los test psicométricos, terminando así el caso de uso.
<b>Curso Normal de los eventos</b>	
<b>Acciones del Actor</b>	<b>Respuesta del proceso de negocio</b>
1. El candidato se persona para la entrevista.	1.1 El psicólogo le explica las posibles ofertas, interrogando al candidato acerca de su interés.
2. El candidato manifiesta su interés por la oferta.	2.1 El psicólogo solicita los datos requeridos para cumplimentar el modelo "Entrevista al Candidato" .
3. Comunica los datos solicitados por el psicólogo.	3.1 Se elabora el modelo Entrevista al Candidato. 3.2 Se le aplica los test psicométricos.
4. El candidato se retira de la Oficina del psicólogo.	4.1 El psicólogo posteriormente evalúa al candidato a partir de la entrevista y el resultado de los test psicométricos, informando sobre los resultados de la evaluación al Jefe de Departamento de RRHH.
<b>Curso Alternativo de los eventos</b>	
Acción 2	El Candidato manifiesta no estar de acuerdo con la plaza que se le propone, analizándose entonces por parte del psicólogo otras posibles ofertas y en caso de aceptar alguna, se pasa a la acción 2.1, en caso contrario el candidato se retira de las Oficinas del Banco Popular de Ahorro.
<b>Prioridad</b>	Es el proceso de máxima prioridad del negocio
<b>Mejoras</b>	

<b>Otros</b>	
--------------	--

<b>Nombre del Caso de Uso</b>	Realizar examen de computación	
<b>Actores</b>	Candidato (inicia)	
<b>Propósito</b>	Reclutar candidatos con los conocimientos requeridos en materia de computación.	
<b>Resumen</b>	El caso de uso se inicia cuando el Candidato se presenta ante el Especialista de Capacitación o evaluador, se le aplican los exámenes prácticos que midan sus conocimientos y habilidades en materia de computación, se registra la evaluación y se le informa al Jefe de Departamento de RRHH	
<b>Curso Normal de los eventos</b>		
<b>Acciones del Actor</b>	<b>Respuesta del proceso de negocio</b>	
➤ El candidato se persona para el examen.	1.1 El capacitador le explica el propósito del mismo y le aplica examen práctico.	
– El candidato resuelve o ejecuta examen.	2.1 El evaluador emite una calificación y la registra.	
– El candidato se retira de la Oficina del capacitador.	3.1 El capacitador informa el resultado de la evaluación al Jefe de Departamento de RRHH.	
<b>Prioridad</b>	Es un proceso de prioridad para el negocio	
<b>Mejoras</b>		
<b>Otros</b>		

<b>Nombre del Caso de</b>	Verificar candidato
---------------------------	---------------------

<b>Uso</b>	
<b>Actores</b>	Candidato
<b>Propósito</b>	Verificar al candidato propuesto para ocupar plazas en el Banco Popular de Ahorro.
<b>Resumen</b>	El caso de uso (proceso) se inicia cuando el Candidato se persona ante el Verificador para la entrevista de Protección, y a partir de los datos aportados por el Candidato posteriormente se ejecuta el proceso de verificación, constatando el comportamiento y desempeño en los Centros de Trabajo donde anteriormente ha laborado, su actitud en el radio de acción donde habita, etc.
<b>Curso Normal de los eventos</b>	
<b>Acciones del Actor</b>	<b>Respuesta del proceso de negocio</b>
1. El candidato se persona ante el verificador para la entrevista del Departamento de Protección.	1.1.- Verificador solicita datos, cumplimentando el modelaje establecido para esta Área.
2.- El candidato se retira de la Oficina del Verificador.	2.1.- El verificador ejecuta proceso de verificación en los Centros de Trabajo y en el barrio. 2.2.- El verificador elabora informe y lo entrega al Jefe de Departamento de Protección. 2.3.- El Jefe de Protección elabora la Evaluación de Protección y la entrega al Jefe de Departamento de RRHH.
<b>Prioridad</b>	Es un proceso de máxima prioridad en el negocio
<b>Mejoras</b>	
<b>Otros</b>	

<b>Nombre del Caso de</b>	Evaluar Candidatos
---------------------------	--------------------

<b>Uso</b>		
<b>Actores</b>		Candidato
<b>Propósito</b>	Evaluar candidatos para ocupar plazas en el Banco Popular de Ahorro	
<b>Resumen</b>	El caso de uso (proceso) se inicia cuando el Jefe de Departamento de RRHH procede a analizar la evaluación emitida por el Psicólogo, el Capacitador y el Jefe de Departamento de Protección acerca del Candidato, elaborando a partir de aquí la evaluación final del candidato.	
<b>Curso Normal de los eventos</b>		
<b>Acciones del Actor</b>	<b>Respuesta del proceso de negocio</b>	
Ninguna (Permanece en espera de la decisión final)	<p>1.- El Jefe de Departamento de RRHH analiza las evaluaciones emitidas por el psicólogo, capacitador y Jefe de Departamento de Protección acerca del Candidato y emite la Evaluación Final del Candidato.</p> <p>2.- Se conforma el expediente del candidato y se archiva en espera de la Reunión de la Comisión de Ingreso.</p>	
<b>Prioridad</b>	Es un proceso de máxima prioridad en el negocio	
<b>Mejoras</b>		
<b>Otros</b>		

<b>Nombre del Caso de Uso</b>		Presentar Propuestas
<b>Actores</b>		Proceso Interno
<b>Propósito</b>	Presentar a la Comisión de Ingreso los posibles candidatos para ocupar la plaza en convocatoria.	
<b>Resumen</b>	El caso de uso (proceso) se inicia cuando el Jefe de Departamento de RRHH expone ante la Comisión de Ingreso los requisitos de la plaza en convocatoria, y los candidatos aprobados disponibles	

	para cubrirla, la comisión analiza los candidatos y finalmente propone al candidato idóneo para ocupar la plaza.
<b>Curso Normal de los eventos</b>	
<b>Acciones del Actor</b>	<b>Respuesta del proceso de negocio</b>
<p>1.- El Jefe de Departamento de RRHH expone ante la Comisión de Ingreso la plaza en convocatoria y la información disponible acerca de los candidatos procesados (datos personales, curriculum, evaluación final del proceso).</p> <p>Se trata de disponer de más de un candidato para la plaza siempre que sea posible.</p>	<p>1.1.- La Comisión valora, discute y aprueba propuesta de candidato más idóneo.</p> <p>1.2.- Posteriormente se emite el acta de la Comisión de Ingreso.</p> <p>1.3.- Se cita al candidato aprobado y se le da a conocer que ha sido aprobado para ocupar la plaza.</p>
<b>Curso Alternativo de los eventos</b>	
	1.1.- No se aprueba ninguno de los candidatos procesados, reiniciándose nuevamente el proceso de reclutamiento de candidatos para la plaza.
<b>Prioridad</b>	Es un proceso de prioridad en el negocio
<b>Mejoras</b>	
<b>Otros</b>	

<b>Nombre del Caso de Uso</b>	Obtener Reportes
<b>Actores</b>	Candidato

<b>Propósito</b>	Obtener cualquier tipo de información que esté relacionada con los candidatos que se encuentran disponibles o en proceso de selección para ocupar plazas en el Banco Popular de Ahorro.
<b>Resumen</b>	Todos los trabajadores del Negocio necesitan obtener determinado tipo de información acerca de los candidatos que se encuentran disponibles para el proceso de selección, o aquellos que se encuentran en proceso, de acuerdo al rol que desempeña cada cual dentro del Proceso, como es por ejemplo: Datos Personales, candidatos que reúnen determinados criterios, estado de las evaluaciones de los candidatos en proceso, conocer si el candidato está aprobado, si ya está ubicado, en que plaza ?, etc.
<b>Curso Normal de los eventos</b>	
<b>Acciones del Actor</b>	<b>Respuesta del proceso de negocio</b>
	<p>1.- Los trabajadores del negocio consultan constantemente información acerca de los candidatos en proceso tales como:</p> <p>1.1.- Candidatos pendientes de evaluación psicológica, del capacitador, de Protección o Pendientes de Evaluación Final por parte de RRHH.</p> <p>1.2.- Conocer que candidatos están disponibles de determinada especialidad, o de determinado grado de escolaridad.</p> <p>1.3.- Conocer que candidatos están propuestos para determinado cargo u ocupación.</p> <p>1.4.- Conocer la situación de los candidatos disponibles, en proceso y ubicación actual de los ya procesados con anterioridad (Registro).</p> <p>1.5.- Para el Responsable del Proceso es muy importante conocer el desarrollo del proceso y donde ocurren las demoras para intervenir y corregir las posibles deficiencias o problemas que puedan</p>

	obstaculizar la agilidad del proceso.
<b>Prioridad</b>	Es un proceso de prioridad en el negocio
<b>Mejoras</b>	
<b>Otros</b>	

Al concluir la modelación del negocio se detecta que las funciones principales de los procesos en las que se involucran los trabajadores del negocio que se considerarán como futuros actores del sistema son los siguientes:

**Psicólogo:**

- 1) Entrevistar Candidatos (Recibir el candidato, entrevistarlo, solicitar sus datos personales).
- 2) Realizar test psicométricos.
- 3) Registrar datos de la entrevista y resultado de los test psicométricos en el Modelo “Entrevista al Candidato”
- 4) Emitir información de candidatos procesados y resultado de la evaluación psicológica al Jefe Inmediato Superior (Jefe Dpto RRHH).
- 5) Reclutar candidatos a partir de una solicitud de empleo proveniente de alguno de los Jefes de Departamento de la Dirección Provincial o Directores de Sucursal
- 6) Ofrecer información a la Gerencia del BPA o a su Jefe Inmediato Superior acerca de candidatos disponibles que reúnen determinados requisitos de especialidad, experiencia de trabajo, nivel de escolaridad, etc.

**Capacitador**

- 1) Entrevistar Candidatos (Recibir el candidato, entrevistarlo, solicitar información acerca de sus conocimientos de computación, aplicar exámen de manejo del Sistema Operativo, Ofimática, etc.).

**Verificador**

- 1) Entrevistar Candidatos (Recibir el candidato, entrevistarlo, solicitar información

acerca de Centros de Trabajo anteriores, dirección particular, ubicación actual, sanciones recibidas)

- 2) Realizar Verificaciones sobre el candidato (en Centros de Trabajo anteriores, en el barrio, etc.)

### **Jefe Departamento Protección**

- 1) Evaluar Candidato (a partir del resultado de la entrevista y verificaciones realizadas por el verificador).
- 2) Confeccionar Modelo de “Evaluación Final para el Ingreso” de carácter limitado y archivarlo. (Este modelo incluye las Conclusiones de la Dirección de RRHH y se guarda copia del mismo tanto en el Departamento de Protección como en el de RRHH).

### **Jefe Departamento RRHH**

- 1) Confeccionar Evaluación Final del Candidato (a partir del resultado de la entrevista inicial y test psicométricos realizados por el psicólogo, el resultado del exámen de computación y la evaluación final de Protección)
- 2) Coordinar fecha de la Reunión de la Comisión de Ingresos.
- 3) Presentar propuesta de candidatos aprobados en la Comisión de Ingresos para elegir el más idóneo, a partir de la información disponible de cada uno de ellos y el resultado de cada una de las evaluaciones.

### **Comisión de Ingresos**

- 1) Analizar los candidatos aprobados presentados por el Jefe de RRHH y seleccionar el candidato más idóneo para ocupar la plaza.

### **Jefes de Departamento de la Dirección Provincial, Directores y Gerentes de Area Interior y Area Comercial de la Sucursal.**

- 1) Realizar solicitudes de mano de obra.
- 2) Consultar sobre el resultado del proceso de determinado candidato.
- 3) Consultar sobre la disponibilidad de candidatos con determinados requisitos de

especialidad, nivel de escolaridad, cargo para el que se propone, etc.

**Sub Director del Área Técnica** (En el momento del estudio es el Responsable del Proceso, en la actualidad estas funciones las asume el Jefe de Departamento de RRHH).

- 1) Dirigir y Controlar el Proceso a partir de los Reportes del Sistema.
- 2) Analizar y aprobar propuestas de candidatos.
- 3) Gestionar necesidades de mano de obra.
- 4) Orientar a los trabajadores del Proceso según Política de Empleo y estrategias coyunturales a corto, mediano y largo plazo según el momento y el entorno.
- 5) Dirigir Comisión de Ingresos y coordinar reuniones.
- 6) Administrar usuarios del sistema.

## **II.- Requerimientos del Sistema.**

### **Requerimientos funcionales**

Teniendo en cuenta las acciones que el Sistema debe ser capaz de realizar, a partir de la descripción detallada de cada uno de los casos de uso del negocio (procesos), se pueden inferir los requerimientos funcionales siguientes:

- 1) Adicionar los datos de los Candidatos al entrevistarlos.
- 2) Actualizar datos referentes a un Candidato producto de errores cometidos durante la introducción inicial o debido a añadiduras por datos suministrados con posterioridad por el candidato y que no fueran suministrados inicialmente en la entrevista.
- 3) Eliminar Candidatos, debido a que así se considere por los involucrados en el proceso o por cualquier otra razón que conlleve a que no se mantenga registrado como candidato potencial para ocupar ningún cargo en el BPA.
- 4) Buscar Candidatos a partir de determinados criterios (Carnet de Identidad, Nombre, Primer Apellido, Segundo Apellido, Apodo, Nombre del que lo propuso,

Escolaridad, Especialidad, etc.) para realizar cualquier tipo de actualización sobre los datos del mismo.

- 5) Seleccionar un candidato de la lista de candidatos disponibles para realizar cualquier tipo de actualización sobre sus datos (Opción por defecto en el formulario de actualización de los datos generales del candidato).
- 6) Mostrar por pantalla y/o imprimir “Modelo de Entrevista al Candidato”
- 7) Mostrar por pantalla y/o imprimir “Modelo de Evaluación Final”
- 8) Registrar además de los datos personales del candidato, los datos relacionados con los Centros de Trabajo anteriores, Cursos de Superación, Sanciones, Idiomas que conoce, Parentescos, así como la posibilidad de ir agregando por fecha Observaciones de cualquier tipo al candidato.
- 9) Registrar la Evaluación Psicológica al candidato y observaciones anexas a esta Evaluación, registrando la fecha y nombres y apellidos de quien la realiza.
- 10) Registrar la Evaluación del Capacitador al candidato y observaciones anexas a esta Evaluación, registrando la fecha y nombres y apellidos de quien la realiza.
- 11) Registrar la Evaluación del Jefe de Departamento de Protección al candidato y observaciones anexas a esta Evaluación, registrando la fecha y nombres y apellidos de quien la realiza.
- 12) Registrar la Evaluación del Jefe de Departamento de RRHH al candidato y observaciones anexas a esta Evaluación, registrando la fecha y nombres y apellidos de quien la realiza.
- 13) Establecer en el Sistema Nomencladores para tipificar determinados datos de forma tal que se garantice la integridad y seguridad de la información, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:
  - a) Posibles Ubicaciones
  - b) Repartos
  - c) Estado Civil
  - d) Razas
  - e) Niveles de Escolaridad
  - f) Especialidades
  - g) Modalidades de Estudio

- h) Vías de Solicitud de Empleo
- i) Motivos de Solicitud
- j) Motivos de Baja como Candidato Potencial.
- k) Tipos de Sanción
- l) Tipos de Parentesco
- m) Tipos de Vínculo Familiar
- n) Sucursales

14) Para cualquiera de los Nomencladores anteriormente descritos poder Añadir un nuevo artículo.

15) Para cualquiera de los Nomencladores anteriormente descritos poder mostrar una lista para seleccionar uno en específico y sobre este entonces poder realizar cualquier cambio, guardar los cambios realizados o eliminarlo.

16) Obtener reportes de:

- Pendientes de Evaluación Psicológica
- Pendientes de Evaluación de Capacitación
- Pendientes de Evaluación del Jefe de Protección
- Pendientes de Evaluación del Jefe de RRHH
- Listado de Candidatos (según Especialidad, Nivel de Escolaridad, Cargo Propuesto, o los de determinada Especialidad que están propuestos para un cargo en específico.
- Registro de Candidatos Procesados
- Registro de Candidatos Procesados y que ya se encuentran ubicados.
- Pendientes de Curso de Iniciación bancaria.

17) Monitorear la marcha del proceso (seguimiento del proceso) para detectar las posibles demoras del proceso y poder actuar en consecuencia por parte del Responsable del Proceso.

18) Registrar las trazas de las operaciones realizadas en el Sistema, especificando Carnet de Identidad sobre el cual se realizó la operación, el usuario del sistema que la realizó, detalle de la operación realizada, fecha y hora de la operación.

19) Habilitar opción para el Responsable del Proceso que le permita depurar las

trazas de las operaciones de meses anteriores.

- 20) Consultar información de ayuda sobre el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos y sobre la Política de Empleo según los lineamientos generales establecidos en el Manual de Procedimientos del Banco.
- 21) Administrar usuarios del sistema.
- 22) Habilitar opción a través de la cual se establezca la posibilidad al usuario del sistema de enviar cualquier sugerencia vía correo electrónico al autor del Sistema para su mejoramiento en futuras versiones.
- 23) Restringir el acceso a sus funcionalidades de acuerdo a los roles jugados por los actores del sistema (Sub Director del Área Técnica, Psicólogo, Capacitador, Verificador, Jefe de Departamento de Protección, Jefe de Departamento de RRHH, Jefes de Departamento de la Dirección Provincial, Directores y Gerentes de Sucursal).

### **Requerimientos no funcionales**

Se determinan como requerimientos no funcionales los siguientes:

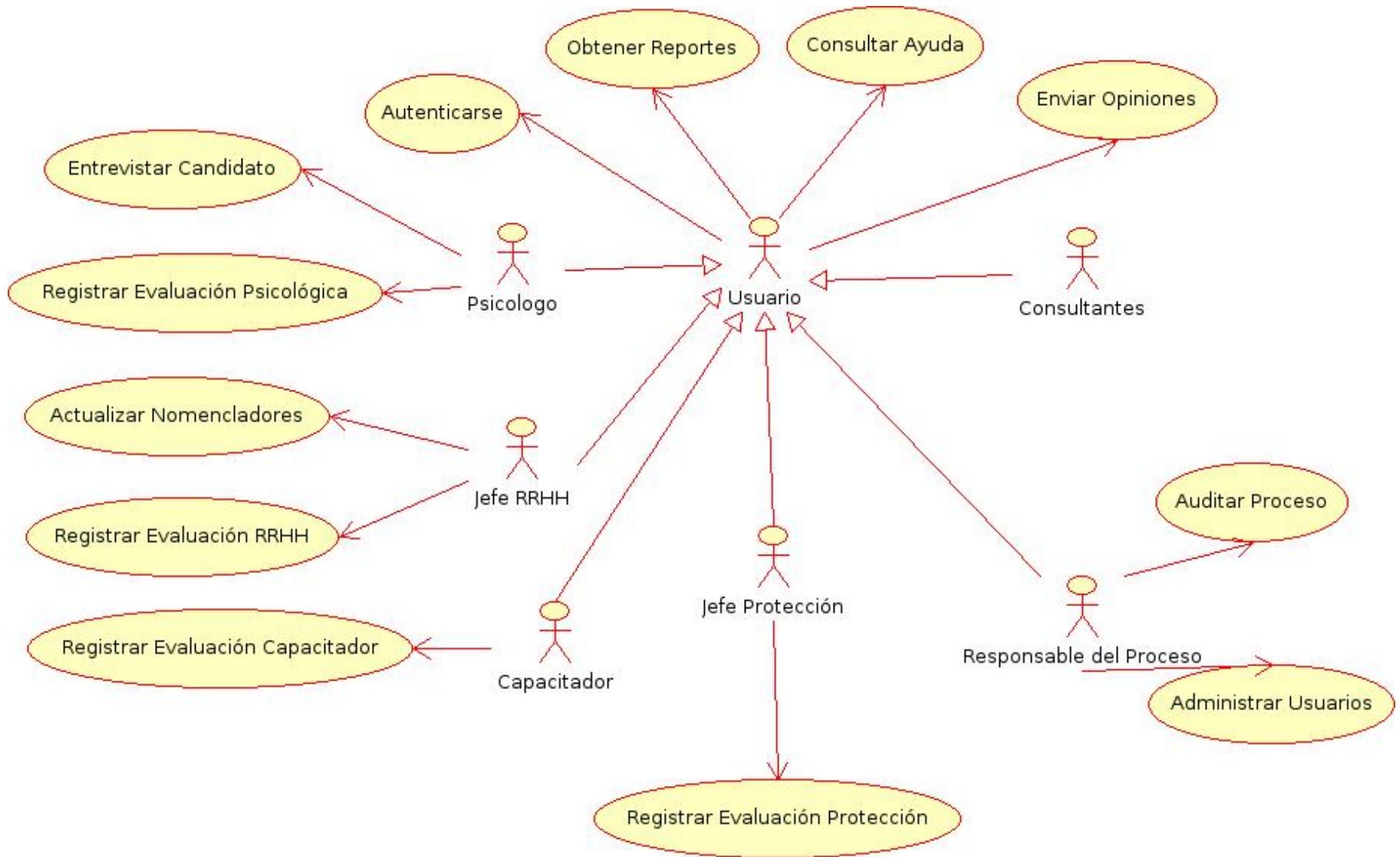
- 1) El sistema funcionará sobre una aplicación web desarrollada utilizando software libre, y filosofía cliente servidor (html y java script del lado del cliente y PHP 5.0 y SQL Postgres 8.3 de Linux del lado del Servidor).
- 2) Aplicación multiplataforma (Windows o Linux) del lado del cliente.
- 3) La plataforma de trabajo en red es la siguiente:  
LAN a 100 Mbps en la Dirección Provincial y en cada una de las 14 Sucursales, 12 interconectadas utilizando la RPTD de ETECSA a través del protocolo Frame Relay y 2 a través de Fibra Óptica.

### **III.- Modelo de Casos de Uso del Sistema.**

A continuación se muestran los Casos de Uso del Sistema, los actores del Sistema que interactúan directamente con ellos y los Requerimientos asociados.

<b>Caso de Uso del Sistema</b>	<b>Usuario del Sistema</b>	<b>Requerimientos asociados</b>
Entrevistar Candidato	Psicólogo	R1,R2,R3,R4,R5, R6,R8
Registrar Evaluación Psicológica	Psicólogo	R9
Registrar Evaluación Capacitador	Capacitador	R10
Registrar Evaluación de Protección	Jefe Departamento de Protección	R11
Registrar Evaluación RRHH	Jefe Departamento RRHH	R12
Actualizar Nomencladores	Jefe Departamento RRHH	R13,R14,R15
Obtener Reportes	Todos los usuarios del Sistema (Consultantes)	R16
Auditar Proceso	Sub Director del Área Técnica	R17,R18,R19
Consultar ayuda sobre el Proceso	Todos los usuarios del Sistema (Consultantes)	R20
Administrar usuarios	Sub Director del Área Técnica	R21
Enviar opiniones sobre el Sistema	Todos los usuarios del Sistema (Consultantes)	R22
Autenticarse	Todos los usuarios del Sistema (Consultantes)	R23

## Diagrama de Casos de Uso del Sistema



### Descripción Textual de los Casos de Uso del Sistema:

<b>Nombre del Caso de Uso</b>	Entrevistar Candidato	
<b>Actores</b>	Psicólogo	
<b>Propósito</b>	Permitir al psicólogo mientras entrevista al candidato registrar la información referente a sus datos personales, centros de trabajo anteriores, cursos, dominio de idiomas, padecimientos, etc.	
<b>Resumen</b>	El Caso de Uso se inicia cuando el psicólogo solicita al sistema añadir un nuevo candidato asentando los datos de este, finalizando el caso de uso.	
<b>Referencias</b>	R1,R2,R3,R4,R5,R6,R8	
<b>Precondiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Psicólogo autenticado satisfactoriamente por el sistema.</li></ul>	
<b>Postcondiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Datos del Candidato actualizados en el Sistema.</li></ul>	
<b>Curso Normal de los Eventos</b>		
<b>Acciones del Actor</b>	<b>Respuesta del Sistema</b>	
1. El psicólogo solicita al sistema añadir un nuevo candidato	1.1 Se ejecuta el formulario Datos del Candidato.	
2. El psicólogo inicia la entrevista al candidato y va tecleando sus datos en el Sistema.	2.1 Se registran los datos del candidato en la Base de Datos.	
3. El psicólogo da por concluida la entrevista.	3.1 Se imprime el Modelo Entrevista al Candidato y Finaliza el caso de uso.	
<b>Prioridad:</b>	Crítico	

<b>Nombre del Caso de Uso</b>	Registrar Evaluación Psicológica.	
<b>Actores</b>	Psicólogo	
<b>Propósito</b>	Permitir al psicólogo registrar la información referente a la evaluación psicológica del candidato obtenida a partir de la entrevista y los test psicométricos.	
<b>Resumen</b>	El Caso de Uso se inicia cuando el psicólogo solicita al sistema el candidato a partir de su nombre y apellidos o a partir de su carné de identidad, asentando los datos de la evaluación, finalizando el caso de uso.	
<b>Referencias</b>	R9	
<b>Precondiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicólogo autenticado satisfactoriamente por el Sistema.</li> <li>• Datos Personales del candidato registrados en el Sistema.</li> </ul>	
<b>Postcondiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación Psicológica del Candidato actualizada en el Sistema</li> </ul>	
<b>Curso Normal de los Eventos</b>		
<b>Acciones del Actor</b>	<b>Respuesta del Sistema</b>	
1. El psicólogo solicita al sistema el formulario Evaluación Psicológica.	1.1 Se ejecuta el formulario Evaluación Psicológica.	
2. El psicólogo solicita al Sistema los datos del candidato a evaluar.	2.1 Se muestran los datos del candidato.	
3. El psicólogo teclea los datos referentes a la Evaluación del Candidato.	3.1 Se registran los datos en el formulario.	
4. El psicólogo ejecuta en el formulario el botón de Guardar y Finalizar.	4.1 Se guardan los datos en la Base de Datos y se cierra el formulario Evaluación Psicológica, finaliza el caso de uso.	

<b>Prioridad:</b>	Crítico
-------------------	---------

<b>Nombre del Caso de Uso</b>	Registrar Evaluación de Capacitación.	
<b>Actores</b>	Capacitador	
<b>Propósito</b>	Permitir al capacitador registrar la información referente a la evaluación obtenida a partir del examen práctico aplicado al candidato.	
<b>Resumen</b>	El Caso de Uso se inicia cuando el capacitador solicita al sistema el candidato a partir de su nombre y apellidos o a partir de su carné de identidad, asentando los datos de la evaluación, finalizando el caso de uso.	
<b>Referencias</b>	R10	
<b>Precondiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitador autenticado satisfactoriamente por el Sistema.</li> <li>• Datos Personales del candidato registrados en el Sistema.</li> </ul>	
<b>Postcondiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del Capacitador al Candidato actualizada en el Sistema</li> </ul>	
<b>Curso Normal de los Eventos</b>		
<b>Acciones del Actor</b>	<b>Respuesta del Sistema</b>	
1. El capacitador solicita al sistema el formulario Evaluación de Capacitación.	1.1 Se ejecuta el formulario Evaluación de Capacitación.	
2. El capacitador solicita al Sistema los datos del candidato a evaluar.	2.1 Se muestran los datos del candidato.	
3. El capacitador teclea los datos referentes a la Evaluación del Candidato.	3.1 Se registran los datos en el formulario.	

4. El capacitador ejecuta en el formulario el botón de Guardar y Finalizar.	4.1 Se guardan los datos en la Base de Datos y se cierra el formulario Evaluación de Capacitación, finaliza el caso de uso.
<b>Prioridad:</b>	Crítico

<b>Nombre del Caso de Uso</b>	Registrar Evaluación de Protección.
<b>Actores</b>	Jefe de Departamento de Protección
<b>Propósito</b>	Permitir al Jefe de Protección registrar la evaluación obtenida a partir de las verificaciones realizadas sobre el Candidato en los Centros de Trabajo anteriores, en el barrio y en las Organizaciones Políticas y de masas.
<b>Resumen</b>	El Caso de Uso se inicia cuando el Jefe de Protección solicita al sistema el candidato a partir de su nombre y apellidos o a partir de su carné de identidad, asentando los datos de la evaluación, finalizando el caso de uso.
<b>Referencias</b>	R7, R11
<b>Precondiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Protección autenticado satisfactoriamente por el Sistema.</li> <li>• Datos Personales del candidato registrados en el Sistema.</li> </ul>
<b>Postcondiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de Protección actualizada en el Sistema.</li> </ul>
<b>Curso Normal de los Eventos</b>	
<b>Acciones del Actor</b>	<b>Respuesta del Sistema</b>
1. El Jefe de Protección solicita al sistema el formulario Evaluación de Protección.	1.1 Se ejecuta el formulario Evaluación de Protección.
2. El Jefe de Protección solicita al Sistema	2.1 Se muestran los datos del candidato.

los datos del candidato a evaluar.		
3. El Jefe de Protección teclea los datos referentes a la Evaluación del Candidato.		3.1 Se registran los datos en el formulario.
4. El Jefe de Protección ejecuta en el formulario el botón de Guardar y Finalizar.		4.1 Se guardan los datos en la Base de Datos y se cierra el formulario Evaluación de Protección, finaliza el caso de uso.
<b>Prioridad:</b>	Crítico	

<b>Nombre del Caso de Uso</b>	Registrar Evaluación Final de RRHH.	
<b>Actores</b>	Jefe de Departamento de RRHH	
<b>Propósito</b>	Permitir al Jefe de Departamento de RRHH registrar la evaluación final de RRHH a partir de la evaluación psicológica, de capacitación y protección realizadas anteriormente al candidato.	
<b>Resumen</b>	El Caso de Uso se inicia cuando el Jefe de RRHH solicita al sistema el candidato a partir de su nombre y apellidos o a partir de su carné de identidad, consultando las evaluaciones del Psicólogo, Capacitador y Protección, asentando los datos de la evaluación final, finalizando el caso de uso.	
<b>Referencias</b>	R12	
<b>Precondiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de RRHH autenticado satisfactoriamente por el Sistema.</li> <li>• Datos Personales del candidato registrados en el Sistema.</li> </ul>	
<b>Postcondiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de RRHH actualizada en el Sistema.</li> </ul>	
<b>Curso Normal de los Eventos</b>		
<b>Acciones del Actor</b>	<b>Respuesta del Sistema</b>	
1. El Jefe de RRHH solicita al sistema el	1.1 Se ejecuta el formulario Datos del Candidato.	

formulario de Datos del Candidato.	
2. El Jefe de RRHH solicita al Sistema el Modelo Entrevista al Candidato.	2.1 Se muestra en pantalla el Modelo Entrevista al Candidato.
3. El Jefe de RRHH solicita al Sistema el formulario Evaluación de RRHH	3.1 Se muestra en pantalla el formulario Evaluación de RRHH.
4. El Jefe de RRHH Protección introduce los datos de la Evaluación en el formulario.	4.1 Se registran los datos de la evaluación en el formulario.
5. El Jefe ejecuta la orden de Guardar y Finalizar	5.1 Se guardan los datos de la Evaluación en la Base de datos y se cierra el formulario Evaluación Final de RRHH, finaliza el caso de uso.
<b>Prioridad:</b>	Crítico

<b>Nombre del Caso de Uso</b>	Actualizar Nomencladores.
<b>Actores</b>	Sub Director del Área Técnica (Responsable del Proceso).
<b>Propósito</b>	Permitir al Responsable del Proceso mantener actualizados los Nomencladores utilizados en el Sistema.
<b>Resumen</b>	El Caso de Uso se inicia cuando el Responsable del Proceso solicita al sistema algunos de los Nomencladores habilitados, realiza las actualizaciones necesarias y guarda los cambios, finalizando el caso de uso.
<b>Referencias</b>	R13,R14,R15
<b>Precondiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable del Proceso autenticado satisfactoriamente por el Sistema.</li> </ul>
<b>Postcondiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nomencladores actualizados en la Base de Datos del Sistema.</li> </ul>

<b>Curso Normal de los Eventos</b>	
<b>Acciones del Actor</b>	<b>Respuesta del Sistema</b>
1. El Responsable del Proceso despliega el menú Nomencladores y elige un Nomenclador.	1.1 Se ejecuta el formulario con los datos del Nomenclador.
2. El Responsable del Proceso realiza las modificaciones pertinentes.	2.1 Se registran los datos en el formulario.
3. El Responsable del Proceso ejecuta la orden de Guardar y Finalizar	3.1 Se guardan los datos en la Base de datos y se cierra el formulario del Nomenclador, finaliza el caso de uso.
<b>Prioridad:</b>	Secundario

<b>Nombre del Caso de Uso</b>	Obtener Reportes.
<b>Actores</b>	Consultantes.
<b>Propósito</b>	Permitir a los involucrados en el Proceso obtener la información que necesitan para cumplir sus funciones.
<b>Resumen</b>	El Caso de Uso se inicia cuando cualquiera de los involucrados del Proceso en el rol de consultantes de información despliegan el menú de Reportes y eligen un listado, lo muestran por pantalla y/o lo imprimen, finalizando el caso de uso.
<b>Referencias</b>	R16
<b>Precondiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultante del Proceso autenticado satisfactoriamente por el Sistema.</li> </ul>

<b>Curso Normal de los Eventos</b>	
<b>Acciones del Actor</b>	<b>Respuesta del Sistema</b>
1. El Consultante despliega el menú Reportes y elige uno en particular.	1.1 Se ejecuta el formulario con los datos del Reporte.
2. El Consultante imprime (opcionalmente) el reporte y ejecuta la orden de Regresar al Menú Principal del Sistema.	2.1 Se cierra el formulario y finaliza el caso de uso.
<b>Prioridad:</b>	Secundario

<b>Nombre del Caso de Uso</b>	Auditar Proceso.
<b>Actores</b>	Sub Director del Área Técnica (Responsable del Proceso).
<b>Propósito</b>	Permitir al Responsable del Proceso monitorear el proceso para detectar demoras o deficiencias innecesarias.
<b>Resumen</b>	El Caso de Uso se inicia cuando el Responsable del Proceso solicita al sistema el Reporte Seguimiento del Proceso o el de Trazas del Proceso, realiza las acciones necesarias, finalizando el caso de uso.
<b>Referencias</b>	R17,R18,R19
<b>Precondiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable del Proceso autenticado satisfactoriamente por el Sistema.</li> </ul>
<b>Postcondiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posible deficiencia del proceso detectada.</li> </ul>
<b>Curso Normal de los Eventos</b>	
<b>Acciones del Actor</b>	<b>Respuesta del Sistema</b>

1. El Responsable del Proceso despliega el menú Reportes y elige el de Seguimiento o el de Trazas del proceso.	1.1 Se ejecuta el formulario con los datos del Reporte seleccionado.
2. El Responsable del Proceso realiza las acciones pertinentes y ejecuta la orden de Regresar el Menú Principal.	2.1 Se cierra el formulario del Reporte, finaliza el caso de uso.
<b>Prioridad:</b>	Secundario

<b>Nombre del Caso de Uso</b>	Consultar ayuda sobre el Proceso.
<b>Actores</b>	Consultantes.
<b>Propósito</b>	Permitir a los involucrados en el Proceso obtener la información de ayuda que necesitan para comprender el Proceso y la forma de explotar correctamente el Sistema.
<b>Resumen</b>	El Caso de Uso se inicia cuando cualquiera de los involucrados del Proceso en el rol de consultantes de información despliegan el menú de Otras Opciones y eligen alguna de las opciones de ayuda disponibles, la muestran por pantalla y/o lo imprimen, finalizando el caso de uso.
<b>Referencias</b>	R20
<b>Precondiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultante del Proceso autenticado satisfactoriamente por el Sistema.</li> </ul>
<b>Curso Normal de los Eventos</b>	
<b>Acciones del Actor</b>	<b>Respuesta del Sistema</b>
1. El Consultante despliega el menú	1.1 Se ejecuta el formulario con los datos del Reporte.

Reportes y elige uno en particular.	
2. El Consultante imprime (opcionalmente) el reporte y ejecuta la orden de Regresar al Menú Principal del Sistema.	2.1 Se cierra el formulario y finaliza el caso de uso.
<b>Prioridad:</b>	Secundario

<b>Nombre del Caso de Uso</b>	Administrar usuarios
<b>Actores</b>	Sub Director del Área Técnica (Responsable del Proceso).
<b>Propósito</b>	Permitir al Responsable del Proceso administrar los usuarios autorizados a operar el Sistema, asignándole nivel de acceso acorde al rol que desempeñan.
<b>Resumen</b>	El Caso de Uso se inicia cuando el Responsable del Proceso solicita al sistema la opción de Administrar Usuarios, realiza las acciones necesarias, finalizando el caso de uso.
<b>Referencias</b>	R21
<b>Precondiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable del Proceso autenticado satisfactoriamente por el Sistema.</li> </ul>
<b>Postcondiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usuario(s) con nivel de acceso autorizado.</li> </ul>
<b>Curso Normal de los Eventos</b>	
<b>Acciones del Actor</b>	<b>Respuesta del Sistema</b>
1. El Responsable del Proceso solicita al Sistema la opción Administrar Usuarios.	1.1 Se ejecuta el formulario Administrar Usuarios en Pantalla.
2. El Responsable del Proceso realiza las	2.1 Se guardan los cambios en la Base de Datos y se cierra el formulario,

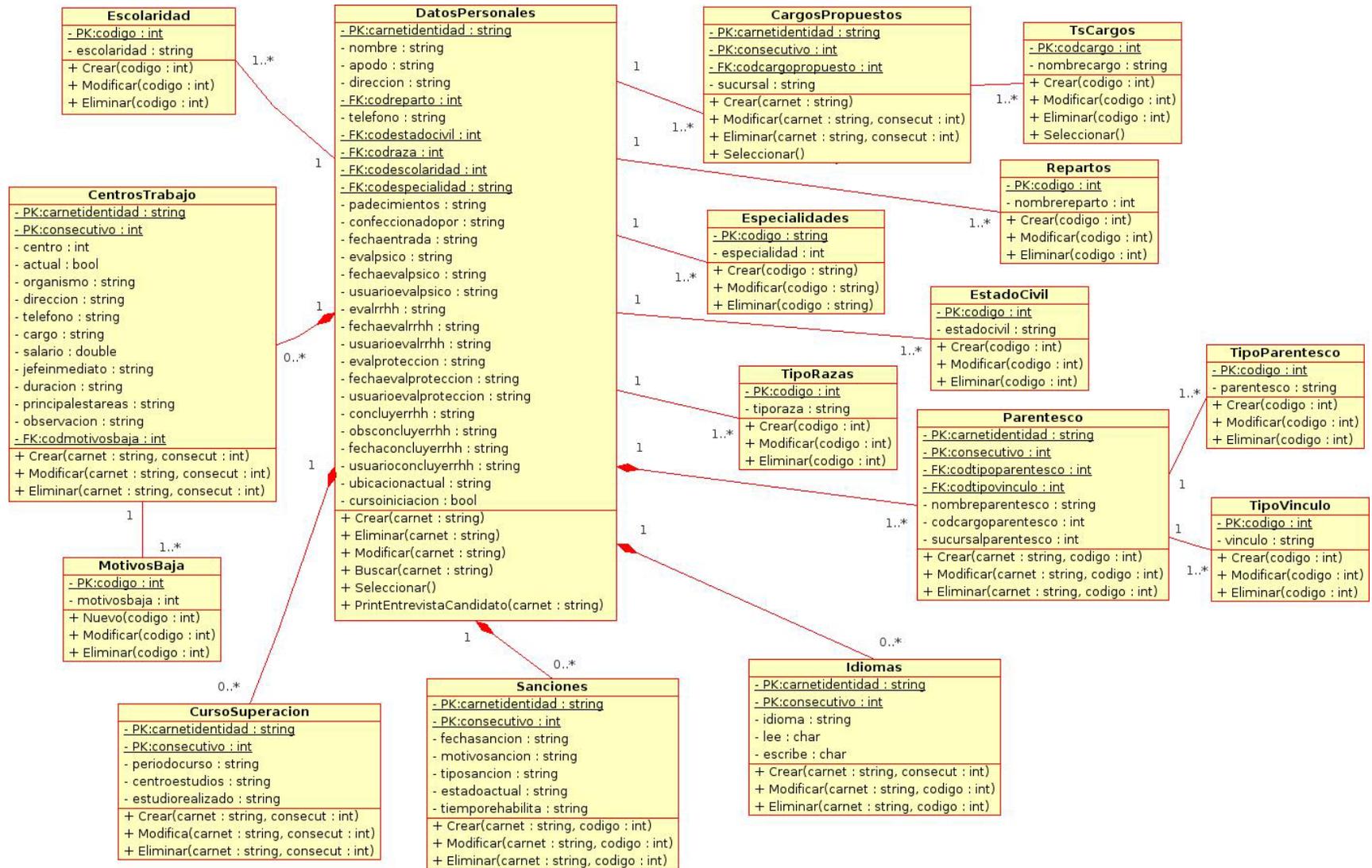
acciones pertinentes: crear un nuevo usuario, cambiar contraseñas a usuarios ya creados, modificar el nivel de acceso, etc., ejecuta la orden de Guardar y Finalizar.	finaliza el caso de uso.
<b>Prioridad:</b>	Secundario

<b>Nombre del Caso de Uso</b>	Enviar opiniones sobre el Sistema.
<b>Actores</b>	Consultantes.
<b>Propósito</b>	Permitir a los involucrados en el Proceso enviar vía correo electrónico sus opiniones o sugerencias al Analista/Programador del Sistema Informático para que este valore posibles cambios o mejoras en futuras versiones.
<b>Resumen</b>	El Caso de Uso se inicia cuando cualquiera de los involucrados del Proceso elige la opción Enviar Opiniones, redactan sus criterios y son enviados vía correo electrónico al Analista/Programador del Sistema, finalizando el caso de uso.
<b>Referencias</b>	R22
<b>Precondiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultante del Proceso autenticado satisfactoriamente por el Sistema.</li> </ul>
<b>Curso Normal de los Eventos</b>	
<b>Acciones del Actor</b>	<b>Respuesta del Sistema</b>
1. El Consultante del Sistema solicita la opción de enviar opiniones.	1.1 Se ejecuta en pantalla la ventana de aplicación Correo Electrónico.

2. El Consultante escribe Asunto y Cuerpo del Mensaje y elige Enviar Correo.	2.1 Se envía correo electrónico al Analista/Programador del Sistema Informático, finaliza el caso de uso.
<b>Prioridad:</b>	Secundario

<b>Nombre del Caso de Uso</b>	Autenticarse
<b>Actores</b>	Consultantes.
<b>Propósito</b>	Permitir a los involucrados en el Proceso autenticarse según usuario, contraseña y nivel de acceso al Sistema.
<b>Resumen</b>	El Caso de Uso se inicia cuando cualquiera de los involucrados del Proceso ejecuta el Sistema, aparece la pantalla de autenticación por usuario y contraseña y es autorizado a operarlo según su nivel de acceso, acorde al rol que desempeña.
<b>Referencias</b>	R23
<b>Precondiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultante del Proceso con usuario creado en el Sistema, según el rol que desempeña.</li> </ul>
<b>Postcondiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usuario autorizado a operar el Sistema según nivel de acceso autorizado acorde al rol que desempeña en el Proceso.</li> </ul>
<b>Curso Normal de los Eventos</b>	
<b>Acciones del Actor</b>	<b>Respuesta del Sistema</b>
1. El Consultante ejecuta el Sistema	1.1 Se ejecuta en pantalla la ventana solicitando Usuario y Contraseña.
2. El Consultante teclea Usuario y Contraseña, luego selecciona Aceptar.	2.1 El Sistema verifica si el usuario y contraseñas son válidos y en dependencia autoriza o no la entrada, finaliza el caso de uso.
<b>Prioridad:</b>	Secundario

## IV.- Modelo Lógico de Datos.



## **V.- Definiciones de diseño que se aplica.**

Se trabajó con formularios Web organizados mediante botones (submit), para facilitar la navegabilidad. Además se utilizó un mismo color en todas las páginas, así como el uso de un tipo y tamaño de letra adecuado con textos claros, el color predominante es el verde claro u oscuro (colores corporativos del BPA).

La realización de búsquedas de información y el envío de los datos debe ser lo más rápido posible por lo que no se utilizaron muchas imágenes ni funciones muy complejas que atenten contra esto.

## **VI.- Seguridad.**

La seguridad del Sistema Informático está implementada a través del servidor de base de datos PostgreSQL, es decir, se basa en la confiabilidad e integridad de la información que se almacena en una base de datos ubicada en un Servidor PostgreSQL de la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos, en la cual también se encuentran definidos los usuarios a autenticar.

## **VII.- Interfaz.**

Se desarrolló una aplicación informática con una interfaz amigable, sencilla y entendible para los usuarios que hagan uso de ella, permitiendo además un trabajo más ameno en la misma.

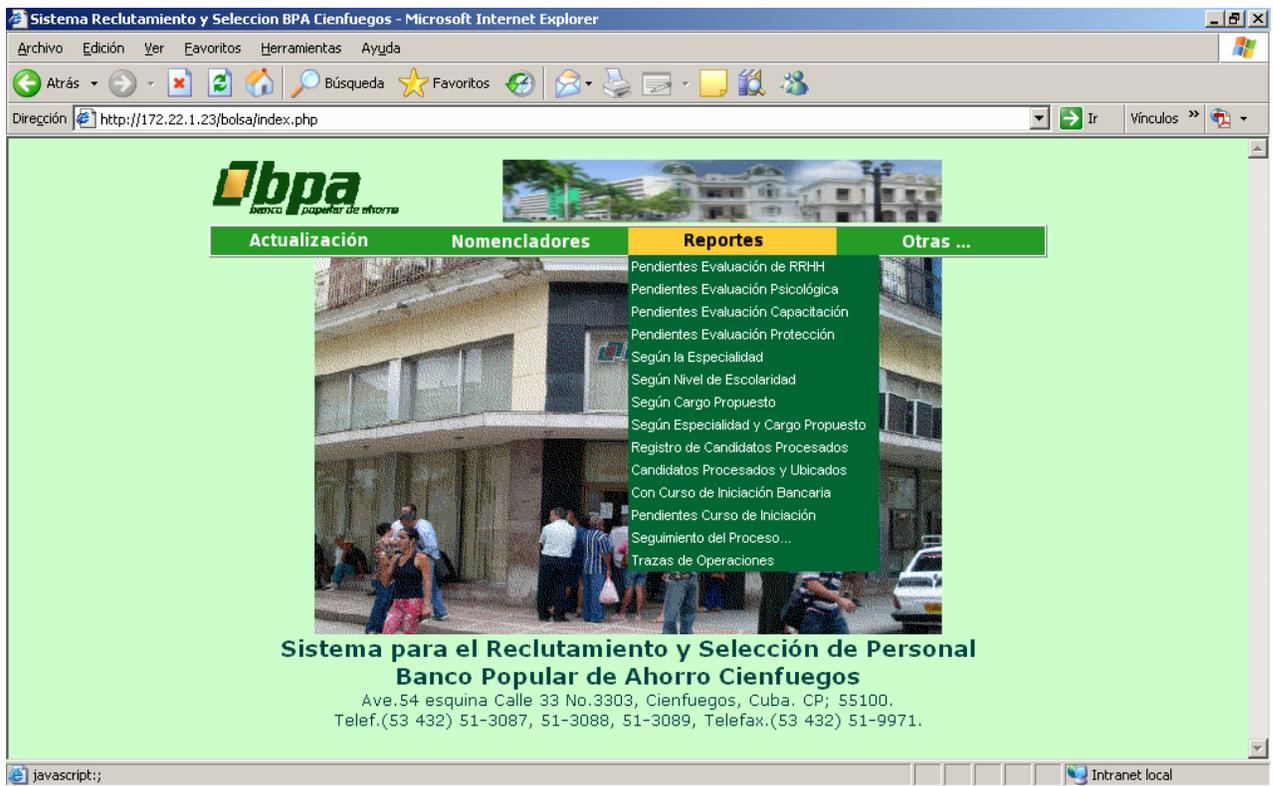
## **VIII.- Concepción de la ayuda.**

La aplicación cuenta con un sistema de ayuda sobre el Proceso que automatiza y sobre la aplicación en sí, permitiéndole a los usuarios del Sistema tener una mejor y mayor orientación de las diferentes funcionalidades con que cuenta la aplicación y detalles acerca del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, habiéndose

concebido además todo un programa de capacitación sobre el Proceso y el uso de este Software dirigido a los involucrados en el Proceso.

A continuación se muestra algunas de las ventanas de la aplicación Web actualmente en explotación en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos desde finales del 2007 en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos.

### Pantalla Principal de la Aplicación Web:



## Formulario de Datos del Candidato (en dos partes):

### Sistema de Reclutamiento y Selección - BPA

Camet Identidad :	74040527769	Nombres :	Alberto
1er Apellido :	Férez	2do Apellido :	Cortez
Conocido por :		Propuesto por :	
Cargo Propuesto :	CHCFER D		Curso Iniciación Bancaria : <input type="checkbox"/>
Posible Ingresar :	Departamento Banca Empresas	Ingresar Actual :	
Observaciones Empleador :			
Evaluador :			
Dirección :	Ave 58 #6708, Entre 67 y 69	Reparto :	Casco Histórico
Teléfono :	525275	Estado Civil :	Concubinato
Nombre del Padre :		Nombre de la Madre :	Barbara
Natural de :		Tez :	Blanco
		Ojos :	
		Cabello :	
Integración PCC :	<input type="checkbox"/>	U.C. :	<input type="checkbox"/>
ACRC :	<input type="checkbox"/>	CDE :	<input checked="" type="checkbox"/>
CIC :	<input type="checkbox"/>	FMC :	<input type="checkbox"/>
FAR :	<input type="checkbox"/>	MUT :	<input type="checkbox"/>
BPLS :	<input type="checkbox"/>		
Esecolaridad :	12 Grado	Especialidad :	
Año Graduado :			
Espec. que estudia :		Modalidad Estudios :	
Observaciones Estudios :			
Via Solicitud Empleo :	Bolsa de Empleo		
Motivos Solicitud :	Desarrollo Profesional	Padecimiento :	
Fecha Daje (d-m-a) :		Motivos Daje Loba. :	
Confeccionado por :	Loma Miyashiro Pérez	Fecha Entrada(d-m-a) :	03-03-2003

Centros de Trabajo   Cursos de Superación   Sanciones   días que conoce   Parentescos   Observaciones

Evaluación Psicológica   Evaluación Capacitación   Evaluación Protección   Evaluación RRHH

Guardar   Planilla RRHH   Anexo III   Evaluación Final   Seleccionar   Borrar   Nuevo   Eliminar   Finalizar

## Reporte: Registro de Candidatos Procesados.

**Sistema de Control y Gestión de la Bolsa de Empleo - BPA Cienfuegos**

Listado de Candidatos Procesados

Martes , 12/05/09 , Hora actual: 13:54:11 pm

( Resultado Total de la Búsqueda: 434 candidatos )

[Regresar.....](#)

Nombres y Apellidos	Fecha Entrada	Posible Ubicación	Cargo Propuesto	Eval Final RRHH	Eval Final Protec.	Telef Localizar	Ubicación Actual
<a href="#">Reynaldo Odio Marrero</a>	14-12-2005	Sucursal 4892	CHOFER D		<a href="#">Aprobado</a>	521550	
<a href="#">Yasniel Cabrera Morales</a>	19-03-2006	Subdirección Comercial	CHOFER D			518248 Rosa	
<a href="#">Venus Lázara de la Cruz Armada</a>	24-03-2006	Bolsa Empleo	CONTADOR "D", Gestor C Negocio Bancario			516685	
<a href="#">Ingrid Vega Díaz</a>	28-03-2006	Bolsa Empleo	CAJERO BANCARIO		<a href="#">Aprobado</a>	516395 Pedrito	
<a href="#">Maygret Molina Martínez</a>	29-05-2006	Bolsa Empleo	Cajero Bancario, Contrata		<a href="#">Aprobado</a>	522173	
<a href="#">Yaima Sabatela Hdez</a>	27-07-2006	Bolsa Empleo	Cajero Bancario, Contrata		<a href="#">Desaprobado</a>	510504	
<a href="#">Yeleinys Rodriguez Morales</a>	07-08-2006	Bolsa Empleo	Cajero Bancario, Contrata			522947 vecina	
<a href="#">Ledier Rouco Morfa</a>	06-11-2006	Bolsa Empleo	Cajero Bancario, Contrata		<a href="#">Aprobado</a>	516297 vecino	
<a href="#">Marlén Figueredo Aguilera</a>	14-11-2006	Bolsa Empleo	CAJERO BANCARIO		<a href="#">Desaprobado</a>	511499 Martica(ex secretaria)	
<a href="#">Teresa de Jesús Cáceres Villaveirán</a>	18-12-2006	Sucursal 4822	CONTADOR "D"		<a href="#">Aprobado</a>	513238 (Yaquelin)	
<a href="#">Siciana Falena Sarría</a>							

## Formulario de Datos para Evaluación Final de RRHH:

**Módulo para Conclusiones de RRHH - BPA**

Carnet Identidad : 80091110169      Nombres : ALDO

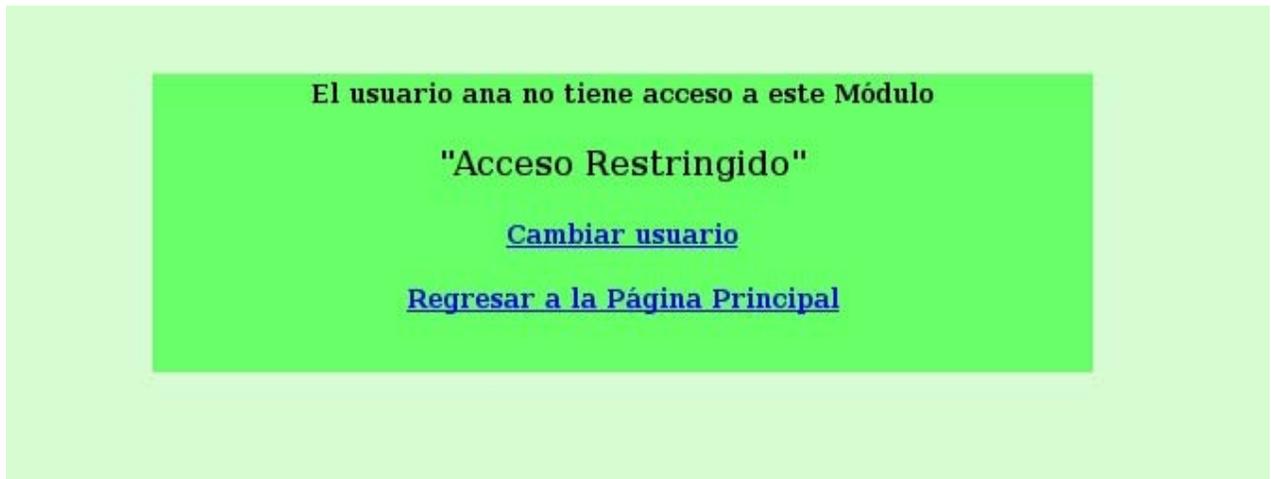
1er Apellido : CAPEY      2do Apellido : CABRERA

Evaluación Final RRHH: Aprobado con dificultades

Observaciones : SE PROPONE ESTA EVALUACION FINAL TENIENDO EN CONSIDERACION LAS CONCLUSIONES DE LA EVALUACION DE CAPACITA

Fecha de Realización : 11-03-2009      Realizada por : Ana Álvarez Sanchez

**Mensaje de Error para Acceso Restringido:**



**Pantalla Control de Acceso:**



**Anexo # 5:**

**ENCUESTA**

Estimado Empleador:

A partir de este momento, usted forma parte importante de una investigación, relacionada con un proceso clave de la Gestión de los Recursos Humanos; El Reclutamiento y Selección de Personal, por lo que sus respuestas son de vital importancia para guiar y fundamentar el sentido y las metas que nos proponemos con el estudio de este proceso, partiendo de sus opiniones específicamente respecto al nivel de competencias de desempeño de los implicados en el Proceso en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos.

En cada aspecto debes contestar de acuerdo a la escala siguiente:

- 1.- Clara Satisfacción.
- 2.- Más satisfecho que insatisfecho.
- 3.- No definido.
- 4.- Más insatisfecho que satisfecho.
- 5.- Clara Insatisfacción.

<b>Aspectos</b>	<b>Grado de satisfacción</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Profesionalidad y ética					
Dominio de su actividad					
Habilidades y destrezas en la actividad que desempeña					
Orientación hacia el servicio					
Amabilidad y Cortesía					
Comunicación con el cliente					
Flexibilidad en el desempeño					

**Anexo 6:** Premio obtenido en el III Evento Nacional sobre la Eficiencia del Sistema Bancario, celebrado en Ciudad de La Habana, el 21 de noviembre del 2009.



## **Anexo 7:** Solicitud de Criterio de Especialista a los Expertos.

En nuestra Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos se encuentra implementada una Aplicación Web que automatiza el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y que a su vez cuenta con un programa de capacitación sobre el Proceso, montado en una plataforma moodle (teleformación a distancia).

Teniendo en cuenta sus conocimientos dada la actividad que atiende, lo consideramos como experto y sus criterios sobre este curso por tanto nos resultan indispensables para validar el mismo.

Por favor, le solicito su cooperación en este sentido, que consiste en conectarse a la dirección que a continuación se muestra, explorando los objetivos, contenido del curso, el sistema de evaluación utilizado y en base a esto nos emita sus criterios, ya que los mismos integrarían el grupo de criterios de especialistas que validarían este proyecto de programa de capacitación.

El curso se encuentra en: <http://moodle.cf.bpa.cu/moodle>

Sólo tiene que conectarse, leer, explorar, explotar el curso y hacer una valoración que debe estar orientada a los siguientes aspectos:

1. Valorar si realmente contribuye el desarrollo de capacidades para implementar el Sistema Informático del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.
2. Valorar si favorece el reconocimiento del rol de cada trabajador en el Proceso
3. Valorar si se logra la comprensión de las etapas y el flujo del proceso
4. Valorar si favorece el reconocimiento de las competencias requeridas para los implicados del proceso.
5. Valorar si favorece a la actualización de los implicados en el proceso sobre los procedimientos establecidos para el desempeño del proceso y sobre las legislaciones afines.
6. Valorar si favorece la comprensión de los momentos de participación de cada miembro del equipo a través del Sistema Informático.

7. Valorar si contribuye al desarrollo de una visión sistémica del proceso, en los implicados.

Espero por su colaboración:

Sin más, lo saluda,

Raúl Ruíz Domínguez

Autor