

Diseño y aplicación de la lista de chequeo, como herramienta para abordar la reducción de riesgos en la gestión por competencias

Dra. C. Ana Victoria Nápoles Villa¹

Dra. C. Clara Marrero Fornaris²

RESUMEN

La gestión de los recursos humanos por competencia, desde el enfoque de riesgos se proyecta a conquistar la mejora en el desempeño organizacional; a partir de la cualidad integradora que poseen las competencias en su relación con la calidad de los procesos de selección, evaluación del desempeño y formación por competencias. El tratamiento de estos riesgos permite el alcance de mejoras en la expresión de los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales, que son necesarios en el desempeño de las funciones de los recursos humanos. Para operacionalizar la gestión de los recursos humanos competentes, se requiere del diseño e implementación de instrumentos que se conviertan en recursos técnicos, que faciliten la identificación, evaluación, tratamiento, monitoreo, control y comunicación de los riesgos, con la finalidad de reducir, prever y controlar las consecuencias que provocan su ocurrencia, así como explotar los beneficios que emergen de la aplicación de diferentes alternativas. Los principales resultados se obtuvieron a partir de aplicar técnicas de estudios para la búsqueda de consenso entre los expertos, que emitieron sus criterios sobre los principales ítems que expresan los riesgos que pueden estar presentes los procesos de selección, evaluación del desempeño y formación, además de las diferentes estrategias para el despliegue y el estudio de los riesgos. Como contribución fundamental se obtiene el diseño una lista de chequeo que describe los principales fallos que ponen en riesgos a los procesos de selección, evaluación del desempeño y formación por competencias y su implementación para alcanzar la reducción de los mismos.

PALABRAS CLAVES: Lista de chequeo, Competencias, Riesgos, Procesos, Recursos humanos.

Design and application of the checklist as a tool to address risk reduction in competency-based management

SUMMARY

Human resources management by competency, from the risk approach, aims at achieving improvement in organizational performance, based on the integrating quality of competencies in

¹ Ingeniera Industrial, Master en Ingeniería Industrial, Doctora en Ciencias. Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos, Holguín. Cuba. anavictorianapolosvilla@gmail.com

² Ingeniera Industrial, Master en Ingeniería Industrial, Doctora en Ciencias. Universidad de Holguín. Cuba. cuadros@uho.edu.cu

their relationship with the quality of selection processes, performance evaluation and competency-based training. The treatment of these risks allows the achievement of improvements in the expression of cognitive, affective, physical and social requirements, which are necessary in the performance of human resources functions. To operationalize the management of competent human resources, it is required the design and implementation of instruments that become technical resources, which facilitate the identification, evaluation, treatment, monitoring, control and communication of risks, in order to reduce, foresee and control the consequences that cause their occurrence, as well as to exploit the benefits that emerge from the application of different alternatives. The main results were obtained by applying study techniques for the search for consensus among experts, who issued their criteria on the main items that express the risks that may be present in the processes of selection, performance evaluation and training, in addition to the different strategies for the deployment and study of risks. As a fundamental contribution, a checklist was designed describing the main failures that put the selection, performance evaluation and competency-based training processes at risk and its implementation to reduce them.

KEY WORDS: Checklist, Competencies, Risks, Processes, Human Resources.

INTRODUCCIÓN

Generalmente existe una tendencia, seguida por un gran número de autores, a evaluar la gestión por competencias como un proceso complejo, dinámico, de una importancia significativa para las organizaciones (Delgado y Domingo , 2000; Tejada Sabaleta, 2003; Alles, 2004; Cuesta Santos, 2005), además de considerarse como un constructo configuracional, en el cual convergen elementos estructurales, de procesos y de resultados en los cuales intervienen un conjunto de dimensiones y variables que permiten visionar este enfoque asociados a riesgos (Nápoles Villa, 2018).

Estas consideraciones presuponen una vulnerabilidad que justifica la necesidad del estudio, de las competencias en función de la vigilancia que se requiere en su desarrollo, dentro de un sistema que funciona bajo los principios de integración de estas con los procesos clave de la gestión de los RH, asociados a la vez al perfeccionamiento de los procesos organizacionales (Marrero Fornaris, 2002; Morales Cartaya, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007; Soltura Laseria, 2008, Nieves Julbe, 2010).

De ahí que se requiera analizar el comportamiento de las variables y dimensiones que intervienen en la integración, que se manifiesta en los procesos claves de gestión de los recursos humanos con las competencias; para el estudio de estos procesos se requiere diseñar instrumentos que visualicen los diferentes modos de hacer, en bien de facilitar las mejores prácticas que perfilen un aumento de la eficiencia y la eficacia del trabajo, que se proyecta en el desarrollo de los mismos.

La lista de chequeo o verificación, es una herramienta a modo de formato que aporta una serie de beneficios, entre ellos recoger y compilar información de forma estructurada, esta hoja de verificación es un instrumento genérico muy utilizado para diagnosticar el comportamiento de los procesos, que por sus características puede ser direccionado al estudio de un conjunto de riesgos, que limitan el resultado de los procesos de selección, evaluación del desempeño y la formación

por competencias, como mecanismo conducente a la reducción de los riesgos en estos procesos (Nápoles Villa, 2020).

En este sentido estas listas se proyectan hacia la localización, cuantificación y análisis de las causas de los fallos que se producen en los procesos de selección, evaluación del desempeño y la formación por competencias, así como al seguimiento de las actividades que interactúan con las dimensiones y variables que inciden en la eficacia de estos procesos. Estas funciones son desarrolladas a través de la utilización de escalas de medición, distribución probabilística, análisis de categorías o parámetros, así como perfilar límites de especificaciones, estudio de frecuencias, localización y clasificación de defectos.

En el desarrollo de estos elementos se requiere el registro de datos históricos, que denoten la identificación de los cambios sufridos en las actividades objeto de estudio a lo largo del tiempo, o bien utilizar esta información para realizar un tratamiento estadístico que muestre las principales características de los elementos estudiados, así como para verificar el funcionamiento y la efectividad del sistema de control que sea establecido, como resultado del estudio.

Este chequeo permite: concentrar los aspectos críticos de cada uno de los procesos estudiados, así como la posibilidad de generar resultados no esperados que emergen de problemas que no han sido estudiados en la una dimensión integrada, la sistematización de aquellas actividades que no son observadas ordenadamente, examina la aparición de defectos, deja evidencia de los mismos y verifica el control de sus operaciones

Mancera Ruiz, 2009 caracteriza esta herramienta desde su diseño, exponiendo su estructura, modelación, contenido, así como el proceder desde la observación, la identificación de los riesgos y la obtención de la información necesaria mediante el procesamiento de los ítems de esta lista, por estas características este instrumento ha sido utilizado en las investigaciones de un conjunto de autores (Morales Cartayas, 2006; Nieves Julbe, 2010; Ulloa Enríquez, 2012; Gómez Buitrago, 2013; Nápoles Villa, 2018; Calle, 2020; Nuñez, 2022)

METODOLOGÍA

Para el diagnóstico de las incertidumbres, a las cuales están sujetos los procesos claves de la Gestión de los Recursos Humanos: Selección, Evaluación del Desempeño y Formación por competencias, que pueden incidir en las insuficiencias que ponen en riesgo su eficacia (Figura 1), y para la proyección de soluciones al respecto, se expresa la necesidad del diseño de una lista de chequeo, herramienta que facilita el despliegue del proceso de reducción de los riesgos en la gestión por competencias.

Figura 1.

Arquitectura que muestra el papel de la lista de chequeo en el estudio de los procesos claves de la gestión de los recursos humanos.



Para el diseño de la lista de chequeo se aplica el método de los expertos para lo cual se crea un grupo de trabajo, formado por 15 especialistas de alta experticia en el trabajo con el enfoque de competencias y en el enfoque de riesgos normalizado en la ISO 31000 del 2018 ($K=0.89$), (Tabla. 1)

Tabla. 1.

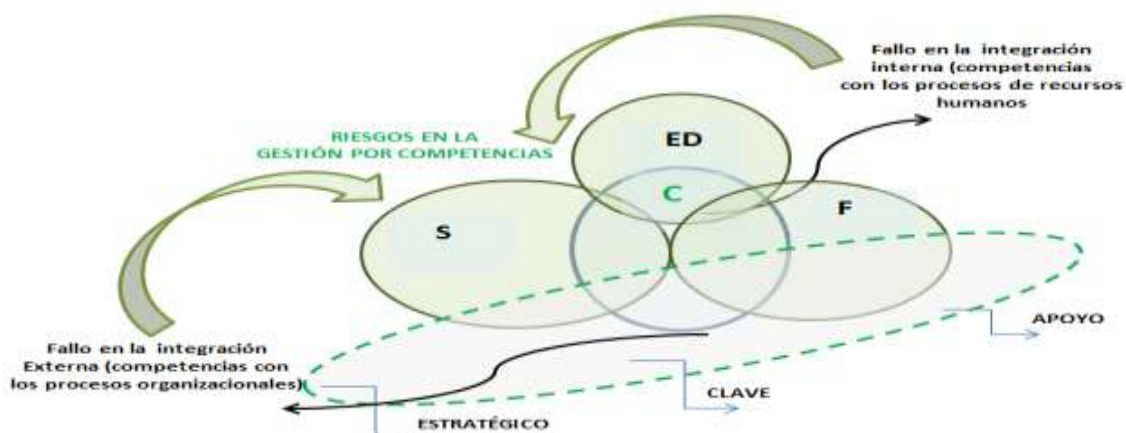
Características de los expertos que trabajaron en el proceso de reducción de riesgos

Nº	Institución a la que pertenece	Cargo	Calificación profesional, grado científico o académico	Años experiencia en el cargo	Años de experiencia docente y/o en la investigación	K
1	EMCOMED	Directora	M.S.c	20	27	1
2	EMCOMED	Especialista Principal GRH	Licenciado en derecho	8	6	0.9
3	EMCOMED	Especialista en GRH	M.S.c	22	7	0.90
4	EMCOMED	Especialista en GRH	Ingeniera Industrial	8	4	0.95
5	EMCOMED	Especialista en GRH	M.S.c	20	6	0.90
6	EMCOMED	Especialista en GRH	M.S.c	8	7	0.85
7	EMCOMED	Especialista de Calidad	Ingeniera Industrial	9	4	0.90
8	EMCOMED	Especialista en GRH	Ingeniera Industrial	8	4	0.95
9	SEPSA	Especialista en GRH	M.S.c	18	7	0.90
10	CONAS	Especialista en Consultoría	Ingeniera Industrial	8	20	0.80
11	EMCOMED	Especialista en GRH	M.S.c	12	7	1.00
12	EMCOMED	Especialista Comercial	M.S.c	12	8	0.70
13	EMCOMED	Especialista Comercial	M.S.c	12	9	0.75
14	EMCOMED	Especialista Comercial	M.S.c	15	8	0.85
15	EMCOMED	Especialista de Calidad	Ingeniera Industrial	9	8	0.95

- Estos expertos en la **primera ronda** del análisis, parten del estudio de la documentación y de las normativas legales asociadas a los procesos de selección, evaluación del desempeño y formación por competencias en su relación con los procesos: estratégicos, clave y de apoyo de la organización objeto de estudio (EMCOMED) (Figura 2), realizando un análisis cualitativo de los fallos en el diseño de las competencias, que manifiestan riesgos en el resultado de los procesos que se gestionan por competencias, llegando hasta el análisis del efecto que producen estos en las salidas de los procesos que se estudian.

Figura 2.

Enfoque de riesgos en la gestión por competencias, en la integración interna y externa con los procesos



- En una **segunda ronda**, los expertos examinan la información y con esto los efectos causales de cada uno de los fallos; con un análisis deductivo y de las relaciones lógicas con respecto al problema que le dan origen, factores que están asociados a las dimensiones humanas, tecnológicas, organizativas y a un determinado grupo de variables. Con este análisis se obtienen los ítems de la lista de chequeo por cada uno de los procesos de recursos humanos.

- En una **tercera ronda**, se realizan un conjunto de entrevistas y se revisan los documentos técnicos para realizar la valoración del impacto de estos procesos en la gestión por competencias, se asignaron los pesos específicos (W_j) a cada riesgo identificado por cada proceso, teniendo en cuenta la importancia; según su impacto, se clasificarán en: leve, moderado, grave y catastrófico y atendiendo a su frecuencia, en poco frecuente (pc), ligero (l), moderado (m) y frecuente (f).

RESULTADOS

- En una **cuarta ronda**, con la información obtenida, los expertos finalmente diseñan el formato de la lista de chequeo, la evalúan y valora su pertinencia para el estudio de los riesgos (tabla 2, 3 y 4)

Tabla 2.

Lista de chequeo para la evaluación de los riesgos en la selección por competencias

Dimensiones	Tecnológica (T)	Organización de los procesos (OP)	Humana (H)		
Variables					
Motivación (A)	Conocimiento del proceso (B)		Tecnologías y maquinarias (C)	Calidad del diseño de las competencias (D)	Atributos del directivo (E)
Legislación (F)	Diseño del Puesto de Trabajo (G)	Condiciones de Seguridad y Salud del Trabajo (H)	Comunicación interpersonal (I)	Flujo informativo (J)	

Nr	Ítems Dimensión/Variable/Peso específico (Wj)	Impacto				Frecuencia			
		L	M	G	C	Pf	Lf	Mf	F
Selección por competencias									
1	Que la experiencia demostrada en el Curriculum vitae de los candidatos sea el elemento que más pese en el proceso de selección (T/B /0.09)			•				•	
2	Que en la organización no se seleccionen los candidatos teniendo en cuenta los resultados de la evaluación psicológica que demuestran las competencias clave del cargo (T/B /0.10)				•				•
3	Que en el proceso de selección no se utilicen las técnicas de simulación del comportamiento de los candidatos (T/B /0.09)		•						•
4	Que en el proceso de selección no se apliquen las técnicas que confirmen el resultado de los test psicológicos (T/B /0.09)				•		•		
5	Que se manifieste un proceso de selección reactivo, por no contar con inventarios de candidatos reclutados y evaluados, cuando se produce una vacante (O / B /0.12)				•		•		
6	Que en el proceso de selección no se enfatice en los valores, misión y visión de la entidad (T / J / 0.08)		•			•			
7	Que la calidad de la selección por competencias se vea afectada porque no se dispone de servicios tecnológicos (software) que la facilite (T/ C/ 0.08)		•						•
8	Que los directivos no le den seguimiento al trabajador de nuevo ingreso, para verificar en la práctica las competencias clave que fueron evaluadas en el proceso de selección (H/ E / 0.08)				•				•
9	Que no se mida la experticia técnica del candidato a la plaza vacante, a través de pruebas y ejercicios prácticos (O/ B / 0.09)			•					•
10	Que no se realicen ejercicios a partir de las experiencias del pasado de los candidatos, para evaluar comportamientos concretos como: acciones, pensamientos y sentimientos (O / B / 0.08)		•						•
11	Que el procedimiento de selección no se detallen las competencias clave requeridas para el proceso (O / D / 0.10)				•				•

Tabla 3.

Lista de chequeo para la evaluación de los riesgos en la evaluación del desempeño por competencias

Nr	Ítems Dimensión/Variable/Peso específico (Wj)	Impacto				Frecuencia			
		L	M	G	C	Pf	Lf	Mf	F
Evaluación por competencias									
1	Que no se utilicen las normas de competencias como instrumento que favorezca la eficacia del proceso de evaluación del desempeño (T / D / 0.07)		•						•
2	Que en el proceso de evaluación del desempeño por competencias, no se tenga en cuenta el nivel de aseguramiento de las condiciones de trabajo, que lleva el puesto (O / G / 0.05)				•				•
3	Que en el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño por competencias no se utilicen las técnicas de observación directa, entrevistas al trabajador y a los compañeros del área, autoevaluación, auditorias, exámenes (O / E / 0.07)				•				•
4	Que los resultados de la evaluación no se analicen con los trabajadores en virtud de que este reconozca la brecha en las competencias del cargo que ocupa (O / E / 0.07)			•				•	
5	Que los directivos carezcan de los conocimientos del proceso que evalúan y de la motivación necesaria, para realizar la evaluación del desempeño con calidad (H / A / 0.07)			•				•	
6	Que los trabajadores no conozcan, ni perciban los indicadores de competencias, a partir de los cuales será evaluado su desempeño (O / A / 0.05)			•			•		
7	Que en la evaluación de los directivos no se analicen, ni se discutan las brechas en sus competencias que pueden afectar la calidad en el desarrollo del proceso de evaluación de sus subordinados. (O / E / 0.06)				•			•	
8	Que las recomendaciones anuales que se derivan del proceso de evaluación por competencias, no estén en correspondencia con el estado de desarrollo de las brechas de competencias obtenidas a partir de lo deseado y lo observado (T / B / 0.07)			•				•	
9	Que en el sistema de estimulación moral de la organización no se contemplen acciones para declarar y estimular a los trabajadores competentes (H / A / 0.06)	•					•		
10	Que los directivos no controlen a través de registros los eventos conductuales que manifiestan las conductas y la retroalimentación del comportamiento de sus subordinados, por lo que no se garantiza la calidad en la evaluación por competencias de los trabajadores (O / D / 0.06)		•				•		
11	Que los directivos asignen calificaciones que desmotiven a los trabajadores, a partir de la asignación de evaluaciones basadas en la simpatía o antipatía, que los trabajadores le producen (H / A / 0.07)				•			•	
12	Que los trabajadores competentes que trabajan en función de que la organización alcance su misión y visión no sean reconocidos, ni estimulados (H / A / 0.05)	•				•			
13	Que no se realice la contratación a tercero para potenciar la evaluación psicológica de los indicadores relacionados con los atributos internos del trabajador (actitud) (O / B / 0.05)		•						•
14	Que no se realicen ejercicios de simulación para evaluar las competencias relacionadas con la conducta (O / B / 0.06)		•						•

Tabla 4.

Lista de chequeo para la evaluación de los riesgos en la formación por competencias

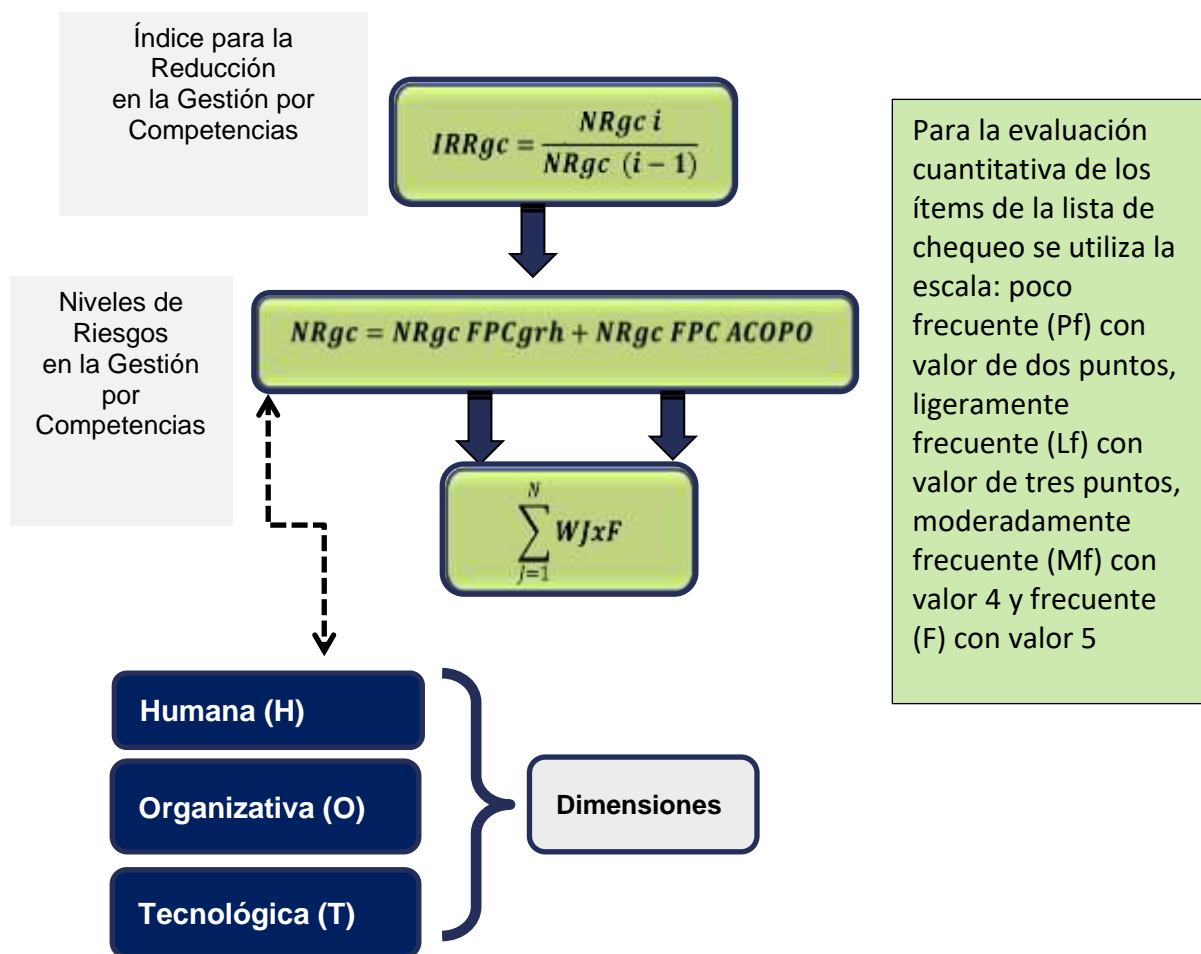
N	Ítems Dimensión/Variable/Peso específico (Wj)	Impacto				Frecuencia			
		L	M	G	C	Pf	Lf	Mf	F
Formación por competencias									
1	Que las acciones de formación no se planifiquen a partir de la brecha de competencia que se recogen en la evaluación (T / B / 0.08)				•				•
2	Que no se desarrollen acciones de formación para modificar algunas actitudes y comportamientos identificados como brechas del trabajador (O / B / 0.07)				•				•
3	Que las acciones de formación no se enfoquen a los aspectos que garantizan la especificidad que requiere el desarrollo de la competencia del trabajador por las características del puesto, pues solo se dirige a formar una cultura general del tema (O / B / 0.07)		•				•		

4	Que el plan de formación no esté alineado a los objetivos estratégicos de la organización, lo que provoca una ausencia de formación de conocimientos y actitudes que respondan al cumplimiento de las metas, la misión, visión y valores organizacionales (T / C / 0.06)				•				•
5	Que los directivos de la entidad no cuenten con los conocimientos necesarios para confeccionar los diagnósticos de necesidades de capacitación por competencias(H / A / 0.07)			•				•	
6	Que las acciones de formación no se preparen con los materiales didácticos que permitan reflejar situaciones de trabajo reales y experiencias concretas en el trabajo de los cursistas (O / C / 0.06)			•				•	
7	Que las acciones de formación estén mayormente orientadas hacia lo academicista, en lugar de fomentar las verdaderas carencias prácticas de los trabajadores (O / C / 0.07)			•					•
8	Que no se mida cada cierto tiempo el impacto de la formación, en el cambio del comportamiento del trabajador a favor de lo que establece la competencia en relación con los resultados que requiere la organización (O / C / 0.05)			•					•
9	Que la alta dirección no discuta, ni evalúe el cambio de comportamiento que debe provocar el plan de formación, pues solo se interesa por las desviaciones en cuanto al cumplimiento de los cursos planificados y las formaciones extra plan (O / C / 0.05)			•					•
10	Que el plan de formación no se enriquezca a partir de los fallos que se manifiesten de forma persistente en el servicio que realiza la organización, que afecta la satisfacción del cliente interno, externo de la organización y a las partes interesadas (O / C / 0.06)				•			•	
11	Que el plan de formación no contenga acciones como talleres y/o ejercicios que tributen al desarrollo de competencias: destrezas y habilidades en los cargos de las categorías operarios y servicios (O / B / 0.06)				•				•
12	Que en la confección del plan de formación no se tengan en cuenta la evaluación de conflictos y problemáticas que afectan a la organización, que pudiesen generar necesidades de formación de competencias como (conocimientos, valores y actitudes)(O/B/0.07)				•				•
13	Que las acciones de formación para el desarrollo de competencias adolezcan de la aplicación de técnicas que se enfoquen en la enseñanza hacia el saber hacer como: discusiones y debates grupales, análisis de casos, práctica de taller, de laboratorio, dramatizaciones y demostraciones (O / B / 0.06)				•				•
14	Que las acciones de formación se realicen frecuentemente para grupos de trabajadores excesivamente grandes (O / B / 0.04)		•					•	
15	Que el presupuesto de formación no esté en correspondencia con las necesidades de desarrollo de las competencias (T/C / 0.06)			•					•
16	Que el plan de desarrollo de los trabajadores identificados para establecer la ruta promocional no esté en correspondencia con los resultados del proceso de evaluación (T/ C / 0.07)		•					•	

-En una **quinta ronda**, los expertos identifican los modos de fallos asociados a los procesos (Recursos Humanos y los Organizacionales: estratégicos, claves y de apoyo), evalúan el horizonte de tiempo, los recursos necesarios para su tratamiento y la información del sistema de indicadores propuesto (Figura 3).

Figura 3.

Indicadores para medir la reducción de los riesgos en la gestión por competencias



DISCUSIÓN

Con la aplicación de esta lista de chequeo, se realiza un estudio en las comercializadoras de medicamentos de Holguín, Santiago de Cuba, Granma, Guantánamo y Las Tunas, unidades en las cuales prevalece un alto compromiso de los directivos, con la Gestión de los Recursos Humanos por Competencias, y se determina el Nivel de Riesgo en la Gestión por Competencias (NRgc) y el Índice de Reducción de Riesgo en la Gestión por Competencias (IRRgc) (Figura 4, 5 y 6), (Tabla 5, 6 y 7)

Tabla 5.

Información para la medición de los elementos que inciden en el NRgc

Elementos	Año 2012			Resultado
	Humana	Tecnológica	Organizativa	
NRGCFPS	0.400	2.140	1.710	1.417
NRGCFPED	0.840	0.630	2.350	1.273
NIRGCFPF	0.280	1.280	3.140	1.567
Σ NRgc FPC grh = 4.257				
NRGCFPCGRHACOPO pi				

Elementos	Dimensión			Resultado	
	Humana	Tecnológica	Organizativa		
Σ NRgcFPCgrhACOPO (GD)	0,000	3.500	1.200	1.567	
Σ NRgcFPCgrhACOPO (C)	0.000	0.000	2.400	0.080	
Σ NRgcFPCgrhACOPO (O)	0.000	0.000	0.160	0.053	
Σ NRgcFPCgrhACOPO (CH)	0.000	0.000	4.600	1.533	
Σ NRgcFPCgrhACOPO pi= 3.233					
NRgc = 7.49					
Ítems de fallos	Dimensión/ Wj / Frecuencia				
Selección	2013	2014	2015	2016	2017
1	T /0.09/3	T /0.09/2	T /0.09/2	T /0.09/1	T /0.09/1
2	T /0.10/3	T /0.10/2	T /0.10/2	T /0.10/1	T /0.10/1
3	T /0.09/5	T /0.09/4	T /0.09/3	T /0.09/3	T /0.09/2
4	T /0.09/2	T /0.09/2	T /0.09/1	T /0.09/1	T /0.09/1
5	O /0.12/3	O /0.12/3	O /0.12/3	O /0.12/2	O /0.12/2
6	T /0.08/2	T /0.08/2	T /0.08/1	T /0.08/1	T /0.08/1
7	T /0.08/1	T /0.08/1	T /0.08/1	T /0.08/1	T /0.08/1
8	H /0.08/5	H /0.08/4	H /0.08/3	H /0.08/3	H /0.08/3
9	O /0.09/5	O /0.09/5	O /0.09/3	O /0.09/2	O /0.09/2
10	O /0.08/5	O /0.08/5	O /0.08/3	O /0.08/3	O /0.08/3
11	O /0.10/2	O /0.10/1	O /0.10/1	O /0.10/1	O /0.10/1
Evaluación desempeño	2013	2014	2015	2016	2017
1	T /0.07/4	T /0.07/4	T /0.07/4	T /0.07/3	T /0.07/3
2	O /0.05/4	O /0.05/4	O /0.05/3	O /0.05/2	O /0.05/2
3	O /0.07/4	O /0.07/4	O /0.07/4	O /0.07/4	O /0.07/3
4	O /0.07/2	O /0.07/1	O /0.07/1	O /0.07/1	O /0.07/1
5	H /0.07/3	H /0.07/3	H /0.07/3	H /0.07/2	H /0.07/2
6	O /0.05/2	O /0.05/1	O /0.05/1	O /0.05/1	O /0.05/1
7	O /0.06/3	O /0.06/3	O /0.06/3	O /0.06/3	O /0.06/3
8	T /0.07/2	T /0.07/2	T /0.07/2	T /0.07/2	T /0.07/2
9	H /0.06/2	H /0.06/2	H /0.06/2	H /0.06/2	H /0.06/2
10	O /0.06/3	O /0.06/3	O /0.06/3	O /0.06/3	O /0.06/2
11	H /0.07/3	H /0.07/3	H /0.07/3	H /0.07/3	H /0.07/2
12	H /0.05/2	H /0.05/2	H /0.05/1	H /0.05/1	H /0.05/1
13	O /0.05/5	O /0.05/5	O /0.05/5	O /0.05/5	O /0.05/5
14	O /0.06/4	O /0.06/4	O /0.06/3	O /0.06/3	O /0.06/3
15	O /0.07/4	O /0.07/4	O /0.07/4	O /0.07/3	O /0.07/3
16	O /0.07/3	O /0.07/3	O /0.07/3	O /0.07/3	O /0.07/2
Formación	2013	2014	2015	2016	2017
T /0.08/4	T /0.08/4	T /0.08/3	T /0.08/2	T /0.08/2	T /0.08/4
O/0.07/5	O /0.07/4	O/0.07/4	O/0.07/4	O/0.07/3	O/0.07/5
O/0.07/3	O /0.07/3	O /0.07/3	O /0.07/3	O/0.07/3	O/0.07/3
E /0.06/4	E /0.06/4	E /0.06/3	E /0.06/3	E /0.06/3	E /0.06/4
H /0.07/4	H /0.07/3	H /0.07/3	H /0.07/3	H /0.07/2	H /0.07/4
O /0.06/4	O /0.06/4	O /0.06/3	O /0.06/3	O /0.06/3	O /0.06/4
O /0.06/5	O /0.06/4	O /0.06/3	O /0.06/3	O /0.06/2	O /0.06/5
O /0.06/5	O /0.06/4	O /0.06/3	O /0.06/2	O /0.06/2	O /0.06/5
O /0.05/4	O /0.05/3	O /0.05/3	O /0.05/3	O /0.05/2	O /0.05/4
O /0.06/4	O /0.06/3	O /0.06/3	O /0.06/3	O /0.06/3	O /0.06/4
O /0.06/4	O /0.06/3	O /0.06/3	O /0.06/3	O /0.06/3	O /0.06/4
O /0.07/5	O /0.07/4	O /0.07/4	O /0.07/4	O /0.07/4	O /0.07/5
O /0.06/4	O /0.06/3	O /0.06/3	O /0.06/3	O /0.06/2	O /0.06/4
O /0.04/3	O /0.04/2	O /0.04/3	O /0.04/2	O /0.04/2	O /0.04/3
E /0.06/5	E /0.06/4	E /0.06/4	E /0.06/4	E /0.06/3	E /0.06/5
E /0.07/4	E /0.07/3	E /0.07/2	E /0.07/2	E /0.07/2	E /0.07/4

Tabla 6.

Evaluación de los riesgos en el cumplimiento de los objetivos en los primeros años de aplicación de la tecnología

NRgcFPCgrhACOPO					
Riesgo en el cumplimiento de los objetivos por proceso	Dimensión / Wj / Frecuencias				
Gestión de la dirección	2013	2014	2015	2016	2017
1- Mal manejo de los desechos generados en las droguerías.	T/ 0.2/4	T/ 0.2/4	T/ 0.2/3	T/ 0.2/3	T/ 0.2/2
2- Incumplimiento de los requisitos legales aplicables a la organización.	T/0.5/4	T/0.5/4	T/0.5/4	T/0.5/3	T/0.5/2
3- Deficiente documentación y tratamiento a las no conformidades detectadas en el proceso.	O/0.3/3	O/0.3/2	O/0.3/1	O/0.3/1	O/0.3/1
Gestión comercial	2013	2014	2015	2016	2017
1- Incumplimiento de la cifra establecida en el plan de venta de la unidad.	O/ 0.6/ 4	O/ 0.6/ 3	O/ 0.6/ 2	O/ 0.6/ 2	O/ 0.6/ 1
Gestión de operaciones	2013	2014	2015	2016	2017
1- Afectación de la satisfacción del cliente.	O/ 0.4/ 4	O/ 0.4/3	O/ 0.4/ 3	O/ 0.4/ 1	O/ 0.4/ 1
Gestión de capital humano	2013	2014	2015	2016	2017
1- Afectación del desempeño del trabajador.	O/ 0.6/ 4	O/ 0.6/ 4	O/ 0.6/ 3	O/ 0.6/ 3	O/ 0.6/ 2
2- Afectación del proceso de certificación de competencias.	O /0.4/ 4	O/ 0.4 / 3	O / 0.4/ 3	O / 0.4/ 3	O / 0.4/ 2

NRgcFPCgrhACOPO: nivel de riesgos en la gestión por competencias por fallos en la selección, evaluación del desempeño y en la formación, que afecta el cumplimiento de los objetivos en los procesos organizacionales (estratégicos, clave y de apoyo).

Figura 4.

Nivel de Riesgo en la Gestión por Competencias (NRgc) evaluado en la Comercializadora de Medicamentos de Holguín.

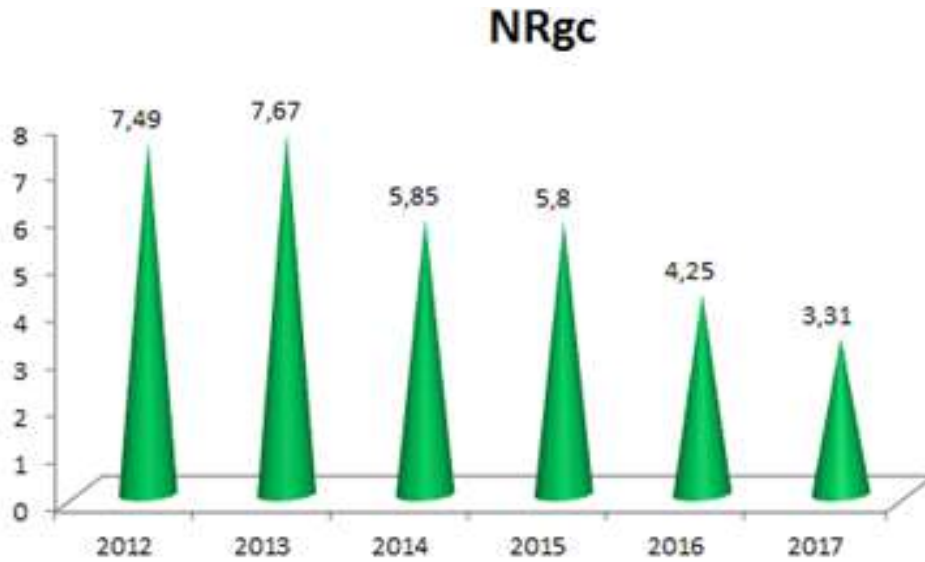


Figura 5

Resultados de la medición del IRRgc en los períodos 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016 y 2016-2017, evaluado en la Comercializadora de Medicamentos de Holguín.

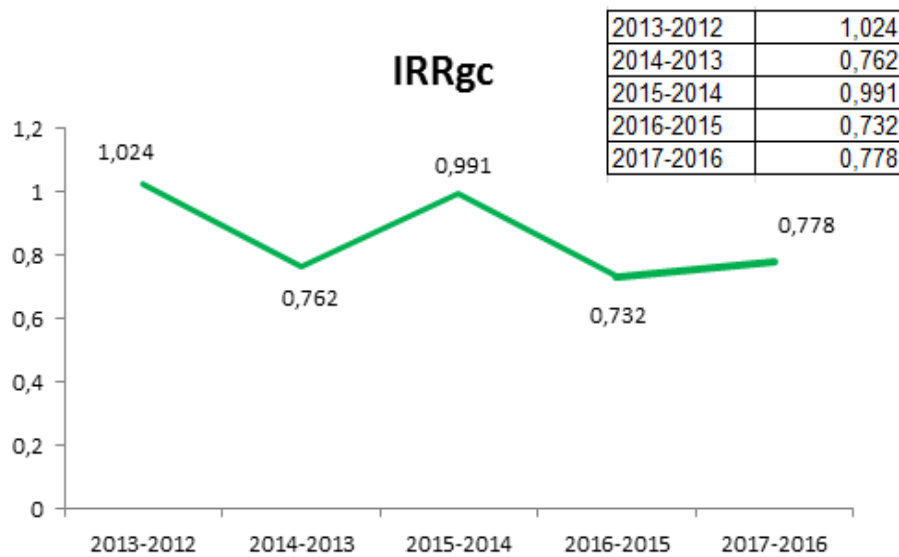


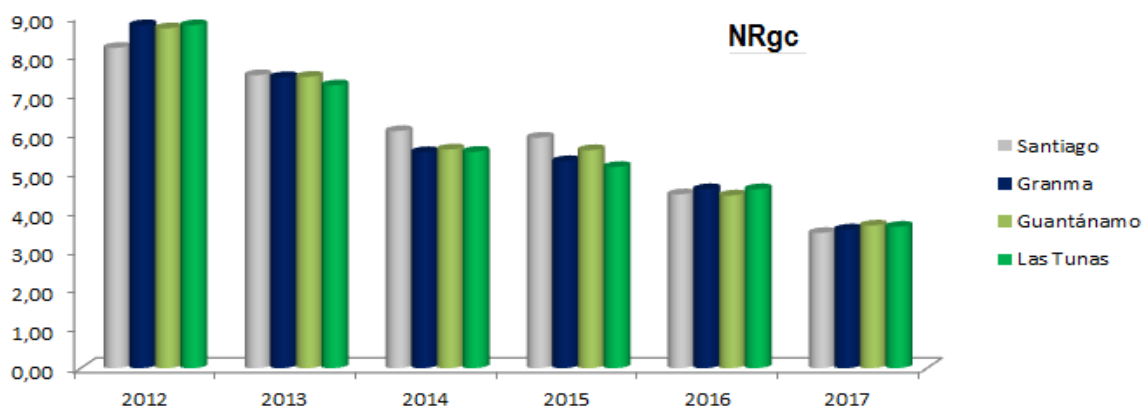
Tabla 7.

Resultados de los indicadores que miden el nivel de riesgo y el índice de reducción de riesgos en otras comercializadoras de medicamentos

NRgc (Indicador 1)						IRRgc (Indicador 2)					
Santiago de Cuba						Granma					
2012	2013	2014	2015	2016	2017	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1 (8.20)	1 (7.50)	1 (6.07)	1 (5.90)	1 (4.45)	1 (3.46)	1 (8.78)	1 (7.45)	1 (5.53)	1 (5.30)	1 (4.58)	1 (3.55)
---	2 (0.91)	2 (0.81)	2 (0.97)	2 (0.72)	2 (0.78)	---	2 (0.85)	2 (0.74)	2 (0.95)	2 (0.86)	2 (0.77)
Guantánamo						Las Tunas					
2012	2013	2014	2015	2016	2017	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1 (8.70)	1 (7.46)	1 (5.60)	1 (5.58)	1 (4.42)	1 (3.65)	1 (8.78)	1 (7.24)	1 (5.54)	1 (5.15)	1 (4.58)	1 (3.62)
---	2 (0.86)	2 (0.75)	2 (0.99)	2 (0.79)	2 (0.83)	---	2 (0.82)	2 (0.77)	2 (0.93)	2 (0.89)	2 (0.79)

Figura 6.

Comportamiento del indicador "Nivel de Riesgos" en las comercializadoras de medicamentos de Santiago de Cuba, Granma, Guantánamo y Las Tunas



CONCLUSIONES

- 1- Los ítems identificados en la lista de chequeo, describen los principales fallos que ponen en riesgos a los procesos de selección, evaluación del desempeño y al de formación, que se gestionan por competencias.
- 2- Los elementos identificados en la lista de chequeo, están asociadas a un conjunto de variables y a las dimensiones: humana, tecnológica y organizativa.
- 3- Los elementos que conforman la lista de chequeo, desde sus impactos y frecuencias, permiten la evaluación de los indicadores que miden los niveles y la reducción de riesgos, en la gestión por competencias.

4- Los resultados obtenidos con la aplicación de la lista de chequeo en las comercializadoras de medicamentos de Holguín, Santiago de Cuba, Granma, Guantánamo y Las Tunas, permitieron evaluar el estado de los niveles e índice de reducción de riesgo en los diferentes momentos del horizonte temporal estudiado.

REFERENCIAS

Alles, M. (2004). Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Disponible en: [https://es.scribd.com/document/281641643/Bb-Martha-Alles-](https://es.scribd.com/document/281641643/Bb-Martha-Alles-Dirección-Estratégica-de-Recursos-Humanos-2004)

[Dirección-Estratégica-de-Recursos-Humanos-2004](#).

Calle, J.P. (2020). Crea tu propia lista de chequeo para gestionar el riesgo operativo. Blog Pirani.

Disponible en: <https://www.piranirisk.com/es/blog/cree-su-propia-lista-de-chequeo-para-gestionar-el-riesgo-operativo>

Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Cuba: Editorial Academia.

Disponible en: <https://silo.tips/download/tecnologia-de-gestion-de-recursos-humanos>

Delgado, M., y Domingo, J. (2000). Modelos de Gestión por Competencias. Caracas, Venezuela. Disponible en:

<https://docplayer.es/32006-Modelos-de-gestion-por-competencias.html>

Gómez Buitrago, L. M. (2013). La lista de chequeo: un estándar de cuidado.

REV.COLOMB.ANESTESIOLOGIA. 41(3): 182-183. Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/259096729_La_lista_de_chequeo_un_estandar_de_cuidado

Mancera Ruiz, M.R (2009). Lista de chequeo.

Disponible en: <https://es.slideshare.net/manceramr/listas-de-chequeo>

Marrero Fornaris, C. (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Isla Azul de la región oriental de Cuba.

Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, ISPJAE, Ciudad de la Habana. Recuperado de: <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/Tutor:ArmandoCuestaSantos>.

Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de Recursos Humanos. Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.

Recuperado de:

<http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/Tutor:ArmandoCuestaSantos>.

Nápoles Villa, A. V. (2018). Tecnología para la reducción de los riesgos en la gestión por competencias de las comercializadoras de medicamentos cubanas (tesis doctoral).

Cuba: Universidad de Holguín.

Disponible en: <http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?page=3&id=2836&db=1>

- Nápoles Villa A.V, Marrero Fornaris, C. (2020) Exploración de las dimensiones y variables que favorecen la reducción de los riesgos en la gestión de los recursos humanos por competencias. Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional / ISSN 2659-5494. Disponible en:
<https://www.eumed.net/rev/rilco/06/gestion-recursos-humanos.html>
- Nieves Julbe, A. F. (2010). Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos clave del sistema de gestión integrada del capital humano. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Facultad de Ingeniería Industrial, Cuba. Recuperado de:
[http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/Tutor: Reynaldo Velázquez Zaldívar](http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/Tutor:ReynaldoVelazquezZaldivar)
- .NC-ISO 31000. (2018). Gestión del riesgo - Directrices. 2 Edición, Cuba.
- Núñez, H.I. (2022). ¿Qué elementos componen la lista de chequeo? ELUNIVERSAL.edomex. Disponible en: <https://www.eluniversaledomex.mx/que-elementos-componen-la-lista-de-chequeo>
- Sánchez Rodríguez, A. (2007). Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras. Aplicación en la Provincia de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Facultad de Ingeniería Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba.
Recuperado de: [http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/Tutor: Clara Marrero Fornaris](http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/Tutor:ClaraMarreroFornaris).
- Soltura Laseria, A. (2009) Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José A. Echevarría, La Habana. Recuperado de: [http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/Tutor: Armando Cuesta Santos](http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/Tutor:ArmandoCuestaSantos).
- Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Universidad del Norte Colombia, Psicología desde el Caribe, núm. 12, julio-diciembre. ISSN: 0123-417X.
Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301208>
- Ulloa Enríquez, M. (2012). Procedimiento para la integración de los riesgos ambientales y de seguridad y salud ocupacional al sistema de gestión de calidad. Caso de estudio Empresa de elaborados cárnicos S.A de Latacunga, Ecuador. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas, Universidad de Holguín. Recuperado de: [http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/Tutor: Mario Otero Fernández y Reynaldo Velázquez Zaldívar](http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/Tutor:MarioOteroFernandezyReynaldoVelazquezZaldivar).