



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales

Carrera de Economía.

Trabajo de Diploma

En opción al título de Licenciada en
Economía

Título: Metodología para la
determinación de las competencias
laborales en la Unidad Empresarial de
Base (UEB) de Servicios Integrales,
Santiago de Cuba. E.N.S.E.R.P.E.T

Autora: Alma de Jesús Mustelier Suárez.

Tutora: MSc. Francisca L Valle Pérez

Curso 2018-2019
“Año 61 de la Revolución”

PENSAMIENTO



“La diferencia entre la Empresa que tiene éxito y la que sobrevive a duras penas, está, más que en cualquier Ventaja Competitiva, en la Calidad de su Gestión de Capital Humano”

Manuel Calviño, Habana 2014.

“Cambiando la mentalidad, empezando por los jefes”

DEDICATORIA

- A Dios por haberme dado las fuerzas para seguir adelante y alcanzar mi objetivo con la culminación de este trabajo.
- A mis padres que contribuyeron con mi disciplina y formación social y profesional desde mis primeros años de vida.
- A mi pareja, que dada su constancia y comprensión, siempre supo estar ahí para apoyarme.
- A mi abuelo Fino que siempre será mi bastón y guía.
- A todos los que de una forma u otra pusieron su granito de arena.

AGRADECIMIENTOS

- A mi tutora MSc. Francisca Lucía Valle Pérez.
- Al comité de Expertos de la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Servicios Integrales Santiago de Cuba, ENSERPET y en especial a la Lic. Dalia Álvarez Soto, Jefa de Recursos Humanos, por su generosidad, atención y apoyo incondicional en la realización de este trabajo.
- A mis padres, por sus apropiados consejos con respecto a la materia.
- Y en general a todos los que contribuyeron en el desarrollo y culminación de este trabajo.

Para todos ustedes mi eterna gratitud.

GRACIAS...

RESUMEN

La implementación del enfoque de gestión por competencia constituye actualmente un instrumento de gran importancia para la Gestión de Recursos Humanos en toda organización, es una herramienta que puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia , la cual permite conocer los niveles de competencias de cada trabajador y favorecer la adquisición de nuevas competencias y el desarrollo de las ya existentes para el crecimiento personal de los empleados, además permite mantener un clima laboral favorable, mejorando así los niveles de competitividad; es por ello que la presente investigación está dirigida a la elaboración del Perfil de Cargo por Competencias en los puestos **Especialista "B" en Gestión de los Recursos Humanos (Especialista Principal) y Especialista "B" en Abastecimiento Técnico Material (EP)**, respectivamente.

Fue realizada en la UEB de servicios Integrales Santiago de Cuba, donde para alcanzar los objetivos, se emplearon diversas técnicas que propiciaron lograr la confiabilidad necesaria y la argumentación de los resultados obtenidos. El trabajo culmina con un conjunto de conclusiones y recomendaciones que le permitirán a la organización elevar el nivel de eficiencia en la gestión del capital humano y el logro de ventajas competitivas sostenibles.

SUMMARY

The implementation of the competency management approach is currently an instrument of great importance for Human Resources Management in any organization, it is a tool that can give immediate and concrete answers to matters of real relevance, which allows knowing the levels of competences of each worker and favor the acquisition of new skills and the development of existing ones for personal growth of employees, also allows to maintain a favorable work environment, thus improving competitiveness levels; that is why the present investigation is directed to the elaboration of the Proficiency Position Profile in the "B" Specialist positions in Human Resources Management (Main Specialist) and "B" Specialist in Material Technical Supply (EP), respectively.

It was carried out in the UEB of Integral services Santiago de Cuba, to reach the objectives used various techniques that led to achieve the necessary reliability and the argumentation of the results obtained. The work culminates with a set of conclusions and recommendations that will allow the organization to raise the level of efficiency in the management of human capital and the achievement of sustainable competitive advantages.

Índice

Página

Introducción.....1

Capítulo I: Fundamentación Teórica del Capital Humano y la Gestión por

Competencias.....6

1.1 Capital Humano. Surgimiento, Evolución e Importancia.....6

1.1.1 Características del capital humano.....7

1.1.2 Teoría del capital humano.....8

1.1.3 Importancia del capital humano.....8

1.1.4 Importancia para el éxito en los negocios.....9

1.2 Evolución de la Gestión del Capital Humano.....9

1.2.1 Diferentes denominaciones que ha tenido esta actividad con el decurso del tiempo...11

1.2.2 Enfoques de la Gestión de Capital Humano (GCH).....12

1.2.3 Rasgos fundamentales de la actual GCH.....13

1.3 Gestión por Competencias.....14

1.3.1 Definición de Competencias.....14

1.3.2 Tipos de competencias.....14

1.3.3 Características de las competencias.....15

1.3.4 Importancia de la Gestión por Competencia.....15

1.3.5 Componentes de las competencias.....15

1.3.6 Objetivo de la gestión por competencias.....16

1.3.7 Ventajas de la gestión por competencias para las empresas.....17

1.3.8 Aplicación en las principales áreas.....17

1.3.9 Beneficios de la Gestión por Competencias.....18

1.4 Perfil de cargos.....19

1.4.1 Diagnóstico, “¿para qué?”.....19

1.4.2 ¿Qué debe incluir un perfil de cargo?.....19

Capítulo II Metodología utilizada para elaborar el Perfil de Cargo

Por Competencias.....21

2.1 Descripción de la Metodología para la elaboración del Perfil de Cargo por

Competencias en puestos de trabajo seleccionados.....21

Capítulo III Resultados de la aplicación del procedimiento propuesto para La indeterminación del Perfil de Competencias en los puestos de trabajo seleccionados.....	29
3.1 Breve reseña histórica.....	29
3.2 Caracterización de la Empresa.....	30
3.2.1 Caracterización de la fuerza laboral de la entidad.....	33
3.3 Resultados de la Metodología aplicada para la elaboración del Perfil de Cargo por Competencias en los puestos de trabajo seleccionados.....	37
Conclusiones.....	52
Recomendaciones.....	53
Bibliografía	
Anexo	

INTRODUCCIÓN

Varias pueden ser las formas de gestionar las personas en las organizaciones, la empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cualquier organización.

El conocimiento de una empresa siempre ha sido importante, pero es un elemento claro de ventaja competitiva cuando se incrementa sustancialmente la competencia y por tanto, el cliente final puede percibir diferencias sobre la base del conocimiento de su proveedor. Los acelerados cambios en el mundo de los negocios demandan una gerencia del conocimiento más explícita. Ahora lo especialmente crítico y competitivo es la capacidad de aprendizaje en las organizaciones, es decir, la única ventaja competitiva sostenida de una organización es su capacidad de aprender más rápidamente que la competencia. La situación antes descrita plantea a la organización, el reto de cómo convertir información y conocimiento personal, en conocimiento organizacional útil que incremente su efectividad, así como su capacidad de respuesta a los cambios del entorno.

Para asumir este reto han surgido varios enfoques para gestionar el conocimiento en las empresas, con herramientas, técnicas y métodos propios. En el área de capital humano aparece la Gestión por Competencias como un nuevo enfoque de gestión que sirve para apoyar e instrumentar la nueva organización de la empresa y la nueva realidad de la gestión de las personas en la organización laboral. Este nuevo enfoque se integra con otros sistemas de gestión a los que se está recurriendo actualmente en Cuba.

❖ **Situación problemática:**

A partir de las entrevistas sostenidas con el departamento de capital humano de la entidad objeto de investigación se pudo constatar la existencia de insuficiencias en la forma en que se ha tratado de implementar la Gestión por Competencias; estas son:

- No se tiene implantado en su totalidad el sistema de Gestión del Capital Humano.
- Se trabaja normalmente con los Profesiogramas elaborados por el Ministerio que no se adecuan a las condiciones reales de la entidad. Es por ello que:

- En la entidad se han confeccionado perfiles de competencias de manera centralizada, de aquellos puestos considerados claves, lo cual no en todos los casos refleja lo que se necesita para el puesto.
- Se hace necesario cambiar a un enfoque de Gestión por Competencias como una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral

De la situación problémica se deriva:

❖ **Problema científico:** El estado actual que presenta la Gestión de Capital Humano en la UEB de Servicios Integrales Santiago de Cuba ¿justifica y beneficia la elaboración de Perfiles de Cargo por Competencias y su Evaluación?

❖ **Sistematización del problema:**

1. ¿Qué situación presenta la Gestión de Capital Humano en la empresa?
2. ¿Existen condiciones objetivas que permitan elaborar el Perfil de Cargo por Competencias?
3. ¿Qué Metodología podría utilizarse para confeccionar el Perfil de Cargo por Competencias?
4. ¿Qué procedimientos y/o métodos pueden aplicarse para la identificación y determinación del Perfil de Competencias?

❖ **Objeto del Conocimiento:** La Gestión por Competencias en los puestos de trabajo seleccionados.

❖ **Campo de Acción:** Perfil de Cargo por Competencias laborales para los puestos de trabajo seleccionados

❖ **Objetivo general:**

Diseñar un perfil de competencias en los puestos de trabajo seleccionados, que permita determinar habilidades, conocimientos, destrezas en el personal para el logro de mejores resultados de la empresa así como la necesidad de mantener las ventajas competitivas de la organización.

❖ **Objetivos específicos**

- Evaluar la situación actual de la aplicación del enfoque de Competencias en la entidad objeto de estudio.
- Aplicar la Metodología propuesta para el diseño de los puestos de trabajo seleccionados. Identificar las competencias en los puestos antes mencionados
- Elaborar el Perfil de Cargo por Competencias.

❖ **Justificación y Viabilidad de la investigación:**

Desde el punto de vista teórico, su valor radica en la aplicación de un procedimiento que siguiendo un orden secuencial y lógico permite impregnar rigurosidad científica al trabajo, lo que a su vez representa el aporte metodológico de la presente investigación; siendo ésta viable al disponerse de los recursos materiales y humanos y tiempo requerido, así como la plena conciencia y apoyo directo de la dirección de la entidad.

Para dar solución al problema científico planteado se formula la siguiente:

❖ **Hipótesis de investigación:**

Si se identifican las competencias en los puestos seleccionados, se podrían obtener perfiles de competencias que permitan un desempeño superior por parte del personal, contribuyendo con ello al perfeccionamiento del Sistema de Gestión de Capital Humano y al logro de ventajas competitivas sostenibles.

❖ **Aporte Teórico:**

Toda la información recopilada para la realización de la investigación.

❖ **Aporte práctico:**

El enfoque de las competencias laborales asociadas al Análisis y Diseño de puestos de trabajo.

❖ **Métodos y técnicas empleadas en la investigación:**

➤ **Del nivel teórico:**

- ✓ **Análisis y síntesis:** Para comprender las diferentes aristas de los perfiles de cargos por competencia en los puestos de trabajo en la empresa moderna con el fin de apropiarse de conocimientos sintéticos cualitativamente nuevos sobre los ADPT por competencias.
- ✓ **Inducción y deducción:** Se aplicó para dirigir el trabajo orgánicamente de lo general a lo particular.

➤ **Del nivel empírico:**

- ✓ **Observación:** para la identificación de los sujetos de la investigación y del proceso en estudio.
- ✓ **Criterio de experto:** con el objetivo de obtener toda la información posible acerca de las competencias laborales y su vinculación con los ADPT.
- ✓ **Cuestionario:** para indagar acerca de la preparación de los trabajadores de la entidad; del conocimiento de sus tareas, responsabilidades; así como las competencias que requieren para un mejor desempeño.
- ✓ **Entrevistas:** para profundizar acerca del conocimiento de los trabajadores y de sus funciones; los problemas de formación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad; factores que inciden de forma negativa en el desarrollo de su trabajo.
- ✓ **Métodos mixtos:** Estos se basan en la complementación de varias técnicas con el propósito de lograr una información más completa en aras de desarrollar un correcto análisis de puestos, constituye una combinación ecléctica de los métodos de análisis. Puede ser formado por combinaciones en las siguientes herramientas: cuestionario y entrevista, hecho ambos con el ocupante del cargo y el superior. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior. Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

El trabajo está estructurado de la forma siguiente:

Capítulo I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: Tiene como propósito fundamental abordar los aspectos que desde el punto de vista teórico argumentan la investigación.

Capítulo II: METODOLOGÍA UTILIZADA PARA ELABORAR EL PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS: Se presenta la metodología propuesta así como las herramientas utilizadas para el procesamiento de las categorías que la conforman.

Capítulo III: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA INDETERMINACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS EN LOS PUESTOS DE TRABAJO SELECCIONADOS: Se presentan los resultados de la aplicación del procedimiento metodológico propuesto, presentándose el Perfil de Cargo por Competencias de los puestos seleccionados.

El trabajo se complementa con las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Para abordar los elementos teóricos y prácticos fundamentales en los que se basa la investigación, referidos a la gestión por competencias, este capítulo se estructuró de manera que permitiera el análisis del “estado del arte y de la práctica” sobre la temática.

La autora de esta investigación, a tenor de las distintas denominaciones que en la historia se han utilizado para denominar al hombre en su inclusión dentro de la Gestión Empresarial, parte de su afiliación al término de **CAPITAL HUMANO (CH)**

1.1 Capital Humano. Surgimiento, Evolución e Importancia:

El Capital Humano es definido como la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad, resulta de gran importancia pues los medios materiales sólo se convierten en un producto terminado cuando pasan por el proceso de producción realizado por la fuerza de trabajo de los obreros.

Además, es el valor dado a las capacidades del personal que labora en una empresa, es decir, nivel de educación, conocimientos generales, destrezas y experiencias acumuladas, en función de generar mayor productividad y desarrollo económico.

Las capacidades productivas de las personas son las que importan porque con ellas se manipulan el capital económico, material e inmaterial de la empresa en función de su desarrollo y competitividad.

Para lograr el óptimo desempeño del Capital Humano, se debe formar continuamente al personal, lo que genera bienestar y rendimiento laboral a través de la motivación y proporción de las herramientas adecuadas.

El Capital Humano nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología, que dé soporte en la producción ya que una máquina por muy avanzada que esté no puede manejarse sola y se necesita de los trabajadores para ponerla a funcionar.

La empresa es una entidad económica donde se combinan dinámicamente factores que son necesarios para el proceso de producción, entre estos factores esenciales está el Capital, el Capital Humano, el trabajo y la Dirección Empresarial.

La relación laboral de la empresa con el Capital Humano es en el proceso del trabajo de los obreros para descubrir nuevas formas de organizarse laboralmente cubriendo las exigencias del patrón con las de los trabajadores y así habrá un mejoramiento de la producción y asegurar una posición de la empresa dentro del mercado.

Para que haya una buena relación del trabajador con la empresa deben desarrollarse planes de apoyo para el trabajador con servicios como la capacitación del personal, así como proveer de herramientas que los hagan más eficientes y les permitan desarrollar sus actividades con eficiencia, tener un Departamento de Recursos Humanos y comunicarse constantemente con ellos para ayudar al desarrollo profesional del Capital Humano que integra la empresa, de esta manera los trabajadores se sentirán comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la empresa.

Una buena administración del C.H impulsa el rendimiento operativo generando valor en toda la empresa y la ayuda a:

- Hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos humanos para reducir costos.
- Mejorar la productividad.
- Alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio.
- Asegurar la posición de la empresa dentro del mercado.

La fuerza del trabajo humano forma parte del Capital de una empresa ya que pertenece al conjunto de bienes utilizados en la producción, así como las instalaciones, el equipo, la maquinaria, las materias primas y los insumos, la mano de obra forma parte del proceso productivo.

El C.H puede realizar trabajos manuales o intelectuales y puede aplicarse en muchas áreas de trabajo como la agricultura , la industria o los servicios.

1.1.1 Características del Capital Humano:

- Forma parte del análisis de las nuevas dinámicas económicas.
- Promueve la cultura organizacional.
- Refiere al uso eficaz de los recursos tecnológicos en pro de la empresa y de su entorno.
- Busca ampliar los alcances de mercado.

- Se optimiza la productividad, creatividad, innovación y competitividad.
- Realza el valor de la empresa u organización.

Con estas características se expone la importancia del C.H por sus aportes en el desarrollo y continuo progreso de una empresa.

Por tal razón, las empresas tienen un departamento de administración o recursos humanos destinados a evaluar cuándo es necesario invertir en la formación y herramientas del personal, para mejorar la productividad y los resultados del trabajo.

1.1.2 Teoría del Capital Humano:

El término de C.H se originó a mediados del siglo XX, y ha sido estudiado y desarrollado a través de las líneas de investigación de la **economía** y de la **sociología**, dada su repercusión en estas áreas.

Entre los autores que realizaron importantes aportes al término se pueden nombrar a Adam Smith, Theodore W. Schultz y Gary Becker.

Desde las diferentes líneas de investigación sobre el Capital Humano, se ha considerado que el término puede aplicarse como variable en diversas investigaciones. Por ejemplo, como variable para explicar diversos modelos de crecimiento económico tanto de una empresa, institución o país.

1.1.3 Importancia del Capital Humano:

Los bienes físicos y patrimoniales se pueden mantener en el tiempo. Sin embargo, el Capital Humano es un recurso intangible, compuesto por personas que tienen metas o propósitos que los motiva a cambiar de trabajo en cualquier momento según sus necesidades y conveniencias particulares.

Por ello, la cultura organizacional destaca que la formación y capacitación de los empleados debe entenderse como una inversión que aportará ganancias al contar con un personal calificado, productivo y competitivo, para alcanzar un alto posicionamiento de la empresa.

Por otra parte, si se amplía la perspectiva de Capital Humano, se podrá entender incluso la repercusión que tiene el término en cuanto al desarrollo económico, político y social de un país, al incluir aspectos morales y éticos que se relacionan con las capacidades productivas desde los puntos de vista cualitativo y cuantitativo.

1.1.4 Importancia para el éxito en los negocios:

El concepto de capital humano hace referencia a la capacidad productiva de una empresa en base a la calidad de formación de sus colaboradores y a su experiencia de trabajo. En cuanto a su importancia, esta reside en reconocer el papel clave que juegan los trabajadores en la realización de las tareas imprescindibles para el éxito de la empresa. Después de todo, mientras más capaz sea el equipo humano, las labores que se llevan a cabo dentro de una organización serán realizadas con mayor eficiencia y los objetivos que se tengan podrán cumplirse.

El área de recursos humanos es muy importante no sólo para el reclutamiento del mejor equipo, sino también para la adaptación y capacitación de los miembros de la organización. Mientras más compenetrados estén los trabajadores con los objetivos y valores de la empresa, mejor será su rendimiento. Es por ello que la Gestión de Recursos Humanos no debe limitarse a labores administrativas, sino que debe procurar crear un clima laboral agradable que genere un sentido de pertenencia y compromiso entre todos los trabajadores.

1.2 Evolución de la Gestión del Capital Humano.

Desde el surgimiento de la producción social ha sido necesario contratar, formar y retribuir, entre otras actividades, a obreros y empleados, sin embargo estas tareas no eran realizadas por una dirección de capital humano (CH). Aunque esta función ha existido siempre, la misma se realizaba de forma esporádica, revestía poca dificultad y las consecuencias de llevarla a cabo de forma incorrecta eran escasas y de importancia poco relevante.

Hasta hace pocas décadas, el CH, el personal o, más fríamente la mano de obra, era un recurso considerado exclusivamente desde la óptica de la producción. Los procesos productivos eran simples y, en consecuencia, no se necesitaban unos operarios de alta calificación, lo que permitía acudir a un mercado de trabajo donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores, pues abundaban.

El crecimiento del tamaño de las empresas, el incremento de la legislación laboral, la división del trabajo, las modernas tendencias hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la empresa y los nuevos sistemas de motivación del trabajador originaron una mayor especialización de la mano de obra y una falta de operarios para realizar determinadas actividades complejas, lo que implicaba el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación más perfeccionados y mayores remuneraciones.

El profesional de CH, poco habituado a esta nueva coyuntura y sin suficiente preparación para enfrentar la situación, tuvo desesperadamente que improvisar los medios de suplir a su organización de los inputs humanos necesarios para sus operaciones. Casi al mismo tiempo, tuvo que encontrar soluciones para desarrollar los recursos humanos disponibles y adecuarlos a la tecnología en desarrollo y encontrar condiciones para retenerlos en su organización. Y más adelante, tuvo que crear y estimular cambios en la organización para adecuarla a la nueva conciencia, adquirida mediante la formación y el desarrollo de personal.

A medida que se hacían inversiones en formación y desarrollo, los RH adquirían nuevas expectativas que exigían mejores condiciones generales de trabajo y de aplicación de nuevas habilidades adquiridas. Hoy día, el panorama de desafíos que el área de C.H ofrece es magnífico. Dentro de cualquier organización los recursos humanos constituyen el recurso más importante.

Resulta evidente que en la última mitad del siglo XX la actividad de CH se ha visto sometida a varios cambios y transformaciones hasta presentar nuevos métodos orientados a la confianza en el hombre, sus capacidades y actitudes donde el saber y su uso constituyen la llave del triunfo en la organización de nuevo tipo, pues al revertirse en el trabajo incrementa la calidad y productividad de éste.

"...el precio de la baja motivación, el cambio de personal, la escasa productividad del trabajo, el sabotaje y los conflictos internos será alto en tal organización..." plantea **Hax (1992)**¹ y continua "... por consiguiente mejorar la Gestión de Recursos Humanos y los sistemas de desarrollo pasará a ser un asunto de necesidad económica". Por tanto las actividades de la gerencia de RH influyen sobre el rendimiento de los trabajadores y a su vez sobre la productividad y el rendimiento de las organizaciones.

El CH se transforma en uno de los factores fundamentales de la política empresarial, con repercusión no sólo interna dentro del ámbito de la empresa, sino social por la problemática que genera el paro en la casi totalidad de los países occidentales.

¹C.Hax, Arnold (1992).Estrategia Empresarial. Buenos Aires: El Ateneo.280 pp.

1.2.1 Diferentes denominaciones que ha tenido esta actividad con el decurso del tiempo:

- Dirección de Administración de Personal (DAP): presenta una visión muy tradicional de la función social, insistencia en el cumplimiento de las reglas internas y de la Legislación. La DAP aparece como algo administrativo, micro organizacional, estático y transaccional. Los resultados tendían a ser tangibles, claramente medibles, y sus decisiones recibían respuestas rápidas.
- Dirección de las Relaciones Sociales o Industriales: presenta gran insistencia en las relaciones con los interlocutores sociales, los elementos de gestión de personal se negocian a menudo contractualmente.
- Dirección de Relaciones Humanas: insiste en los aspectos de la motivación y satisfacción del personal, son prioritarias las consideraciones ligadas al salario y a la promoción a través de la formación.
- Dirección de Personal: es la visión generalizada de la función de personal, integración de técnicas de gestión de personal para incrementar la productividad global de la empresa, preocupación por pasar de una lógica de costos a una lógica de recursos.
- Dirección del Desarrollo Social: es la visión generalista y, especialmente modernista de la función social, la gestión de personal ha de organizarse para desarrollar a los individuos que, motivados contribuirán al avance de la empresa.
- Dirección de RH: tiene visión contemporánea de la función social, las mujeres y los hombres de la empresa son recursos que hay que movilizar, desarrollar en los que hay que invertir. Se encuentra más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio. Sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. Sus resultados tienden a ser intangibles, difícilmente medibles y tiene ciclos largos de retroalimentación.

Como se puede apreciar, la dirección de Capital Humano ha pasado de gestionar funciones relativas al reclutamiento de empleados, la administración de su retribución y a las relaciones con los mismos en términos de atención, disciplina y negociación de condiciones de trabajo a liderar la mejora de la eficiencia organizacional en términos de desarrollo de sus empleados y de

una cultura capaz de soportar el cumplimiento de los objetivos de la empresa desde una posición de ventaja competitiva.

En la actualidad, como se puede apreciar en su evolución histórica, las actividades de CH tienen una influencia fundamental sobre el rendimiento individual, y por consiguiente, sobre la productividad y el rendimiento de la organización.

1.2.2 Enfoques de la Gestión de Capital Humano (GCH):

1. Jurídico-laboral
2. Sociológico
3. Económico,

Estos enfoques son observables en cualquier actividad que se emprenda en materia de CH. Por la diversidad y complejidad de las tareas que comprende, la GCH es considerada un área interdisciplinaria, que como plantea **Chiavenato (1993)**², abarca: psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, economía y derecho del trabajo, ingeniería de sistemas, de seguridad, medicina del trabajo, cibernética, entre otras actividades y disciplinas.

Como se puede apreciar, la actividad de RH tiene una influencia fundamental sobre la productividad, el rendimiento y los sistemas de desarrollo, y por ello pasará a ser un asunto de necesidad económica. Generalmente los objetivos de la GCH en todas las empresas giran en torno a: crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidades y motivación para realizar los objetivos de la organización; crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales; y alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Es tal la importancia que hoy se le otorga a la GCH, que se le considera la esencia de la gestión empresarial (**Sáenz, 1995**)³. Así lo reafirma la experiencia de empresas de punta de Alemania y Japón, donde el segundo hombre del gerente general es el gerente de recursos

² Chiavenato Adalberto (1993): Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mc.GrawHill. 613 pp.

³A. Sáenz. "De aquel tiempo a esta parte...", en la nueva Gestión de Recursos Humanos (coor. Miguel Ordóñez), Barcelona: Ed. Gestión (1995).

humanos (**Thurow, 1992**)⁴ y no se arriba a ese primer cargo directivo si antes la persona no ha evidenciado la gerencia de capital humano.

Actualmente con la internacionalización de los negocios, la innovación tecnológica, el desarrollo de información y comunicación, los nuevos valores culturales, el medio ambiente y la inestabilidad, han dado lugar al surgimiento de una nueva empresa con una nueva estructura organizativa, un nuevo sistema de dirección, la aplicación de la calidad total, el logro de la excelencia, la gestión estratégica de los recursos humanos, y la responsabilidad social asumida por la empresa (**Cuesta, 1999**).

1.2.3 Rasgos fundamentales de la actual GCH:

El CH se ha constituido a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante, es por ello que son considerados en lo referente a su formación como una inversión y no un costo.

La GCH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa; y además de manera proactiva. La GCH demanda concebirla con carácter técnico científico, y posee sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puesto y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) al igual que en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas. La GCH eficiente ha superado al taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) así como la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades. Contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible a las estrategias de GRH junto a la preservación ecológica. El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones. (**Cuesta, 1999**).

⁴L.Twurow: La guerra del siglo XXI. Ed. Vergara, Madrid (1992).

⁵Cuestas Santos, Armando (1999): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Cuba, La Habana: Editorial Academia,

1.3 Gestión por Competencias.

La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.

1.3.1 Definición de Competencias.

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. Así, se puede hablar de dos tipos de competencias: Las competencias diferenciadoras distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana. Las competencias umbral o esenciales son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

1.3.2 Tipos de competencias.

Existen tipologías o clasificaciones de competencias, entre las cuales se destacan:

- ❖ Las Competencias “Umbral” o “Esenciales”: Son aquellas competencias requeridas por la organización, para alcanzar un desempeño promedio o mínimamente adecuado de los trabajadores.
- ❖ Competencias Diferenciadoras: Son competencias que permiten hacer una diferencia entre los trabajadores con desempeño superior, con aquellos que presentan un desempeño promedio.
- ❖ Las llamadas Competencias Genéricas: Son aquellas que se repiten sistemáticamente de un puesto a otro, y se van aplicando a un conjunto amplio de puestos de trabajo. Además se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, algunas de ellas son: capacidad para trabajar en equipo, habilidades para la negociación, planificación entre otras.

- ❖ **Competencias Específicas:** Son aquellas competencias particulares de cada puesto de trabajo, que consideran los conocimientos necesarios para poder manejarse adecuadamente en el cargo. Se asocian con aspectos técnicos relacionados con la ocupación, los cuales no se pueden transferir de manera fácil a otros contextos laborales, ejemplo de ellas son: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.

1.3.3 Características de las Competencias:

Al determinar el modelo de gestión por competencias que se implantará en la organización, hay que tener presente cuáles son las características que deben poseer las competencias, con carácter general: Adecuadas al negocio Adecuadas a la realidad actual y futura Operativas, codificables y manejables Exhaustiva Terminología y evaluación De fácil identificación

1.3.4 Importancia de la Gestión por Competencia:

La dinámica competitiva de los tiempos modernos demanda de los profesionales de la administración, nuestro caso de estudio, el contar con conocimientos adaptados a la realidad y el presente, que permitan garantizar a las empresas su éxito, el cumplimiento de su misión. La gestión por competencias es un modelo en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas capacidades para el crecimiento personal de los empleados. En cada puesto, hay algunas personas que tienen un desempeño más efectivo que otras. La mejor manera de descubrir las características que se relacionan con el desempeño efectivo en una organización consiste en estudiar a quienes tienen un desempeño superior.

1.3.5 Componentes de las competencias:

Hablábamos en una entrada anterior en este blog “Cómo elaborar un perfil por competencias” de que existe otra definición de competencia que introduce un matiz fundamental: comportamientos observables. Para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto es preciso que en ella estén presentes una serie de componentes:

- Saber (conocimientos): el conjunto de conocimientos
- Saber hacer (habilidades / destrezas): que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo.
- Saber estar (actitudes / intereses): que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización.
- Querer hacer (motivación): si un trabajador comprueba que sus esfuerzos por conseguir una utilización más eficaz del tiempo no se valoran puede llegar a decidir que no merece la pena esforzarse por hacerlo.
- Poder hacer (medios y recursos): se trata de que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

Debemos distinguir a su vez entre competencias profesionales y competencias personales; la combinación de ambas nos lleva a la eficiencia profesional. Esto nos sirve para explicar cómo haríamos un perfil de competencias para buscar a un trabajador para un puesto determinado.

1.3.6 Objetivo de la gestión por competencias:

El objetivo primordial del enfoque de Gestión por Competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización, para administrar los recursos humanos integralmente de manera más efectiva.

Por medio de la Gestión por Competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a) La mejora y simplificación de la gestión integrada del Capital humano.
- b) La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación del Capital Humano.
- c) La coincidencia de la Gestión de Capital Humano con las líneas estratégicas de la organización.
- d) La vinculación del directivo en la Gestión del Capital Humano.
- e) La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- f) La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

1.3.7 Ventajas de la gestión por competencias para las empresas:

- Mejora el clima laboral
- Aumenta la eficacia y eficiencia de los empleados
- Mejora el absentismo y rotación
- Aumenta las capacidades de la organización
- Mejora el desempeño general de la organización

Es en este escenario donde el concepto de Competencia emerge como una forma de resolver estas demandas, ya que busca ventajas competitivas a partir de los trabajadores (**Mertens, 1996**)⁶. De igual modo, el modelo de competencias surge como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para una función determinada.

Dentro de la gestión integrada del Capital Humano, la gestión por competencias se presenta como un gran marco de actuación que engloba los principales procesos y políticas de gestión de personal.

1.3.8 Aplicación en las principales áreas

- Selección: obtenemos la identificación de perfiles ideales de los puestos para conseguir una mayor adecuación entre persona y puesto.
- Formación y desarrollo: nos permite identificar las necesidades formativas ya sean individuales o grupales con ello conseguiremos desarrollar y mejorar las competencias para desempeñar exitosamente las funciones del puesto requerido.
- Planes de carrera y sucesión: tener identificadas las competencias de los empleados más talentosos nos facilitará la toma de decisiones en nuevos procesos.
- Política retributiva: de igual manera las competencias en este sentido son un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función al desempeño realizado, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de una evaluación del desempeño basada en criterios objetivos y medibles.

⁶ Leonard Mertens(1996): La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional.

1.3.9 Beneficios de la Gestión por Competencias:

1. Constituye una herramienta eficaz para la gestión del cambio y la mejora de la gestión. Con ella la gestión de los recursos humanos adquiere una simplificación de gran valor en etapas de cambio o mejora organizativa.
2. Facilita la evaluación continua del desempeño de forma generalizada. La mejora profesional individual y del grupo de trabajo están en continua progresión integrándose cotidianamente en la organización.
3. Mejora el rendimiento individual y organizacional. Al alinear las competencias específicas y genéricas demandadas por la empresa con las del trabajador, integra los objetivos de la organización con los de la persona. Así, se genera un compromiso personal del empleado por lograr un alto grado de excelencia en las competencias identificadas en él, incrementando su rendimiento.
4. Introduce un nuevo modelo de liderazgo facilitador y capacitador cuyo resultado es un clima laboral de mutua cooperación.
5. Contribuye a adaptar a la persona al puesto y a la cultura organizativa.
6. Incrementa la satisfacción y motivación de la persona a la vez que le estimula a maximizar su eficiencia.
7. A partir de los resultados de la evaluación del desempeño, proporciona la base para establecer un sistema de remuneración más justo, equitativo y eficiente.
8. Respecto al branding, la gestión por competencias aporta en la excelencia en el desempeño hacia los clientes. La empresa es percibida como sólida y confiable, dado su compromiso por garantizar un negocio con desempeño óptimo.
9. Genera ventajas competitivas. Partiendo de un mejor control y un ajuste de desviaciones más efectivo, se generan respuestas más rápidas a la demanda de los clientes, así como tiempos de reacción más cortos, mayor agilidad y actualización.
10. Facilita la búsqueda y retención de talento, simplificando la generación de planes para su desarrollo como los de formación y de carrera. Los profesionales mejor calificados se interesan por trabajar en un lugar con reputación y que logra estos resultados.
11. Disminuye los costos. Un entorno laboral en el que los empleados se sienten más motivados aumenta la productividad y el rendimiento, tanto individual como de los equipos. También disminuye los errores; tiene necesidades de formación más específicas; disminuye notablemente el ausentismo laboral y la rotación de personal,

que son dos de las variables con mayor incidencia en costos que tiene la gestión de personas.

1.4 Perfil de cargos.

El perfil de cargo, debe ser uno de los productos típicos del trabajo en Desarrollo Organizacional, es sorprendente el número de organizaciones que lo requieren.

1.4.1 Diagnóstico, “¿para qué?”

Lo primero que debemos asegurarnos, antes de comenzar con cualquier entrevista, o análisis de organigramas y documentos, es: ¿para qué requiere la organización, el levantamiento (o actualización) de sus perfiles o descripciones de cargo? La recomendación en este sentido es identificar a tu “cliente” y preguntarle acerca de, cómo fue que llegó a plantearse la necesidad de levantar o actualizar los perfiles de cargo y desde su punto de vista, cuál es la necesidad que deben satisfacer los instrumentos que generemos, cual es el “dolor” que debe resolver las respuestas a estas preguntas pueden ser de tres tipos:

1.4.2 ¿Qué debe incluir un perfil de cargo?

Sin preámbulos ni miramientos. El Perfil de Cargo debe tener todo lo que se requiera para cumplir el objetivo, **“aliviar el dolor”**. En este sentido, tener en cuenta que existen un montón de recetas y formatos para esto. Desde mi punto de vista, todos son válidos siempre y cuando se ajusten a la realidad y la cultura de la organización a la que corresponde, cuidado con los academicismos.

No obstante, en términos generales un perfil de cargo debería contar con alguna información básica y bastante “transversal” a cualquier organización:

- ❖ Nombre del cargo: Necesario para su identificación, refiere a la denominación formal del mismo. No obstante se recomienda el uso de códigos internos a fin de vincularlo con sistemas de calidad, control de gestión, sistemas de selección o de gestión / evaluación del desempeño. El uso de códigos permitirá la suficiente flexibilidad para cambiar su denominación sin alterar el la identificación del mismo en otros sistemas ya que, cambiar el nombre a un cargo es algo bastante frecuente y generalmente se da en el uso cotidiano y no en lo formal.

- ❖ Ubicación del cargo en la estructura organizacional: Se trata de la información correspondiente a la unidad organizacional en la que se desempeñan las funciones del cargo. Puede incluir otra información afín como: nivel del cargo en la estructura organizacional o en el mapa de cargos, centro de costos, etcétera.
- ❖ Cargo superior al que reporta: El nombre (+código) del cargo que supervisa su desempeño.
- ❖ Cargos que supervisa: Nombres (+código) de los cargos que supervisa.
- ❖ Propósito del cargo: Da cuenta del ámbito de responsabilidad del mismo. En términos generales, especifica el “para que” de éste, entregando información acerca del contexto en el que tienen sentido las funciones o tareas que desempeña. En este sentido, el propósito del cargo debe referir claramente de que cosas, la persona que lo detenta, es responsable dentro de la organización.
- ❖ Funciones del cargo: Establece el tipo de funciones y acciones concretas que quien lo detente, debe realizar para dar cumplimiento al propósito. Es importante verificar que las funciones contenidas en este apartado, efectivamente sean **SUFICIENTES** y **NECESARIAS** para conseguir el propósito del cargo. La consistencia entre Funciones y Propósito es desde el punto de vista, lo más relevante (Si existe un sistema de gestión por competencias, la consistencia será más fácil de garantizar, ya que el perfil considerará a estas como su punto de partida)
- ❖ Competencias del cargo: En caso de existir un modelo de gestión por competencias operativo en la organización, es de vital importancia que se encuentren explicitadas en el perfil de cargo. De hecho, estas debiesen ser el punto de partida para su diseño, no obstante, dado que no todas las organizaciones cuentan con un catálogo actualizado de competencias, he optado por esta descripción menos purista del perfil de cargo.
- ❖ Líneas de comunicación internas y externas: Establece los cargos o entidades con las que quien se desempeñe en esta posición, debe relacionarse habitualmente, tanto dentro como fuera de la organización.

CAPITULO II. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA ELABORAR EL PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS.

Este capítulo tiene como objetivo aplicar la metodología para elaborar un Perfil de Cargo por Competencias que posibilite la determinación y seguimiento sistémico de las competencias laborales de los puestos: **Especialista "B" en Gestión de los Recursos Humanos (Especialista Principal)** y **Especialista "B" en Abastecimiento Técnico Material (EP)**, respectivamente.

2.1. Descripción de la Metodología para la elaboración del Perfil de Cargo por Competencias en puestos de trabajo seleccionados

Un perfil de cargo por competencias está basado en las características fundamentales que debe tener un puesto de trabajo y que son necesarias para tener un buen desempeño en una labor determinada; se pueden identificar varias competencias para el perfil de acuerdo al nivel del cargo, esto permite ver quiénes pueden desarrollar mejor una función y el grado de adecuación que se tiene en el puesto de trabajo, además admite evaluar con imparcialidad al ocupante del puesto y así mismo capacitarlos para mejorar su desempeño.

Teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, este trabajo de investigación se puede llegar a implementar para fortalecer la estructura organizacional de la misma. Proceso que permite potencializar las habilidades que tiene el trabajador para que en la ejecución de sus labores se pueda observar el cambio y se pueda adaptar de una manera positiva, disminuyendo también la rotación masiva de personal.

El objetivo de esta investigación es aplicar la metodología para elaborar un perfil de cargo por competencias (**Bermejo Salmon, Marianela, 2013**) que permita que la persona que ocupe el puesto tenga todos los requisitos necesarios para ejecutar las tareas y actividades asignadas al puesto de trabajo de forma correcta.

La metodología seleccionada es resultado de contemplar en su enfoque estructural una secuencia lógica de categorías importantes por su alcance, flexibilidad, adaptabilidad y sencillez, de las competencias que a través de las competencias genéricas integren en un todo las competencias basadas en los atributos personales (con la aplicación del método Delphi)

Además se realiza un análisis pormenorizado del contenido del puesto donde se determinan los requisitos físicos y de personalidad, así como las responsabilidades correspondientes al

puesto, se consideran las condiciones de trabajo y la cultura organizacional que reflejan las convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes. Por último se ofrece el perfil de competencias atribuible al ocupante del puesto.

Para dar solución al problema planteado se tuvo en cuenta una secuencia lógica de los pasos que conforman la metodología aplicada tal y como se muestra a continuación:

❖ **Selección y entrenamiento del Comité de Experto.**

Finalidad: Socializar la información sobre el tema y lograr la participación de los factores y trabajadores de óptimo desempeño, en la ejecución de cada etapa del proyecto en la Organización. Para la selección del grupo de expertos se utilizó el programa **Decision** para lograr la confiabilidad estadística necesaria. Para la elaboración del perfil de competencias, se utiliza el **Método Delphi**, la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opiniones informada.

La selección y entrenamiento del Comité de Experto, el cual es el grupo encargado de identificar y proponer a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de esas actividades, se realizará a partir de los siguientes presupuestos: Se deberá asegurar la participación de la alta dirección (al menos un miembro designado oficialmente), para lograr la determinación y control de las competencias, así como de la organización sindical, para la búsqueda de soluciones a los problemas y en la toma de decisiones.

La alta dirección deberá identificar a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior.

La selección de los trabajadores, se realizará tomando como punto de partida aquellos que en la realización del proceso de servicio se destacan por lograr mejores indicadores en volumen y calidad. Por lo cual lo integrarán quienes posean condiciones tales como:

- Experiencia práctica y conozcan las actividades que se realizan en el área.
- Desempeño exitoso en el puesto o cargo. Avalado por sus superiores, colegas y evaluaciones del desempeño.

- Interés y capacidad para la colaboración.

En resumen el Comité de Experto estará integrado por:

- ✓ Miembro de la alta dirección (Presidente).
- ✓ Directivos de la organización. (en dependencia de las áreas donde se realice la aplicación)
- ✓ Trabajadores de reconocido prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos, méritos por la calidad del trabajo, nivel de exigencia y visión de futuro, que laboran en los procesos de las actividades principales y en los cargos de esas actividades.

Entrenamiento del Comité de Expertos.

Con su aprobación se efectúa un proceso de entrenamiento interactivo (16 - 20 horas) en gestión por competencias, que unido a la explicación de cómo proceder en cada etapa del proceso, permitirán el trabajo específico investigación - aprendizaje. (Ver el programa de entrenamiento en el **(Anexo1)**)

Los compañeros del Comité de Expertos de la organización, que apliquen el procedimiento, deberán participar en todas las fases o etapas, hasta lograr la redacción del perfil de competencia del puesto, su integración con la descripción y el calificador del puesto, así como en la validación, seguimiento y control de los perfiles de competencias.

Se utilizó para la aplicación del método Delphi la técnica de trabajo en grupos, con la formación de un Comité de Expertos.

❖ Metodología para la Identificación y Elaboración del Perfil de Competencias.

Método Delphi.

El Método Delphi es una técnica prospectiva para obtener información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa, acerca del futuro. Supone un avance significativo respecto a otras técnicas similares tales como la previsión individual y la consulta individualizada a un experto o a un panel.

El Método Delphi consiste básicamente en solicitar de forma sistemática las opiniones de un grupo de expertos, pero prescindiendo de la discusión abierta, lo que permite evitar los inconvenientes de ésta (influencia de factores psicológicos: persuasión, resistencia al abandono de las opiniones públicamente manifestadas, efecto de la opinión mayoritaria, etc.)

Este método sustituye, por tanto, el debate directo por un programa cuidadosamente elaborado de preguntas recogidas en un cuestionario enviado a los distintos expertos. Las preguntas pueden hacer referencia, por ejemplo, a juicios acerca de la ocurrencia o no de determinados hechos, su probabilidad o las consecuencias que se pueden derivar de los mismos.

Para la elaboración del presente trabajo el autor utilizó la siguiente metodología de **Cuesta Santos, Armando (2002)** el cual define los siguientes pasos.

1. **Creación del grupo de expertos.** Una vez aprobado el grupo por la Alta Dirección de la organización, se efectúa un proceso de entrenamiento (20 horas) en gestión de competencias. En esencia se adiestraron los expertos en las concepciones más actuales de la GRH vinculadas a la gestión de competencias, así como con los argumentos antes brindado, unido a la explicación de cómo proceder en este método de expertos.
2. Desarrollo de la **primera ronda:** a cada experto (E) del grupo se le entregaba una hoja de papel en la cual debía responder sin comentarios en el grupo la siguiente pregunta:
¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto X?

❖ Los especialistas que aplican el método relacionan todas las competencias, y después reducen el listado erradicando repeticiones o similitudes.
3. **Segunda ronda.** Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior. Pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto? *Con las que no esté de acuerdo márquelas con N.*

❖ Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinada el nivel de concordancia a través de la expresión:

$$Cc = (1 - VN/Vt) \times 100$$

Donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

VN: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

❖ Empíricamente, si resulta $Cc \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Las Competencias que obtuvieron valores $Cc < 60\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los Expertos.

4. **Tercera ronda.** Pregunta: ¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las Competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?

Aquí les es orientado a los Expertos que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta n=9, en este caso, que será la de menos importancia. Se insiste en que no deben ocurrir “ligas” o iguales ponderaciones a una misma competencia, porque se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación.

Recogidas la respuesta se ordenan las ponderaciones de acuerdo con el valor de la sumatoria por filas indicada por Rj. Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de Rj media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia

Después del paso anterior si $Cc < 60\%$, hay que acudir a otra ronda.

5. **Cuarta ronda.** A los expertos se les hace llegar los resultados obtenidos de las rondas anteriores, mostrándoles el ordenamiento alcanzado. Pregunta:

¿Está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente. Puede modificar o mantener sus ponderaciones.

❖ Después se procede a realizar los cálculos de idéntico modo que en la tercera ronda. Para no redundar numéricamente, sólo se expresará aquellas competencias donde $Cc \geq 60\%$. Es conclusión que hay un adecuado nivel de consenso y se arriba a las competencias para ese puesto, las que son determinadas por el grupo de expertos.

❖ **Caracterización de la Entidad.**

Una vez seleccionado el Grupo de Expertos, se pasa a la caracterización de la entidad objeto de investigación, lo que permitirá dar a conocer momentos importantes que definen la personalidad jurídica y administrativa de la misma. Estos son:

- Reseña histórica de la organización.
- Misión y Visión.
- Objeto Social.
- Actividades eventuales, secundarias y de apoyo
- Principales Proveedores
- Caracterización de la fuerza de trabajo
- Caracterización del departamento de Recursos Humanos.
- Selección de los puestos que será objeto de aplicación de la metodología propuesta

❖ **Elaboración del perfil de cargo por competencias:**

Finalidad: Identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva o de servicio, en estrecho vínculo con la misión de la organización y las evidencias de incidentes críticos en el desempeño del puesto. La realización de esta etapa es fundamental para el conocimiento y dominio de las funciones relacionadas con el puesto o cargo y su vínculo con las condiciones que ejercen impacto en su desarrollo.

Para ello se procede ampliar la técnica de análisis del puesto, la cual permite demostrar como tener el propósito principal o la misión de la empresa y el objetivo del buen servicio, existen varias funciones intermediarias que la hacen posible, de ahí la necesidad que sean desagregadas.

- **Análisis y Descripción de los puestos seleccionados.**

Se deberá tener en cuenta que para la integración de las competencias identificadas con la descripción del puesto de trabajo, tiene un rol decisivo la obtención de la información acerca del puesto en cuestión, abarcando lo siguiente:

- ❖ Datos generales del puesto de trabajo.
- ❖ Tareas, funciones y actividades que se desarrollan desde el puesto.
- ❖ La relación de los medios necesarios para realizar el trabajo.

Para el logro de esta integración se deberá estudiar y valorar, las consideraciones esenciales y prácticas ejecutadas en relación con el puesto de trabajo en estudio, tomando en cuenta el calificador de cargo del puesto (documento donde se define la denominación del cargo, el

contenido de trabajo, los requisitos para ocuparlos y el grupo de escala de complejidad que le corresponde), con el fin de detallar en el mismo las competencias laborales que demanda el puesto para su correcto desempeño, por lo que la integración del perfil de competencias con la descripción del puesto se confeccionará bajo la dirección del Jefe de Recursos Humanos, y con la colaboración del Comité asignado, y se aprobará por el director de la instalación.

A partir de este documento donde se recogen las competencias para el cargo, que aprobó la alta dirección, se puede proceder a la validación de las competencias, lo que significa que las identificadas para el cargo se describen en un procedimiento común, se formalizan o reconocen oficialmente y se convierten en una referencia para el trabajo de la Gestión Integrada del Capital Humano en la organización.

En estos momentos cabe examinarse: ¿cómo lograr constatar que el perfil de competencias determinado para el puesto se corresponde con el desempeño exitoso del trabajador?

Se debe destacar que se hizo necesario revisar la documentación existente en la entidad en relación a los diseños de puestos, detectando que la misma se refiere al Profesiograma que a juicio de la investigadora y tutora no presentaba los requerimientos necesarios para la determinación del perfil de competencias.

❖ **Métodos y Técnicas utilizados para el análisis y descripción del puesto de trabajo:**

✓ **Observación directa:**

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser históricamente el más utilizado como por su eficiencia. El análisis de puestos de trabajo se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista registra los puntos claves de su observación. Se recomienda su aplicación a los trabajos que conllevan operaciones manuales y/o aquellos que tienen carácter repetitivo, propio de puestos que exigen poca calificación. A través de la observación, se constata la información que se tiene en la entrevista, como son: requisitos de la personalidad que debe tener cada uno del cargo, las responsabilidades que debe cumplir, algunas de las medidas de seguridad y salud, el régimen de trabajo y descanso entre otras.

✓ **Entrevista:**

La información se recoge mediante el diálogo con los trabajadores; se basa totalmente en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y de la participación. Se pueden utilizar tres variantes: entrevistas individuales, de observación y de grupo. Esta última tiene la ventaja de que permite realizar el análisis en mucho menos tiempo. A través de la entrevista que se aplica se complementa el perfil del cargo y se obtiene información sobre: las condiciones de trabajo que requiere el puesto, requisitos a cumplir en el cargo, la cultura organizacional, responsabilidades, tiempo de trabajo, riesgos y conocimientos específicos; aspectos importantes del perfil. La información que se obtiene en estas entrevistas permiten integrarla con la que se obtiene en la observación, facilitando el diseño del perfil en general.

✓ **La revisión de documentos:** se utiliza para recoger la información necesaria para la investigación.

✓ **Métodos estadísticos:**

Posibilitaron procesar los datos empíricos y determinar su significación a partir de los análisis porcentuales.

- **Programa Decision:**

Se utilizó para la evaluación de expertos debido a que constituye una de las partes del método Delphi. Su procedimiento es identificar cada uno de los posibles expertos y luego se dará los resultados de la entrevista o encuesta que se realizó con el objetivo de obtener la información que necesita el sistema para el procesamiento. La selección de expertos se divide en dos partes: una referente a los conocimientos del encuestado y otra a la argumentación de las fuentes a partir de la cual el experto obtiene sus conocimientos, de esta forma el programa a través de la encuesta o la entrevista para obtener la información necesaria de cada persona determina quienes son los expertos necesarios para la realización del método Delphi.

- ❖ **Perfil de cargo.**

Se aplicaron entrevistas al comité de expertos, además de la observación directa y revisión de documentos; para la determinación de las funciones, requisitos, características del trabajo y cultura organizacional, entre otros aspectos inherentes al puesto que hizo posible la elaboración del perfil de cargo.

❖ **Perfil de competencias.**

Para la elaboración del perfil de competencias fue empleado **El método Delphi.**

El método Delphi pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos.

El método se caracteriza por permitir el análisis de un problema complejo dando independencia y tranquilidad a los expertos. Siempre se comenzaría este proceso enviando un modelo a los expertos con una explicación breve sobre los objetivos del trabajo y los resultados que se desean obtener. Con esto se logra que aunque los expertos consultados no estén juntos, en ocasiones, se produzca algo similar a una “tormenta de ideas” lo que hace posible el procesamiento de variaciones de solución compleja y moderna, diferente a lo acostumbrado, junto con la ventaja de llegar a propuestas refinadas, basadas en la realización de trabajo independiente y sosegado. Entonces se procede a normalizar o tipificar las respuestas de los expertos para llegar a un criterio lo más objetivo posible.

CAPÍTULO III .RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA INDETERMINACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS EN LOS PUESTOS DE TRABAJO SELECCIONADOS.

El presente capítulo expone la caracterización de la empresa objeto de estudio, así como los principales resultados alcanzados en la investigación. Durante su curso se utilizaron técnicas cualitativas y estadísticas, que sustentan el procedimiento metodológico para la determinación y seguimiento de las competencias laborales en los puestos: **Especialista “B” en Gestión de los Recursos Humanos (Especialista Principal)** y **Especialista “B” en Abastecimiento Técnico Material (EP)**, respectivamente.

3.1 Breve reseña histórica:

La Empresa Nacional de Servicios Petroleros, nace mediante la Resolución No. 125 de fecha 18 de diciembre de 1976, dictada por el extinto Ministerio de Minería y Geología,

denominándose Empresa Nacional de Geofísica, con personalidad jurídica propia, dedicada entonces por encargo estatal a la investigación del subsuelo por métodos geofísicos.

Por la Resolución No. 659 de fecha 18 de marzo 1992 dictada por la Comisión Nacional del Sistema de Dirección de la Economía, se fusiona la misión de la Unión del Petróleo con la Unión de Combustibles.

En el año 1992 mediante la Resolución No. 023 de fecha 25 de marzo de 1992, dictada por el Ministro de la Industria Básica, Marcos Portal, y luego de la fusión de la Unión del Petróleo con la Unión del combustible, la fusión resultante se denominó Unión Cuba- Petróleo, actualmente CUPET, a la cual se mantuvo integrada la Empresa Nacional de Geofísica.

Mediante la Resolución No 185 del 25 de junio del 2003, dictada entonces por el Director de la Empresa de Servicios Petroleros Geoserv, el Ingeniero Martin Omar Despaigne Bueno, se crea la Unidad Empresarial de Base Servicios Santiago de Cuba con domicilio social en Punta de Sal Bahía Santiago de Cuba.

3.2.-Caracterización de la Empresa

La Empresa Nacional de Servicios Petroleros, nace mediante la Resolución No. 125 de fecha 18 de diciembre de 1976, dictada por el extinto Ministerio de Minería y Geología, denominándose Empresa Nacional de Geofísica, con personalidad jurídica propia, dedicada entonces por encargo estatal a la investigación del subsuelo por métodos geofísicos.

Por la Resolución No. 659 de fecha 18 de marzo 1992 dictada por la Comisión Nacional del Sistema de Dirección de la Economía, se fusiona la misión de la Unión del Petróleo con la Unión de Combustibles.

En el año 1992 mediante la Resolución No. 023 de fecha 25 de marzo de 1992, dictada por el Ministro de la Industria Básica, Marcos Portal, y luego de la fusión de la Unión del Petróleo con la Unión del combustible, la fusión resultante se denominó Unión Cuba- Petróleo, actualmente CUPET, a la cual se mantuvo integrada la Empresa Nacional de Geofísica.

Mediante la Resolución No 185 del 25 de junio del 2003, dictada entonces por el Director de la Empresa de Servicios Petroleros Geoserv, el Ingeniero Martin Omar Despaigne Bueno, se crea la Unidad Empresarial de Base Servicios Santiago de Cuba con domicilio social en Punta de Sal Bahía Santiago de Cuba.

La UEB de servicios integrales Santiago de Cuba es una entidad con un consejo de Dirección renovado y fortalecido, un buró sindical capaz de movilizar a los trabajadores para las tareas que se nos encomiendan, por la Dirección del Partido, el gobierno y la Empresa. La misma se encuentra ubicada en la Carretera de Mar Verde, kilómetro 7/2, Bahía Punta de Sal. Refinería Hermanos Díaz. Cuenta con un colectivo de técnicos, analistas y especialistas con profesionalidad suficiente para afrontar los retos y desafíos para una empresa socialista en las condiciones actuales, donde consideran como mayor tesoro a los trabajadores, que día a día hacen posible obtener resultados en las ventas superiores a un millón de pesos y un crecimiento sostenido de la productividad y el salario medio de los mismos.

Todo lo anterior permite asegurar el futuro de esta UEB, donde los 87 fundadores aprecian con sano orgullo los avances en el sistema de gestión de la calidad de los servicios, la satisfacción de los clientes y el movimiento de ciencia y técnica, por esta razón se confía plenamente en las nuevas generaciones que con nuevos métodos y estilos hacen avanzar el trabajo colectivo de la unidad.

MISIÓN:

Ofrecemos servicios logísticos de alta calidad a la medida de las necesidades de las entidades vinculadas al sistema del petróleo.

Generamos valor económico y social para nuestros clientes.

VISIÓN:

Somos líderes en el mercado nacional de servicios logísticos integrales. Contamos con un equipo de trabajo altamente profesional y comprometido con nuestros clientes. Somos reconocidos por la satisfacción y bienestar que generamos, lo que nos permite alcanzar altos niveles de rentabilidad y un desarrollo ambiental sostenible.

OBJETO SOCIAL:

- Brindar servicios en Santiago de Cuba al sistema de la Unión Cuba- Petróleo, al sistema del Ministerio de la industria básica y a terceros cuando existan capacidades sin hacer nuevas inversiones:

- Mantenimiento, reparación, maquinado y rectificación, chapistería y pintura, alojamiento no turístico, elaboración, distribución y servicios de comedor-cafetería, para las entidades de la industria básica.
- Recreación a los trabajadores en moneda nacional.
- Limpieza de locales, jardinería y lavandería.
- Transportación de cargas por vías automotor en ambas monedas.
- Transportación de personal a trabajadores en moneda nacional y a las entidades estatales terceros en ambas monedas,
- Alquiler de activos fijos tangibles.

➤ **La estructura organizacional de la empresa se muestra en el Anexo 2.**

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- 1-Jardinería y chapea.
- 2-Transportación marítima de trabajadores en la bahía de la Provincia Santiago de Cuba.
- 3-Alquiler de áreas, locales y servicios asociados.
- 4-Limpieza de locales.
- 5-Lavandería.
- 6-Transportación de trabajadores con fines recreativos.

ACTIVIDADES EVENTUALES:

- 1- Comercializar productos ociosos y de lento movimiento.
- 2- Comercializar de forma mayorista, recursos y materiales contenidos en existencia que sean necesarios para la continuidad del proceso productivo.
- 3- Producir y comercializar productos alimenticios.
- 4- Transportación marítima de carga en la bahía de la Provincia Santiago de Cuba.
- 5- Transportación de cargas.
- 6- Comercializar materias primas con la Empresa Materias Primas.

- 7- Mantenimiento, reparación, maquinado, fregado, chapistería, Pintura, engrase, ponchera y construcción de partes y piezas para Equipos automotores.
- 8- Almacenamiento y Servicios asociados.

ACTIVIDADES DE APOYO:

- 1- Alquiler de Activos fijos tangibles.
- 2- Suministro de fuerza de trabajo calificada.
- 3- Comercialización de desechos productivos.
- 4- Arrendamiento de capacidades refrigeradas.

PRINCIPALES PROVEEDORES:

- 1- **EMPA:** Empresa mayorista de productos Alimentarios, con esta se adquieren productos como el Arroz, Frijoles, Azúcar, Aceite, Sal.
- 2- **SERVISA:** Con este se adquieren los dulces finos, aguas naturales, Refrescos embotellados, diferentes jugos en cajitas.
- 3- **CORACAN:** Refresco en polvo, Natillas, Gelatinas.
- 4- **CARNICA:** Carne de Res, Cerdos, Embutidos y Picadillos.
- 5- **CUBAGRO:** Condimentos, infusiones, Ensaladas Naturales y en Curtido.
- 6- **FRUTAS SELECTAS:** Viandas, Frutas Naturales, Jugos.
- 7- **PAPASCO:** Mayonesa, Confituras.
- 8- **CIMEX:** Helados, Herramientas de mecanización, Albañilería, carpintería, Jardinería, Plomería.

3.2.1.- Caracterización de la fuerza laboral de la entidad.

La Empresa tiene una plantilla aprobada de 282 trabajadores distribuidos en los siguientes departamentos.

Hombres	Mujeres	Total de Trabajadores
177	105	282

Fuente: Elaborado por la autora a partir del resumen de plantilla.

Como se observa, la plantilla se conforma principalmente por hombres, los que representan el 42% del total de trabajadores.

❖ Categoría Ocupacional.

Categoría ocupacional	Mujeres	Hombres	Total de trabajadores
Operarios	3	144	147
Servicios	73	7	80
Técnicos	24	23	47
Administrativos	4	0	4
Dirigentes	1	3	4

Fuente: Elaborado por la autora a partir del resumen de plantilla.

La categoría predominante es la de Operarios, seguido por los de Servicios, representando el 52,13% y el 28,36% respectivamente.

❖ Cantidad de trabajadores por grupo de edades:

Grupo de edades	Mujeres	Hombres	Total de trabajadores
20-29	6	29	35
30-39	18	29	47
40-59	75	93	168
60-69	6	26	32

Fuente: Elaborado por la autora

Como se puede observar, el mayor por ciento de los trabajadores se concentran en el grupo de edad de 40-59 años, (168 trabajadores), lo que implica que la entidad deberá tomar las medidas pertinentes ante el proceso de envejecimiento laboral que ya está experimentando.

Caracterización del Departamento de Recursos Humanos:

El área de recursos humanos es la encargada de proyectar, desarrollar y controlar técnicas para motivar el desempeño eficiente del capital humano mediante la puesta en práctica de los procesos de reclutamiento, selección, formación y desarrollo del personal, así como de elevar el nivel de calificación a través de planes de capacitación y adiestramiento, con el objetivo de compensar el capital humano respecto a los equipos y medios existentes para realizar las actividades laborales dentro de la entidad. Es la máxima responsable de asignar a las restantes áreas los recursos humanos que necesita, con los requerimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones y tareas propias del puesto, además de inducir y mantener en la organización al propio personal.

El departamento tiene una plantilla de 7 trabajadores en los siguientes cargos:

- ✓ Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos (Especialista Principal).
- ✓ Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos
- ✓ Psicólogo A Laboral
- ✓ Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos.
- ✓ Técnico B en Gestión de los Recursos Humanos.
- ✓ Especialista B en Comunicación.
- ✓ Especialista B en Abastecimiento Técnico Material (ATM), (Especialista Principal).

Principales objetivos del departamento de Recursos Humanos:

- ✓ Garantizar la gestión de la dirección para el desarrollo de las actividades del centro con eficiencia y eficacia.
- ✓ Gestionar eficientemente los recursos humanos garantizando el 3 % máximo de ausentismo.
- ✓ Alcanzar el 99% de satisfacción del Cliente Interno.

En la revisión de la documentación del departamento, se pudo constatar, las siguientes debilidades que aparecen en el Banco de problemas:

DEBILIDADES:

1. No cuentan con diseños de puestos actualizados y sus correspondientes perfiles de competencias
2. La falta de reconocimientos que estimulen el esfuerzo en el trabajo.
3. La insuficiente preocupación por el bienestar físico y psicológico de los trabajadores.
4. La percepción sobre el salario de los trabajadores es que no se corresponde con las exigencias y esfuerzos que realizan en el puesto de trabajo.
5. La falta de equipos y medios de trabajo necesarios para el desempeño del trabajador.
6. Malas percepciones en torno al transporte y a la ambientación.
7. Se dedica poco tiempo y esfuerzo a la capacitación y el desarrollo de los trabajadores.

8. El trabajo no es retribuido con reconocimientos justos.

En función de lo anterior, en una reunión efectuada por el consejo de dirección a inicios del año en curso, se aprobó para el Departamento de Recursos Humanos el **Objetivo No.1**, dando respuesta a las debilidades detectadas en el banco de problemas para el departamento.

Objetivo No. 1:

- Elevar el papel estratégico de la gestión de capital humano a partir del uso eficiente de los recursos humanos y la seguridad y salud en el desempeño de sus funciones. **(Asociado al Lineamiento del PCC No. 20, 23, 138, 167, 169, 170 y 172).**
- Dotar al proceso clave de la empresa de personas idóneas, preparadas, motivadas, satisfechas y con elevados niveles de desempeño que se sientan comprometidas y compartan los valores de la empresa.
- Lograr un índice de ausentismo por debajo de un 3%. Alcanzaraumentosdelosniveles de productividad superiores al 3 % con respecto al año anterior
- Cumplir los Planes de Capacitación previsto para el año en más de un 80%.
- Disminuir la fluctuación laboral
- Tener más de un 80% de las No Conformidades, cerradas en su fecha de cumplimiento.

Teniendo en cuenta que la dirección de la entidad mostró interés en el desarrollo de la investigación, el consejo de dirección decidió seleccionar los puesto de **Especialista "B" en Gestión de los Recursos Humanos (Especialista Principal) y Especialista "B" en Abastecimiento Técnico Material (EP)**, respectivamente, por cuanto el primero, **Especialista "B" en Gestión de los Recursos Humanos (Especialista Principal)** constituye el cargo asesor para la certificación del sistema de gestión integrada de capital humano en la organización, proceso que se inicia en la misma en el segundo semestre del año en curso. En el caso del **Especialista B en Abastecimiento Técnico Material** constituye la categoría de técnico de una de las áreas claves de mayor impacto en los resultados económicos de la entidad. Se hace necesario señalar que aún la entidad no tiene certificada su sistema de gestión integrada de capital humano, careciendo las mismas de los perfiles de cargos actualizados y por consiguiente del perfil de competencias laborales, constituyendo esta última el centro del sistema de gestión del capital humano. Este paso se realizó a través de

técnicas de recogida de información y la aplicación de entrevistas al titular del cargo, a los ocupantes de los puestos a los cuales se subordina y a los que se subordinan a él.

Los resultados fueron revisados y enriquecidos por el Comité de Expertos y el jefe inmediato superior y teniendo en cuenta el calificador de cargo de los puestos seleccionados, lo que requirió la propuesta del nuevo diseño. De ahí la utilidad de la investigación que se acomete.

Para el análisis y diseño de los puestos se utilizó la metodología elaborada por la Dra.c. **Marianela Bermejo Salmón**, profesora Titular del Departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente. Se debe señalar, que el diseño de los puestos seleccionados se realizó utilizando la variante segunda planteada por la Dra. Marianela Bermejo en su artículo antes referenciado.

3.3 Resultados de la Metodología aplicada para la elaboración del Perfil de Cargo por Competencias en los puestos de trabajo seleccionados: Especialista "B" en Gestión de los Recursos Humanos (Especialista Principal) Y Especialista "B" en Abastecimiento Técnico Material (Especialista Principal).

❖ **Grupo de Expertos:**

Con la aplicación del Programa DECISION, se seleccionaron los siguientes miembros del grupo de expertos cuyo objetivo principal es validar los resultados que se obtienen (**ANEXO 3**). El mismo está conformado por los siguientes compañeros:

Grupo de Expertos:

Expertos	Denominación de cargo	Años de exp.
1.-Maritza Linares Orozco	Técnico en Gestión Económica	13
2.-María Isabel Aguilera González	Especialista en Gestión Comercial	13
3.-Nancy Yunaida Pérez Balart	Encargado de Almacén	15
4.-Tomás Téllez Acosta	Ayudante	9
5.-Disnalvis Herrera Montoya	Técnico Integral en Servicios Gastronómicos	14
6.-Yoel del Río Stevens	Capitán	15

7.-Juan Emilio Fernández Ramírez	Cocinero Integral C	15
----------------------------------	---------------------	----

Fuente: Elaborado por la autora.

❖ **Perfil de cargo: Especialista "B" en Gestión de los Recursos Humanos (Especialista Principal)**

Preguntas: (VER ANEXO 4)

Resultados de la Entrevista

1. Departamento o Sección al que pertenece el ocupante del puesto.
 - ✓ El 100% estuvo de acuerdo que pertenece al departamento Dirección de Recursos Humanos (Grupo de Selección, Empleo, Formación y Desarrollo)
2. Categoría Ocupacional
3. El 100% estuvo de acuerdo en que la categoría ocupacional es: Técnico (Especialista Principal)
4. ¿Cuál cree usted que deba ser la misión del puesto?
 - ✓ El 100% estuvo de acuerdo en que la misión del puesto es:
 - Dotar a la Entidad de Recursos Humanos competitivos, estimulados y satisfechos a través de la correcta aplicación de las regulaciones sobre organización del trabajo, salarios, políticas de empleo, capacitación y seguridad social
5. ¿Podría usted citar la función general y otras atribuibles al puesto en la organización?
 - ✓ El 100% estuvo de acuerdo que la función general es:
 - ✓ Realiza estudios de Organización del Trabajo, Empleo, Capacitación, Seguridad y Salud y Cuadros, vinculados al cumplimiento de los objetivos estratégicos a su nivel.

Para escoger las funciones o tareas del puesto la autora de la investigación realizó un análisis detallado de todas las funciones mencionadas por los expertos para darle concordancia, que no estuvieran repetidas y que no faltara ninguna, luego de ese análisis quedaron las siguientes funciones:

- Evalúa el comportamiento del sistema salarial y de estimulación vigente en las entidades, formula propuestas de modificación.
- Analiza los procesos de producción o servicios, participa en el diseño de puestos y normas de trabajo, controla y evalúa económicamente su resultado; elabora recomendaciones.

- Propone y participa en la aplicación de medidas técnicas y organizativas y en la determinación de la complejidad de puestos de trabajo.
- Realiza estudios y elabora recomendaciones sobre funciones, estructuras y plantillas, en su entidad.
- Evalúa la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación, entre otros aspectos, propone medidas y elabora informes sobre su resultado.
- Planifica, organiza, controla y ejecuta las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad, rama o sector según lo normado a respecto.
- Elabora proyectos de planes de capacitación para los trabajadores de la entidad;
- Elabora propuestas y ejecuta los programas de selección de la fuerza de trabajo de su entidad
- Recibe, tramita y registra, según lo establecido, todo lo concerniente a invalidez temporal casos de invalidez parcial o total y pensión por edad o por muerte, a su nivel.
- Elabora propuestas y controla el cumplimiento de los planes de estudio y programas de calificación y recalificación;
- Realiza inspecciones para comprobar la correcta aplicación, en la entidad, de la legislación vigente aprobada sobre la actividad laboral; elabora informe de resultados y proyectos de medidas a aplicar;
- Estudia los aspectos sociológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo, las características del proceso de formación y consolidación del colectivo laboral;
- Propone las cifras en relación con la superación, promoción, evaluación y desarrollo de los trabajadores y cuadros;
- Adapta los lineamientos generales del programa de cuadros, a su entidad;
- Orienta y ejerce supervisión sobre el cumplimiento de los programas de desarrollo de cuadros;
- Aplica los criterios sobre composición y características de la cantera y reserva de cuadros, selección y preparación de sus integrantes y demás subsistemas establecidos;
- Participa en tareas de investigación, inspección y control, sobre la gestión de recursos humanos que se realicen en la entidad;
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

6. Mencione el rango de edad que se debe tener para ocupar el puesto.

- ✓ El rango de edad mínima es de 24 y máxima de 60.
7. ¿Cuáles son la exigencia de formación básica que debe presentar el ocupante del puesto?
- ✓ Formación académica: Graduado de nivel Superior
 - ✓ Especialidades preferentes: Ingeniero Industrial, Lic. En Educación, Téc. en Organización del Trabajo y los servicios, Derecho Laboral
8. ¿Cuántos años de experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) se necesita para poder desarrollar estas funciones?
- ✓ El 100% estuvo de acuerdo que en experiencia previa el puesto era
 - ✓ Previa: 3 años
 - ✓ Actual 6 años
9. De todos los requisitos de personalidad que se muestran a continuación, conoce otro que le sean inherentes al puesto: confiable, responsable, disciplinado, organizado, controlado, respetuoso, discreto.
- ✓ El 100% estuvo de acuerdo en los requisitos antes mencionados y además de esos nombraron a otros tales como: capacidad para la dirección, planificación y control de las actividades, toma de decisiones, comunicación fluida tanto verbal como escrita, ética, sentido de pertenencia.
10. ¿Cuáles son los requisitos físicos que debe poseer el ocupante del puesto?
- ✓ Los requisitos físicos mencionados por los expertos fueron: poseer buenas condiciones físicas para el desempeño de sus funciones (destreza manual, resistencia a posturas prolongadas sentadas, buena visión y tacto, resistencia a posturas prolongadas paradas, buena salud, buena presencia).
11. El trabajo demanda: ¿esfuerzo físico?
- ✓ El 100% estuvo de acuerdo que el trabajo no demanda esfuerzo físico.
12. El trabajo demanda: ¿esfuerzo mental?
- ✓ El 100% estuvo de acuerdo que el trabajo demanda 100% de esfuerzo mental.
13. Describa las características del trabajo.
- ✓ El 100% estuvo de acuerdo que el trabajo es cerca de otros, continuo y en equipo.
14. ¿Cuáles son los medios de trabajo que se utilizan para las actividades?
- ✓ Al reunir toda la información se mostró que los medios de trabajo son: computadora, impresora, teléfono, presillas, bolígrafos, papeles, presilladoras, materiales de oficina y documentación necesaria para el desempeño de su labor

15. Diga aproximadamente: qué posición usted considera que exige el puesto de trabajo?
- Sentado: 90%
16. ¿Cómo es el ambiente laboral?
- ✓ El 100% estuvo de acuerdo que el ambiente laboral era:
 - Oficina cerrada con buena distribución del espacio, iluminación artificial y ventilación artificial por acondicionador de aire. El nivel de ruido debe ser mínimo. La posición para realizar el trabajo es normal.
17. ¿Existen riesgos en el trabajo?
- ✓ El 100% estuvo de acuerdo que si existían riesgos físicos y psicológicos.
 - Daños a la visión.
 - Fatiga mental.
 - Caídas a un mismo nivel o en diferentes niveles.
18. ¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte del trabajo?
- ✓ El 100% estuvo de acuerdo que no existen accidentes en el trabajo.
 - ✓ Las enfermedades mencionadas por los expertos fueron: Estrés, afecciones cervicales y de hipertensión
19. ¿Es una jornada laboral regular o irregular?
- ✓ El 100% estuvo de acuerdo que la jornada es regular.
20. ¿Cuáles son las responsabilidades que requiere el puesto?
- ✓ El 100% estuvo de acuerdo que las responsabilidades son
 - Sobre los medios de trabajo y recursos puestos a su disposición para el desempeño de sus labores, sobre la documentación establecida para el cargo, sobre el trabajo de otras personas, sobre la calidad del trabajo que realiza.
21. ¿Cuáles son las características de comportamiento que se requieren?
- ✓ Al reunir la información de los expertos el resultado que quedo fue: responsabilidad, honestidad, comprometido con la UEB, receptivo, ética profesional, exigencias en el orden moral, disciplinado, laborioso, auto superación, organizado.
22. Está de acuerdo en qué para que exista un buen clima organizacional el ocupante del puesto debe tener: sentido de pertenencia, respeto, unidad, colaboración, motivación, buenas relaciones interpersonales, Receptivo a todas las ideas.

✓ El 100% estuvo de acuerdo.

➤ **Perfil de cargo por competencias del puesto de trabajo “Especialista B de Recursos Humanos”**

Entidad: UEB de Servicios Integrales Santiago de Cuba	
Denominación del puesto: Especialista B en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal)	
Departamento o Sección: Recursos Humanos Técnico	Categoría ocupacional:
Subordinación Directa a: Director de Recursos Humanos	
Cargos Subordinados: Especialista B y Técnico A en Gestión de Recursos Humanos	
Misión del puesto: Cumplimentar todo lo referente a las políticas que rigen el desarrollo de los recursos humanos en la entidad con alta profesionalidad a través de métodos y técnicas avanzadas para satisfacer las demandas y expectativas del cliente interno.	
Función general: Es el responsable de llevar a cabo el cumplimiento en la entidad de todo lo concerniente a la política de empleo, política de cuadro, formación y desarrollo, seguridad y salud del trabajo.	
Funciones o tareas específicas: <ul style="list-style-type: none">• Evalúa el comportamiento del sistema salarial y de estimulación vigente en las entidades, formula propuestas de modificación.• Analiza los procesos de producción o servicios, participa en el diseño de puestos y normas de trabajo, controla y evalúa económicamente su resultado; elabora recomendaciones.• Propone y participa en la aplicación de medidas técnicas y organizativas y en la determinación de la complejidad de puestos de trabajo.• Realiza estudios y elabora recomendaciones sobre funciones, estructuras y plantillas, en su entidad.	

- Evalúa la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación, entre otros aspectos, propone medidas y elabora informes sobre su resultado.
- Planifica, organiza, controla y ejecuta las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad, rama o sector según lo normado a respecto.
- Elabora proyectos de planes de capacitación para los trabajadores de la entidad;
- Elabora propuestas y ejecuta los programas de selección de la fuerza de trabajo de su entidad
- Recibe, tramita y registra, según lo establecido, todo lo concerniente a invalidez temporal casos de invalidez parcial o total y pensión por edad o por muerte, a su nivel.
- Elabora propuestas y controla el cumplimiento de los planes de estudio y programas de calificación y recalificación;
- Realiza inspecciones para comprobar la correcta aplicación, en la entidad, de la legislación vigente aprobada sobre la actividad laboral; elabora informe de resultados y proyectos de medidas a aplicar;
- Estudia los aspectos sociológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo, las características del proceso de formación y consolidación del colectivo laboral;
- Propone las cifras en relación con la superación, promoción, evaluación y desarrollo de los trabajadores y cuadros;
- Adapta los lineamientos generales del programa de cuadros, a su entidad;
- Orienta y ejerce supervisión sobre el cumplimiento de los programas de desarrollo de cuadros;
- Aplica los criterios sobre composición y características de la cantera y reserva de cuadros, selección y preparación de sus integrantes y demás subsistemas establecidos;
- Participa en tareas de investigación, inspección y control, sobre la gestión de recursos humanos que se realicen en la entidad;
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Perfil del puesto: **-Escaridad:** Nivel Superior **Rango de edad:** -Mínima: 24años. -
Máxima: 60años.

Requisitos:-Exigencias de formación básica: Computación, Dirección y Normativas jurídicas, técnicas y administrativas para su desempeño, otras.

- **Experiencia:** **Previa:** 3 años **En puestos:** técnicos o especialistas en gestión de recursos humanos

Act Actual: un año **En puestos:** Especialista B en Recursos Humanos **Salario básico** \$460.00 **Incrementos salariales** \$10.CUC

Requisitos:-De conocimiento: - Conocimientos de las funciones de administración, dirección y control. Conocimientos técnicos de los procedimientos establecidos para el control de los Recursos Humanos, Legislación laboral vigente, Conocimientos de las principales políticas que emanan de la dirección del PCC y los diferentes órganos de gobierno. Computación - **Físicos:** poseer buenas condiciones físicas para el desempeño de sus funciones (destreza manual., resistencia a posturas prolongadas sentada, buena visión y tacto). **-De personalidad:** capacidad para la dirección, trabajo en equipo, organización, planificación y control de las actividades de recursos humanos, habilidades para negociar, toma de decisiones, comunicación fluida tanto verbal como escrita, ética profesional, sentido de pertenencia, responsabilidad, asunción de riesgos, otras.

Características del trabajo: Cerca de otros, continuo y complejo. **-Medios de trabajo:** computadora, impresora, teléfono, fax, presillas, bolígrafos, cuño **-Condiciones de trabajo:** - **Posición:** De pie: 10%. -Sentado: 90%. **-Ambiente laboral:** Local cerrado y climatizado, limpio, diseñado para dar una buena imagen, ventilación, iluminación, sin ruidos desagradables, permanecer sentado durante la jornada laboral, concentración **-Riesgos:** - Físico: 0%. - Psicológico: 100%. **- Esfuerzos:** - Físico: 0%. -Mental: 100 %.- **Enfermedades:** Estrés, afecciones cervicales y de hipertensión

- **Jornada laboral:** Regular. - **Responsabilidad:** Alta sobre los medios de trabajo, el personal y el objeto de trabajo

Cultura organizacional:

-**Características del comportamiento:** responsabilidad, honestidad, comprometido con la empresa, receptivo, ética profesional exigencias en el orden moral

-**Clima organizacional:** De respeto, unidad, colaboración, buenas relaciones interpersonales, otros

Fuente: Elaborado por la Autora.

✓ **Perfil de competencias laborales atribuibles al ocupante del puesto.**

Para elaborar el Perfil de Cargo se aplicó el Método Delphi (VER ANEXO 5) quedando de la siguiente manera:

Competencias	Dimensiones
1-Conocimiento de la actividad de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa el comportamiento del sistema salarial y de estimulación vigente en las entidades, formula propuestas de modificación. • Controla y realiza estudios sobre funciones, estructuras y plantillas en su entidad. • Orienta y controla el desarrollo de la capacitación profesional para los trabajadores de la entidad.
2-Solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones individuales y consensuales, precisas y concretas ante los problemas suscitados en el orden de los Recursos Humanos.
3-Pensamiento Analítico 4-Compromiso con la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa medidas/indicadores para identificar el progreso hacia los resultados deseados. • Evalúa los pros y los contras de soluciones alternativas de un problema y el impacto de estas. • Conoce cuándo referir asuntos al nivel superior. • Conoce cómo cumplimentar una decisión. • Demuestra una comprensión de la misión de la organización. • Comprende, comunica y se ajusta a la legislación aplicable.
5-Capacidad de organización	<ul style="list-style-type: none"> • Propone y encuentra nuevas formas

	<p>eficaces de hacer las cosas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permanece receptivo ante la sugerencia de los demás para mejorar los procesos.
6-Capacidad de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Capta y asimila con facilidad conceptos e información. • Mantiene una actitud permanente de aprendizaje y de espíritu investigativo. • Emplea el conocimiento que adquiere para agregar valor al trabajo y para compartirlos con otros.
7-Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Chequea la comprensión cuando está informado, asegurándose de que el mensaje recibido sea el que se pretendía. • Provee de información a los demás acerca del estado de tareas y proyectos
8-Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Coopera con miembros del equipo para lograr los objetivos. • Exhorta a los miembros del grupo para solucionar los problemas como un equipo.
9-Ética profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Intachable conducta y buena reputación moral. • Supremacía de buenas acciones con sus colaboradores sobre sus intereses individuales. • Discreción en sus actuaciones.

Fuente: Elaborado por la Autora.

Requisitos:-Exigencias de formación básica: Computación, Dirección y Normativas jurídicas, técnicas y administrativas para su desempeño, otras.

- **Experiencia: Previa:** 3 años **En puestos:** técnicos o especialistas en A.T.M

Actual: un año **En puestos:** Especialista B en A.T.M. **Salario básico** \$425.00

Incrementos salariales CLA: \$ 30.50 CIES: \$ 98.00 PA: \$ 200.00

Requisitos:-De conocimiento: - Conocimientos de las funciones de administración, dirección y control. Conocimientos técnicos de los procedimientos establecidos para el control de los abastecimientos de recursos y materiales, Conocimientos de las principales políticas que emanan de la dirección del PCC y los diferentes órganos de gobierno. Computación **-Físicos:** poseer buenas condiciones físicas para el desempeño de sus funciones (destreza manual., resistencia a posturas prolongadas sentada, buena visión y tacto). **-De personalidad:** capacidad para la dirección, trabajo en equipo, organización, planificación y control de las actividades de recursos humanos, habilidades para negociar, toma de decisiones, comunicación fluida tanto verbal como escrita, ética profesional, sentido de pertenencia, responsabilidad, asunción de riesgos, otras.

Características del trabajo: Cerca de otros, continuo y complejo. **-Medios de trabajo:** computadora, impresora, teléfono, fax, presillas, bolígrafos, cuño **-Condiciones de trabajo: -**

Posición: De pie: 10%. -Sentado: 90%. **-Ambiente laboral:** Local cerrado y climatizado, limpio, diseñado para dar una buena imagen, ventilación, iluminación, sin ruidos desagradables, permanecer sentado durante la jornada laboral, concentración **-Riesgos: -** Físico: 0%. - Psicológico: 100%. **- Esfuerzos: -** Físico: 0%. -Mental: 100 %.-

Enfermedades: Estrés, afecciones cervicales y de hipertensión

- **Jornada laboral:** Regular. - **Responsabilidad:** Alta sobre los medios de trabajo, el personal y el objeto de trabajo

Cultura organizacional:

-**Características del comportamiento:** responsabilidad, honestidad, comprometido con la empresa, receptivo, ética profesional exigencias en el orden moral

-**Clima organizacional:** De respeto, unidad, colaboración, buenas relaciones interpersonales, otros

Fuente: Elaborado por la Autora.

- ✓ **Perfil de competencias laborales atribuibles al ocupante del puesto. (VER ANEXO 6)**

Competencias	Dimensiones
1-Conocimiento específico de la actividad	<ul style="list-style-type: none">• Demuestra una comprensión de las políticas y objetivos de la organización.• Comprende, comunica y se ajusta a la legislación aplicable, regulaciones y políticas.
2-Pensamiento Analítico	<ul style="list-style-type: none">• Revisa medidas/indicadores para identificar el progreso hacia los resultados deseados cuando se esté analizando.• Evalúa los pros y los contras de soluciones alternativas de un problema y el impacto de estas.• Conoce cuándo referir asuntos al nivel superior.• Conoce cómo cumplimentar una decisión.• Toma decisiones basadas en los hechos y su experiencia previa, circunstancias actuales e intuición, especialmente cuando el tiempo es un tema.
3-Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">• Coopera con miembros del equipo para lograr los objetivos.• Exhorta a los miembros del grupo para solucionar los problemas como un equipo

4-Habilidades en el desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple y controla la aplicación de las directivas, normativas y disposiciones relativa a los abastecimientos • Realiza estudios de necesidades de materiales, el nivel de aseguramiento y el grado de cumplimiento de los planes • Coordina con especialistas del área económica para los aseguramientos de recursos
5-Innovación y Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Propone y encuentra nuevas formas eficaces de hacer las cosas. • Permanece receptivo ante las sugerencias de los demás para mejorar los procesos.
6-Capacidad de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Capta y asimila con facilidad conceptos e información. • Mantiene una actitud permanente de aprendizaje y de espíritu investigativo. • Emplea el conocimiento que adquiere para agregar valor al trabajo y para compartirlos con otros.
7-Ética profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Intachable conducta y buena reputación moral. • Supremacía de buenas acciones con sus colaboradores sobre sus intereses individuales. • Discreción en sus actuaciones.
8-Comunicación oral y escrita	<ul style="list-style-type: none"> • Organiza los pensamientos lógicamente, explica correcta y

	<p>detalladamente cuando está informado, ya sea de forma oral o escrita.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chequea la comprensión cuando está informado, asegurándose de que el mensaje recibido sea el que se pretendía. • Provee de información a los demás acerca del estado de tareas y proyectos. • Escribe claramente de forma profesional.
9-Conocimiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra una comprensión de las políticas y objetivos de la organización. • Comprende, comunica y se ajusta a la legislación aplicable, regulaciones y políticas.

Fuente: Elaborado por la Autora.

CONCLUSIONES:

- **Como resultado de la investigación realizada se arriban a las siguientes conclusiones:**
- El resultado de la bibliografía consultada permitió apreciar la potencialidad del concepto de gestión por competencias como herramienta de trabajo, que contribuye a dar respuesta a las necesidades de las organizaciones ante los nuevos paradigmas del desarrollo y de esta forma resumir algunos elementos importantes para sustentar la investigación.
 - Se da cumplimiento a la hipótesis planteada al identificar las competencias en los puestos seleccionados; que permitirán un desempeño superior por parte del personal en los puestos de trabajo, contribuyendo con ello al perfeccionamiento del sistema de gestión de capital humano.
 - En el presente trabajo se identificaron las competencias laborales en función de los atributos personales y de tareas, que fueron la base para la elaboración del perfil de competencias.
 - Con la realización de este trabajo se dotó a la entidad de una propuesta para la selección del Comité de Experto para identificar el personal más preparado para realizar estas funciones.
 - La elaboración del perfil de competencia en los puestos seleccionados, servirán de punto de partida para los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación contribuyendo con ello al perfeccionamiento del sistema de gestión de los recursos humanos.
 - La entidad cuenta como resultado de la investigación realizada de técnicas y métodos novedosos para la evaluación del perfil de competencias y del análisis y diseño de puestos.

RECOMENDACIONES:

- Se le recomienda a la Dirección de la entidad y al Departamento de Recursos Humanos las propuestas siguientes
- Profundizar en el proceso de identificación y elaboración del perfil de competencias al resto de los puestos de la entidad.
- Considerar el perfil de competencias elaborado como la base para la realización de los procesos de contratación, capacitación y evaluación del desempeño.
- Generalizar la aplicación de las metodologías propuesta al resto de las entidades del país con actividades a fines.
- Realizar un análisis y diseño a todos los puestos de la empresa tomando como referencia el utilizado en esta investigación si así lo desean.
- Considerar aplicar el método de selección del Comité de Experto en la entidad.

Bibliografía Utilizada:

- ❖ Gestión de Recursos Humanos. Autor: Michael Beer. España: Ediciones Ministerio del trabajo, 1989.
- ❖ Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Autor: Armando Cuesta Santos,. Cuba, La Habana: Editorial Academia, 2005. 205 pp.
- ❖ Bermejo Salmon, Msc. Marianela (2001). Metodología para el diseño del puesto de trabajo.
- ❖ Cuestas Santos, Armando (2001): Gestión de Competencias. Ed. Academia La Habana
- ❖ Fernández I. & Baeza R. (2001). Aplicación de modelo de competencias: experiencias en algunas empresas Chilenas. <http://www.Gestión por Competencias, un Desafío y una Necesidad>.
- ❖ Lage Dávila, Carlos (2000). Reunión de Directores de Empresa en Perfeccionamiento Empresarial. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Junio/2000. La Habana, Cuba.
- ❖ NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
- ❖ NC 487:2006 " Sistema de Gestión Integrada de los RRHH " Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
- ❖ NC ISO 9000: 2001. Sistemas de gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
- ❖ NC ISO 9001: 2001. Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
- ❖ Administración de Recursos Humanos. Autor: Adalberto Chiavenato,. México: Editorial Mc.GrawHill, 1993. 613 pp.
- ❖ Estrategia Empresarial Autor: Arnold C Hax, Buenos Aires: El Ateneo. 1992. 280 pp.
- ❖ Leonard Mertens (1996): La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional.
- ❖ C.Hax, Arnold (1992).Estrategia Empresarial. Buenos Aires: El Ateneo.280 pp.

- ❖ "De aquel tiempo a esta parte...", en la nueva Gestión de Recursos Humanos Autor: A. Sáenz (coor. Miguel Ordóñez), Barcelona: Ed. Gestión 2000, 1995.
- ❖ La guerra del siglo XXI Autor: L Twurow Ed. Vergara, Madrid. 1992.
- ❖ Zayas Agüero, Pedro (2002). Concepción Técnico Metodológica sobre la Selección de Personal. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales. Universidad de la Habana. Cuba. 136 pp.
- ❖ Marrero Fornaris, Clara. E (2002). Diseño de una tecnología integral para la Gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba. 100 pp.
- ❖ Levy – Levoyer, Claude. (1997): Gestión de las Competencias. Ediciones Gestión 2000 SA. Barcelona.
- ❖ Gallego Franco, Mery (2002). Gestión humana basada en competencias. Procesos de gestión humana basados en competencias. En: <http://www.monografias.com>
- ❖ <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/> (revisado en enero del 2019)
- ❖ <https://blog.peoplenext.com.mx/diferencias-entre-gestion-de-talento-humano-y-recursos-humanos> (revisado en enero del 2019)
- ❖ <https://www.monografias.com/trabajos102/gestion-competencia-y-su-caracteristica-e-importancia/gestion-competencia-y-su-caracteristica-e-importancia.shtml>. (revisado en enero del 2019)
- ❖ <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/11-beneficios-de-la-gestion-por-competencias/>(revisado en enero del 2019)
- ❖ <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/>(revisado en enero del 2019)
- ❖ <http://www.arearh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>(revisado en enero del 2019)
- ❖ <http://www.desarrollo-organizacional.cl/como-hace-un-perfil-de-cargo/>(revisado en enero del 2019)
- ❖ <https://www.significados.com/capital-humano/> (revisado en enero del 2019)

ANEXOS

ANEXO 1.

PROGRAMA: GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Explicación necesaria.

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos, en lo adelante SGICH, tiene en su base la formación y desarrollo de las competencias laborales y está integrado por un conjunto de módulos que se complementan para el logro de este fin.

Por ello es necesario que en nuestra región y sector se trabaje en la aplicación de la norma cubana (NC 3000, 3001, 3002:2007), que establece un conjunto de precisiones y referencias, que le permitan a las organizaciones conocer e implementar el cumplimiento de los requisitos establecidos para el diseño y aplicación de este Sistema de Gestión por competencias.

De esta necesidad se deriva este programa, dirigido a cuadros, personal directivo y sus reservas que se encuentran en relación directa con los trabajadores del sector.

Teniendo como finalidad contribuir al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que propicien en el ejecutivo la posibilidad de determinar, evaluar y contribuir al desarrollo de las competencias organizacionales, de procesos y laborales que ejercerán mejor impacto en los directivos y trabajadores de diversos puestos de trabajo. El curso podrá impartirse en un total de 20 horas clases lectivas y a través de otras no lectivas, que requieran de acciones teóricas y prácticas para lograr integrar y aplicar por autogestión, los conocimientos sobre el tema al área de trabajo y a la organización. El personal que recibirá el curso deberá poseer nivel de 12 grado como mínimo y experiencia práctica no inferior a dos años en el sector.

Objetivo general:

- Desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes valiosas que tributen al estudio y desarrollo de las competencias laborales, con el fin de lograr su integración al Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH) y su contribución a una cultura de trabajo competente en las organizaciones.

Objetivos específicos:

- Dominar instrumentos y técnicas científicas, que permitan el estudio y desarrollo de competencias laborales, para propiciar su aplicación en la práctica organizacional.

- Aplicar un procedimiento metodológico viable, adaptado a nuestra realidad y práctica organizacional, que posibilite la determinación, evaluación y desarrollo de las competencias en las organizaciones del sector, vinculada a la norma cubana actual.

No.	Aspectos del sumario.	Horas Teórico-prácticas	No lectivas	Total.
I-	<p>Marco Teórico - conceptual de la Gestión por Competencias.</p> <p>1.1-Marco histórico y enfoques sobre las competencias laborales.</p> <p>1.2-Conceptos y clasificaciones básicas sobre competencias laborales e idoneidad.</p> <p>1.3- Presupuestos teórico. Metodológicos de la GPC.</p> <p>1.4- La GPC y su impacto en el SGICH. (NC3000:2007)</p>	2 h/c	6 h/c	8h/c
II-	<p>Cultura, comportamiento competente y desarrollo organizacional.</p> <p>2.1- La cultura organizacional y su interrelación con otros componentes del sistema.</p> <p>2.2- El estudio de la personalidad y sus componentes básicos.</p> <p>Su contribución y relación con la cultura organizacional.</p> <p>2.3- El comportamiento competente individual y grupal. El desarrollo de habilidades, actitudes, valores y otras cualidades de la personalidad.</p>	4 h/c	12 h/c	16h/c
III-	<p>Metodologías para el diseño y estudio de competencias laborales.</p> <p>3.1- La técnica Delphi por rondas.</p> <p>3.2- Las estrategias actuales de la tendencia holística - funcional y constructivista.</p>	2 h/c	6 h/c	8 h/c
IV-	La aplicación de procedimiento metodológico integrador para la determinación de competencias laborales, a la	8 h/c	24 h/c	

	<p>práctica organizacional cubana.</p> <p>4.1- El SGICH y la estrategia organizacional.</p> <p>- Identificación y análisis de los procesos claves de la Organización.</p> <p>- Determinación de las competencias genéricas de la organización.</p> <p>4.2- Realización del análisis funcional del puesto.</p> <p>4.3- La Redacción del perfil de competencia del puesto, su integración con la descripción y calificador del puesto.</p> <p>4.4- La evaluación y desarrollo de las competencias laborales en los trabajadores de la organización.</p>			32 h/c
V-	Seminario taller integrador. Presentación de investigación Final	4 h/c	12 h/c	16 h/c
	Totales	20 h/c	60 h/c	80 h/c

.Sistema de evaluación.

.Asistencia y puntualidad.

.Resultados de las actividades prácticas.

.Participación en el seminario taller integrador.

.Ejecución y resultados de Investigación.

ANEXO 2. Estructura organizacional de la empresa.

ORGANIGRAMA

UEB SERVICIOS INTEGRALES SANTIAGO DE CUBA

Dirección

Centro de
Dirección

Actividad de
Fiscalización

Grupo de
GPS

Grupo
Contable
Financiero

Grupo de
Capital
Humanos

Grupo Técnico
de la
Producción

Grupo de
Aseguramiento

GRUPO DE SERVICIOS GENERALES Y RECREACION

- Brigada de Limpieza
- Brigada de Jardinería y Miscelánea
- Equipo de Mtto Constructivo
- Círculo Social Amanecer
- Cafetería Atardecer
- Campamento Sgto.
- Campamento Felton

CENTRO DE ELABORACION Y DISTRIBUCION DE ALIMENTOS

- Área de Cocina
- Panadería Dulcería
- Comedor Central
- Comedor Cafetería
- Comedor EMCOR Refinería
- Comedor Casa Blanca
- Comedor Combinada
- Comedor El Bosque
- Comedor Químico Cubalub
- Comedor Cubalub
- Comedor EMCOR
- Comedor Transcupet
- Comedor 620
- Brigada de Choferes de Distribución de Alimentos

GRUPO DE MECANIZACION Y TRANSPORTES

- GRUPO TÉCNICO TRANSPORTE (EXPLOTACIÓN Y MANTENIMIENTO)
- GRUPO DE MECANIZACION Brigada de Reparación y Recuperación de Eqpos Brigada de Mtto
- GRUPO DE TRANSPORTE OBRERO
- GRUPO DE TRANSPORTE MARITIMO

ANEXO 3.

Resultados del Método DECISION

Sistema para la Toma de Decisiones

Opciones Ayuda

Selección de Expertos

Marque las características que a su juicio debe tener un experto, y en una escala de 0 a 10 evalúe la importancia que usted confiere a cada característica.

Características	Acceptación	EXPERTO	IDENTIFICACION
1- Conocimiento	<input type="checkbox"/>	1	<input type="text"/>
2- Competitividad	<input type="checkbox"/>		
3- Disposición	<input type="checkbox"/>		
4- Profesionalidad	<input type="checkbox"/>		
5- Actualización	<input type="checkbox"/>		
6- Capacidad	<input type="checkbox"/>		
7- Colectivista	<input type="checkbox"/>		
8- Experiencia	<input type="checkbox"/>		
9- Intuición	<input type="checkbox"/>		
10- Creatividad	<input type="checkbox"/>		

Intervalo de Competencia: [0.8] - [1]

Atendiendo a las fuentes de argumentación a partir de la cual el experto adquiere sus conocimientos, se le pide distribuir los puntos en cada categoría.

Grado de influencia de cada fuente	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia obtenida	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento del trabajo en su país	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de trabajos en el exterior	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consulta bibliográfica	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cursos de Actualización	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otro Cuestionario

Resultados...

Fuente: Elaborado por la autora.

Sistema para la toma de decisiones

Reportes

Evaluaciones de los expertos

Liliana Fernández Díaz	K = .642	No es Experto
Maritza Linares Orozco	K = .8155	Es Experto
María Isabel Aguilera González	K = .98	Es Experto
David Chacón Rodríguez	K = .605	No es Experto
Dalia Rivero Rivero	K = .4405	No es Experto
Nancy Yunaida Pérez Balart	K = .86	Es Experto
Tomás Téllez Acosta	K = .931	Es Experto
Disnalvis Herrera Montoya	K = .9235	Es Experto
Juan González Prieto	K = .5675	No es Experto
Yoel del Río Stevens	K = .931	Es Experto
Juan Emilio Fernández Ramírez	K = .94	Es Experto
Milagros Suárez García	K = .6485	No es Experto

<Atrás

Imprimir...

Fuente: Elaborado por la autora.

ANEXO 4. Entrevista

Preguntas:

23. Departamento o Sección al que pertenece el ocupante del puesto.
24. Categoría Ocupacional
25. ¿Cuál cree usted que deba ser la misión del puesto?
26. ¿Podría usted citar la función general y otras atribuibles al puesto en la organización?
27. El puesto de referencia: ¿Considera usted tiene relaciones internas y externas con otros puestos? ¿Con qué puestos?
28. Mencione el rango de edad que se debe tener para ocupar el puesto.
29. ¿Cuáles son la exigencia de formación básica que debe presentar el ocupante del puesto?
30. ¿Cuántos años de experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) se necesita para poder desarrollar estas funciones?
31. Además de estos conocimientos, conoce otros que deba poseer el ocupante del puesto:
32. De todos los requisitos de personalidad que se muestran a continuación, conoce otro que le sean inherentes al puesto: confiable, responsable, disciplinado, organizado, controlado, respetuoso, discreto.
33. ¿Cuáles son los requisitos físicos que debe poseer el ocupante del puesto?
34. El trabajo demanda: ¿esfuerzo físico?
35. El trabajo demanda: ¿esfuerzo mental?
36. Describa las características del trabajo.
37. ¿Cuáles son los medios de trabajo que se utilizan para las actividades?
38. Diga aproximadamente: qué posición usted considera que exige el puesto de trabajo?
39. ¿Cómo es el ambiente laboral?
40. ¿Existen riesgos en el trabajo?
41. ¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte del trabajo?
42. ¿Es una jornada laboral regular o irregular?
43. ¿Cuáles son las responsabilidades que requiere el puesto?
44. ¿Cuáles son las características de comportamiento que se requieren?

ANEXO 5

Procedimiento del Método Delphi para los puestos de Especialista "B" en Gestión de Recursos Humano.

1. Primera ronda:

Al comienzo de la aplicación de este método, se explicaron los elementos teóricos referentes al tema y cada uno de los expertos listó las competencias que deben desempeñar de forma exitosa el Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos.

Puesto: Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos.

Área de trabajo: Departamento de Recursos Humanos.

Competencias del Cargo:

1. Pensamiento Analítico.
2. Compromiso con la Organización.
3. Capacidad de organización y planificación.
4. Solución de problemas.
5. Capacidad de aprendizaje.
6. Trabajo en equipo.
7. Conocimiento de la Actividad de Recursos Humanos (RH).
8. Conocimiento de normas juradas.
9. Preocupación por el orden y calidad.
10. Facilidad para la negociación.
11. Liderazgo.
12. Comunicación oral y escrita.
13. Enfoque al cliente.
14. Ética profesional.
15. Toma de decisiones.

2. Segunda ronda:

Se le provee, por separado, a cada experto dos hojas de papel donde serán expuestas las competencias antes citadas y se le realiza la siguiente pregunta. **¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para este puestos de trabajo?** Con las que no esté de acuerdo, márquelas con una **N**.

Posteriormente se aplicó el cálculo del coeficiente de concordancia (Cc.) para determinar las competencias (C) que serán eliminadas, en estos casos se eliminan las de un $Cc < 60\%$.

Tabla 5.1 Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia para el cargo de Especialista "B" en Gestión de Recursos Humano.

No.	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc.
1.	Pensamiento Analítico								100%
2.	Compromiso con la Organización	N		N					72%
3.	Capacidad de organización y planificación		N						86%
4.	Solución de problemas				N		N		72%
5.	Capacidad de aprendizaje								100%
6.	Trabajo en equipo								100%
7.	Conocimiento de la Act. de R.H								100%
8.	Conocimiento de normas juradas	N	N	N					57%
9.	Preocupación por el orden y calidad	N	N	N	N				43%
10.	Facilidad para la negociación					N	N	N	57%
11.	Liderazgo	N		N		N			57%
12.	Comunicación oral y escrita								100%
13.	Enfoque al cliente		N		N		N		57%
14.	Ética profesional								100%
15.	Toma de decisiones	N		N		N			57%

3. Tercera ronda:

Es en esta ronda donde se les orienta a los expertos que deben darle un valor a cada una de las competencias, siendo 1 el de más importancia hasta (n) competencias y se les realiza la siguiente interrogante: ¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las C, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño del máximo éxito?

Tabla 5.2: Orden de Importancia de las competencias para el cargo de Especialista "B" en Gestión de Recursos Humano.

No.	Competencia/Experto	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj	Orden	Cc
1	Pensamiento analítico	3	4	3	3	3	5	3	24	C3	72%
2	Compromiso con la organización	5	5	5	5	5	3	5	33	C5	86%
3	Capacidad de organización y planificación	9	3	4	4	4	4	4	32	C4	72%
4	Solución de problemas	2	6	6	8	6	6	6	40	C6	72%
5	Capacidad de aprendizaje	4	2	2	2	2	2	2	16	C2	86%
6	Trabajo en equipo	8	8	8	6	7	8	8	53	C8	72%
7	Conocimiento de la act. De R.H	1	1	1	1	1	1	1	7	C1	100%
12	Comunicación oral y escrita	6	9	9	9	9	9	9	60	C9	86%
14	Ética profesional	7	7	7	7	8	7	7	50	C7	86%

Finalmente se refleja en la **Tabla 5.3** el orden de influencia de las variables:

No.	Competencia/Experto	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj	Rj Media	Orden	Cc
1	Pensamiento analítico	3	4	3	3	3	5	3	24	3.4	C3	72%
2	Compromiso con la organización	5	5	5	5	5	3	5	33	4.7	C5	86%
3	Capacidad de organización y planificación	9	3	4	4	4	4	4	32	4.6	C4	72%
4	Solución de problemas	2	6	6	8	6	6	6	40	5.7	C6	72%
5	Capacidad de aprendizaje	4	2	2	2	2	2	2	16	2.3	C2	86%
6	Trabajo en equipo	8	8	8	6	7	8	8	53	7.6	C8	72%
7	Conocimiento de la act. De R.H	1	1	1	1	1	1	1	7	1	C1	100%
12	Comunicación oral y escrita	6	9	9	9	9	9	9	60	8.6	C9	86%

14	Ética profesional	7	7	7	7	8	7	7	50	7.2	C7	86%
----	-------------------	---	---	---	---	---	---	---	----	-----	----	-----

Una vez culminada la tercera ronda los expertos coinciden con el orden de las mismas, por lo q la autora de esta investigación junto con la tutora acordaron no realizar la **cuarta ronda** por cuanto no fue necesario.

➤ **Las competencias asociadas al puesto quedaron de la forma siguiente:**

1. Conocimiento de la actividad de Recursos Humanos.
2. Solución de problemas.
3. Pensamiento Analítico.
4. Compromiso con la Organización.
5. Capacidad de organización.
6. Capacidad de aprendizaje.
7. Comunicación.
8. Trabajo en equipo.
9. Ética profesional.

ANEXO 6

Procedimiento del Método Delphi para los puestos de Especialista "B" en Abastecimiento Técnico Material (ATM)

1. Primera ronda:

Puesto: Especialista "B" en Abastecimiento Técnico Material.

Área de trabajo: Departamento de Recursos Humanos.

Competencias del Cargo:

1. Comunicación oral y escrita
2. Pensamiento analítico
3. Organización de la información
4. Innovación y creatividad
5. Conocimiento organizacional
6. Capacidad de aprendizaje
7. Delegación de autoridad
8. Formación de equipos
9. Trabajo en equipos
10. Conocimiento específico de la actividad
11. Toma de decisiones
12. Habilidades en el desempeño
13. Ética profesional
14. Preocupación por el orden y la calidad
15. Solución de problemas

2. Segunda ronda:

Tabla 6.1 Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia para el cargo de Especialista "B" en ATM.

No.	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc.
1.	Comunicación oral y escrita								100%
2.	Pensamiento analítico		N		N				72%
3.	Organización de la información	N		N		N			57%
4.	Innovación y creatividad						N		86%
5.	Conocimiento organizacional		N		N				86%
6.	Capacidad de aprendizaje			N				N	86%
7.	Delegación de autoridad	N				N	N	N	43%
8.	Formación de equipos		N	N	N		N		43%
9.	Trabajo en equipos								100%
10.	Conocimiento específico de la entidad								100%
11.	Toma de decisiones	N				N		N	57%
12.	Habilidades en el desempeño								100%
13.	Ética profesional			N					86%
14.	Preocupación por el orden y la calidad	N	N		N		N		43%
15.	Solución de problemas								100%

3. Tercera ronda:

Tabla 6.2: Orden de Importancia de las competencias para el cargo de Especialista "B" en ATM.

No.	Competencia/Experto	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj	Orden	Cc
1	Comunicación oral y escrita	7	7	7	7	7	6	7	48	C7	86%
2	Pensamiento analítico	9	9	8	9	9	9	8	61	C9	72%
4	Innovación y creatividad	4	4	5	4	5	4	4	30	C4	72%
5	Conocimiento organizacional	3	3	3	3	3	2	3	20	C3	86%
6	Capacidad de aprendizaje	5	5	4	5	4	5	5	33	C5	72%

9	Trabajo en equipos	8	8	6	8	8	8	9	55	C8	72%
10	Conocimiento específico de la actividad	1	1	1	1	1	1	1	7	C1	100%
12	Habilidades en el desempeño	6	6	9	6	6	7	6	46	C6	72%
13	Ética profesional	2	2	2	2	2	3	2	15	C2	86%

Finalmente se refleja en la **Tabla 6.3** el orden de influencia de las variables:

No.	Competencia/Experto	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj	Rj Media	Orden	Cc
1	Comunicación oral y escrita	7	7	7	7	7	6	7	48	6.9	C7	86%
2	Pensamiento analítico	9	9	8	9	9	9	8	61	8.7	C9	72%
4	Innovación y creatividad	4	4	5	4	5	4	4	30	4.3	C4	72%
5	Conocimiento organizacional	3	3	3	3	3	2	3	20	2.9	C3	86%
6	Capacidad de aprendizaje	5	5	4	5	4	5	5	33	4.7	C5	72%
9	Trabajo en equipos	8	8	6	8	8	8	9	55	7.9	C8	72%
10	Conocimiento específico de la actividad	1	1	1	1	1	1	1	7	1	C1	100%
12	Habilidades en el desempeño	6	6	9	6	6	7	6	46	6.6	C6	72%
13	Ética profesional	2	2	2	2	2	3	2	15	2.2	C2	86%

Una vez culminada la tercera ronda los expertos coinciden con el orden de las mismas, por lo q la autora de esta investigación junto con la tutora acordaron no realizar la **cuarta ronda** por cuanto no fue necesario.

➤ **Las competencias asociadas al puesto quedaron de la forma siguiente:**

1. Conocimiento específico de la actividad.
2. Pensamiento analítico.
3. Trabajo en equipo
4. Habilidades en el desempeño.

5. Innovación y creatividad.
6. Capacidad de aprendizaje.
7. Ética profesional.
8. Comunicación oral y escrita.
9. Conocimiento organizacional.