

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO  
DE  
LICENCIADO EN ECONOMÍA**

**Título:** Metodología para el tratamiento del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico, en la UEB Centro de Capacitación de la Construcción.

**Diplomante:** Danelis Muchulí Leyva.

**Tutora:** Dra. C. Marianela Bermejo Salmon.

*AÑO 61 DE LA REVOLUCIÓN*

*CURSO 2018-2019*

# HOJA DE FIRMAS

Tribunal

---

**Presidente**

---

**Secretario**

---

**Vocal**

Tutoría y Oponencia

---

**Oponente**

---

**Tutora**

---

**Diplomante**

***Pensamiento***



# **PENSAMIENTO**

**"No hay inversión más rentable que la del conocimiento"**

Benjamín Franklin

# *Dedicatoria*

*dedico este trabajo a...*



# **DEDICATORIA**

**A la memoria de mi Abuela Filomena por ser mi ángel de la guarda.**

A mis padres y mi hermana, mi razón de ser.

*Agradecimientos*



# AGRADECIMIENTOS

- ❖ A mis padres, por inculcarme ideas de superación profesional, enseñarme valores que me han ayudado a ser mejor persona, por estar a mi lado siempre apoyándome en mis decisiones y darme todo el amor del mundo de forma incondicional.
- ❖ A mi hermana por ser mi guía, mi todo, mi ejemplo a seguir, gracias por estar presente en todos los momentos importantes de mi vida.
- ❖ A mi tutora que me sorprendió en cada momento con su capacidad y optimismo, por sus soluciones lógicas y creativas para convertirla en esta modesta contribución.
- ❖ A Mariela, la directora de la UEB Centro de Capacitación de la Construcción, Nayté y todo el colectivo de la entidad, que me ayudaron en la realización del trabajo y me brindaron toda la información necesaria para la investigación.
- ❖ A todas mis amistades que estuvieron presentes y me apoyaron en estos 5 años de carrera en especial a Daylen Cuñat Hernández por su ayuda incondicional.
- ❖ A mis hermanos de otras madres: Yanela, Yesenia, Yania, Daymara, Omar Darien por escucharme y soportarme en los momentos más difíciles de mi vida.
- ❖ A todos los que de una forma u otra estuvieron presentes en la realización de este trabajo y con mi carrera y me sirvieron de apoyo en todo momento que los necesité.

Gracias.

# *Resumen*



## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo lugar en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Centro de Capacitación de la Construcción. Su objetivo se fundamenta en aplicar una metodología para elaborar el perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico del puesto Jefe del Departamento Docente.

En su desarrollo se utilizaron las siguientes técnicas y/o métodos científicos: Métodos teóricos (análisis- síntesis, histórico-lógico, inducción-deducción, entre otros), Métodos Prácticos (método Delphi, enfoque integrado u “holístico”) y Métodos Empíricos (entrevistas, encuestas, grupo de expertos, técnica de análisis funcional, técnicas computacionales, tormenta de ideas, observación directa, revisión de documentos).

Los resultados obtenidos en la identificación y elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico, permitieron delimitar las funciones, requerimientos, comportamiento del trabajo, requisitos de personalidad entre otros elementos, del puesto objeto de estudio y en correspondencia con ello, las competencias laborales desde un enfoque holístico atribuibles a los posibles ocupantes del puesto. Todo lo anterior es el punto de partida que puede garantizar una adecuada selección del personal, su capacitación y desarrollo, su evaluación del desempeño y los el resto de elementos que conforman la gestión de los recursos humanos en el contexto analizado.

# *Abstract*



# **ABSTRACT**

This research was developed in the Base Business Unit (UEB) Construction Training Center. Its goal is applying a methodology to develop a competency charge profile with a holistic approach, of the chief position in the teaching department.

The scientists techniques and / or methods used for research are: Theoretical methods (analysis-synthesis, historical-logical, induction-deduction), Practical Methods (Delphi method, integrated or "holistic" approach), Empirical Methods (interviews, surveys, experts group, functional analysis technique, computational techniques, brainstorming, direct observation, document review).

The obtained results in the identification and elaboration of the competency charge profile with a holistic approach, allowed identifying, the functions, requirements, work behavior, personality requirements and other elements of the study position, besides labor competencies from a holistic approach, attributable to the possible occupants of the position. All this, is the starting point that guarantee an adequate selection of personnel, their training and development, evaluation of performance and other elements that make up the human resources management in the analyzed context.

# *Índice*



# INDICE

CAPÍTULO 1: Fundamentación teórica de la gestión por competencias.....	4
1.1 La Gestión por Competencias.....	5
1.2 Definición de competencia .....	8
1.3 Competencias laborales: (competencias atribuibles al puesto de trabajo).....	12
1.4 El proceso de análisis y descripción de puestos .....	13
1.5 Perfil de Cargo por Competencias Laborales .....	16
1.6 Perfil de cargo por competencias laborales con un enfoque holístico (perfil holístico de competencias) .....	19
1.7 Antecedentes de investigación.....	19
CAPÍTULO 2: Metodología utilizada para elaborar el perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico. ....	22
2.1 Conceptualización genérica de modelo, procedimiento, método y metodología .....	23
2.2 Premisas, principios, funciones y requerimientos de la metodología propuesta .....	25
2.3 Descripción de la Metodología para la elaboración del Perfil de Cargo por Competencias con un enfoque holístico de Bermejo Salmon, M (2012).....	26
2.4 Métodos y Técnicas utilizados para el análisis y descripción del puesto de trabajo .....	33
2.5 Resumen de las herramientas utilizadas. ....	36
CAPÍTULO 3: Caracterización de la UEB centro de capacitación de la construcción. Presentación de los resultados prácticos del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico. ....	36
3.1 Caracterización de la UEB Centro de Capacitación de la Construcción. ....	37
3.2 Resultados de la aplicación de la Metodología seleccionada para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico del puesto de trabajo.....	43
CONCLUSIONES:.....	55
RECOMENDACIONES: .....	56
BIBLIOGRAFÍA .....	57
ANEXOS.....	63

# INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano, también conocida como gestión del capital humano, ha cobrado gran importancia en el contexto actual del sector empresarial. Representa el conjunto de acciones que se realizan para la incorporación así como retención de determinado recurso humano, y se toma en consideración las aptitudes, actitudes y potencial del mismo.

Los recursos humanos por su parte, se refieren a las personas encargadas de ejecutar y desarrollar las tareas y acciones de sus puestos de trabajo en determinada organización de forma estratégica.

Estos términos datan de los años 90 y su vigencia en el ámbito laboral persiste a causa de que el talento y las habilidades de los empleados, actúan como impulsores fundamentales en el éxito de un negocio. Por tanto el reto precisamente es, conformar un buen equipo de trabajo. Tales aptitudes, conocimientos, capacidades, destrezas y experiencias demostradas en la práctica, son considerados competencias laborales.

Específicamente en Cuba, en pos de lograr la adecuada gestión del talento humano, se ha hecho énfasis en los procesos de selección del capital humano, evaluación del desempeño, entre otros requisitos que lo conforman, para lo cual se tienen en cuenta las competencias laborales de cada puesto de trabajo. De ahí data la importancia de tener definidas correctamente para un puesto de trabajo sus funciones y para cada una de ellas las competencias laborales que permitirán el cumplimiento de las mismas.

En todos los sectores del país se les ha dado relevancia a estas razones, incluidas por supuesto, las empresas dedicadas a la construcción. Concretamente en la UEB Centro de Capacitación de la Construcción, que tiene como actividad fundamental la capacitación y superación del capital humano dedicado a la construcción y a terceros, asume significativa importancia, disponer de los denominados perfiles de cargo por competencias con un enfoque holístico. Todo ello permitirá entre otros aspectos, el logro de mejores resultados en el área objeto de estudio.

No obstante de pertenecer al sector de la construcción, a causa de la labor educativa de la entidad, el puesto de Jefe de Departamento Docente es uno de los que consta de mayor impacto en la organización del trabajo en la UEB. A este puesto están asignadas funciones orientadas en lo fundamental, a la calidad de la enseñanza y la promoción, la planificación y realización de la preparación metodológica del personal docente, exigencia del correcto uso de instalaciones y medios, funciones directivas, además del desarrollo de la enseñanza teórico práctica del centro, razones por la cual se seleccionó el mismo para emprender el presente estudio.

La revisión de diferentes referencias y documentos del área antes citada, han evidenciado algunas problemáticas en los resultados obtenidos y que a continuación se describen.

**Planteamiento del problema de la investigación:**

A partir de la investigación previa se ha podido constatar de manera más explícita que:

- ✓ Existencia de profesiograma de cargo con un perfil estrecho.
- ✓ Poco conocimiento del personal sobre la Gestión por Competencias Laborales.
- ✓ No están identificadas las competencias laborales atribuibles al puesto de trabajo objeto de estudio.
- ✓ Inexistencia de perfiles de cargos por competencias laborales con un enfoque holístico.
- ✓ Fluctuaciones de personal en el puesto de trabajo.

Lo anterior permite contextualizar la situación problemática de la siguiente forma:

**Situación problemática:**

Deficiencias en el proceso de gestión por competencias para los puestos de trabajo, en la UEB Centro de Capacitación de la Construcción durante el período (2017-2018).

Al tomar como referencia la situación planteada, se genera el problema de la investigación:

**Problema de la investigación:**

¿Cómo incide la ausencia de un perfil de cargo por competencias con enfoque holístico, en la gestión por competencias del puesto de trabajo seleccionado?

**Sistematización del problema:**

- ✓ ¿Cómo se maneja la gestión por competencias en la organización y específicamente en el puesto seleccionado?
- ✓ ¿Existen condiciones objetivas que permitan elaborar el perfil de cargo por competencias?
- ✓ ¿Qué procedimientos, métodos y/o metodologías podrían utilizarse para la confección del perfil de cargo por competencias en el puesto objeto de estudio?

**Objeto de investigación:**

La gestión por competencias en el puesto de trabajo seleccionado.

**Campo de acción:**

Perfil de cargo por competencias laborales para el puesto de trabajo Jefe del Departamento Docente, en la UEB Centro de Capacitación de la Construcción.

**Objetivo general:**

Desarrollar una metodología para el tratamiento del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico, para el puesto de trabajo Jefe del Departamento Docente, que mejore la gestión por competencias en ese puesto.

### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Diagnosticar la situación existente en la UEB Centro de Capacitación de la Construcción respecto a la gestión por competencias para el puesto de trabajo Jefe del Departamento Docente.
- ✓ Aplicar una metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias laborales para el puesto de trabajo objeto de estudio.
- ✓ Elaborar el perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico para el puesto de trabajo propuesto.

### **Justificación y viabilidad de la Investigación:**

La investigación se justifica por la necesidad de perfeccionar los denominados profesiogramas de cargo a través de la elaboración de perfiles de cargo por competencias con un enfoque holístico, para el puesto de trabajo Jefe del Departamento Docente en la UEB Centro de Capacitación de la Construcción.

Desde el punto de vista teórico, su valor radica en la contribución al enriquecimiento del acervo cultural y técnico de la teoría subyacente sobre el diseño de puestos de trabajo y los perfiles de competencias. Por otra parte la investigación es viable, al disponer de los recursos materiales, humanos y tiempo requerido, así como la plena conciencia y apoyo directo de la dirección de la entidad y de sus trabajadores.

**Hipótesis:** si se aplica una metodología para el tratamiento del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico para el puesto de trabajo Jefe del Departamento Docente, se podría mejorar la gestión por competencias en ese puesto.

### **Métodos científicos y técnicas realizadas:**

#### **Métodos Teóricos:**

- ✓ Histórico-lógico: se analizan los aspectos principales de la evolución de las competencias, la gestión de las mismas, así como su clasificación y los perfiles.
- ✓ Análisis y Síntesis: se utiliza en la primera fase del trabajo y consiste en el procesamiento de toda la bibliografía consultada y de la información primaria obtenida, para el estudio de las metodologías y conceptos referidos a las competencias laborales y su gestión, así como para el ordenamiento lógico de la estructura de la investigación.

- ✓ Inducción-Deducción: se aplica para orientar el estudio de lo general a lo particular en el tratamiento de los perfiles de cargo y los perfiles de competencias y su correspondencia.

### **Métodos Prácticos:**

- ✓ Método Delphi: se emplea en la determinación de las competencias laborales en función de los atributos personales.
- ✓ Método de un Enfoque Integrado u “Holístico: en la elaboración de un perfil holístico de competencias laborales.

### **Métodos Empíricos:**

- ✓ Técnicas tales como entrevistas, encuestas, grupo de expertos, técnica de análisis funcional, técnicas computacionales (Programa de Decisión, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) v 22.0, Microsoft Excel), tormenta de ideas, observación directa y revisión de documentos.

### **Estructura del trabajo:**

#### **CAPÍTULO 1:**

**Fundamentación teórica de la gestión por competencias:** se abordan los aspectos que desde el punto de vista teórico argumentan la investigación objeto de estudio.

#### **CAPÍTULO 2:**

**Metodología utilizada para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico:** se presenta la metodología propuesta, así como las herramientas utilizadas para el procesamiento de las categorías que la conforman.

#### **CAPÍTULO 3:**

**Caracterización de la UEB Centro de Capacitación de la Construcción. Presentación de los resultados prácticos del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico:** se realiza una caracterización de la UEB y luego se ofrecen los resultados obtenidos con la aplicación de la metodología.

Al final del trabajo se ofrece conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos del estudio realizado.

# *Capítulo 1*



# **CAPÍTULO 1: Fundamentación teórica de la gestión por competencias.**

## **1.1 La Gestión por Competencias**

El inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial: las competencias. Dicha perspectiva reaparece con fuerza en los Estados Unidos hacia la década de los años 70, donde tuvo como uno de sus principales representantes al profesor de psicología de la Universidad de Harvard David Mc Clelland. El mismo percibe que los test académicos y de conocimientos, al igual que las notas escolares y credenciales, no pronosticaban el rendimiento que debían tener las personas a la hora de desempeñar una tarea con éxito, por lo cual crea otras variables a las que llamó “Competencias”.

La categoría de competencia fue acuñada y fundada inicialmente por la psicología y posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que en la actualidad se conoce como gestión por competencias. Este proceso surge después en diversas escuelas y a finales de la década del 90, no solo pertenecía al ámbito de los recursos humanos, se convierte además, en un mecanismo importante en la transformación de las organizaciones.

Es una alternativa utilizada para lograr que la gestión de recursos humanos posea una mirada sistémica, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, de esta forma los diferentes procesos productivos resultarían coherentes entre sí. Hoy día a causa de la globalización, se cuenta con cuantiosa información acerca de este tema, lo que permite implementar y realizar nuevos procesos y nuevas competencias en los recursos humanos.

El objetivo es poder elegir a la persona apropiada, que garantice la correcta ejecución del cargo diseñado, en una adecuada relación de complementación. A parte de dominar las tareas específicas del puesto de trabajo, la persona debe poseer también la capacidad para trabajar en equipo y contar con los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes necesarias para desempeñar con calidad diferentes funciones que le confíen, así como tener creatividad para resolver problemas y capacidad para dominar nuevos lenguajes tecnológicos y de comunicación, además de desarrollarse de forma permanente.

Varios son los autores que tratan el tema en cuestión, dentro de los cuales se citan los siguientes conceptos:

- ✓ “La gestión por competencias es una herramienta estratégica de gestión de recursos humanos que tiene como principal objetivo identificar el talento de cada una de las personas que

trabajan en una organización y potenciarlo para maximizar sus resultados”. Juvé Udina, M (2007)

- ✓ “La gestión por competencias es el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, que busca el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales y considera las interacciones con el entorno”. Cuesta, A (2010)
- ✓ “La gestión por competencias se define como una herramienta del talento humano con una propuesta específica basada en los resultados de los empleados en un determinado proceso de gestión y a su vez alineado sinérgicamente con los resultados de la empresa”. Guerrero Dávalos (2013)
- ✓ “La gestión de competencias propone un sistema eficiente en dirección a la capacidad innovadora y creativa, bajo el marco social-laboral y empresarial en donde se desempeña, siempre y cuando este fundamentada en las habilidades del personal”. García González, (2014)

A partir de los conceptos analizados se realiza la siguiente tabla para establecer la comparación entre cada uno de los autores:

**Tabla 1: Comparación entre los conceptos de gestión por competencias**

<b>Autor</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Aportes</b>	<b>Limitaciones</b>
<b>Juvé Udina, M (2007)</b>	Herramienta estratégica de gestión de recursos humanos.	Identificar el talento de cada una de las personas. Potenciar el talento para maximizar sus resultados.	Tiene en cuenta identificar y desarrollar el talento humano.	- No considera la retención del capital humano. - Se describe como herramienta específica de los recursos humanos y no de la empresa en general.
<b>Cuesta, A (2010)</b>	Conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional.	Buscar el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, al considerar las interacciones con el entorno.	Muestra la importancia de las estrategias organizacionales.	-Solo considera las decisiones y acciones directivas -No evidencia la necesidad de identificar, desarrollar y retener el capital humano.

<b>Guerrero Dávalos, (2013)</b>	Herramienta del talento humano.	Generar una propuesta específica basada en los resultados de los empleados en un proceso de gestión, alineado sinérgicamente con los resultados de la empresa.	Se muestra la necesidad de alinear los resultados de los empleados con los de la empresa.	- Carencia de datos específicos sobre la propuesta en sí: identificar, desarrollar y retener el capital humano; estrategias organizacionales.
<b>García González, (2014)</b>	Sistema eficiente en dirección a la capacidad innovadora y creativa bajo el marco social-laboral y empresarial.	Desempeñar el sistema, siempre y cuando este fundamentada en las habilidades del personal.	-Plasma la gestión por competencias como un todo.	-Omite el proceso de identificación, desarrollo y retención del talento humano.

A través de las comparativas la autora de la investigación concluye que el concepto más completo es el de García González (2014). Aunque no evidencia el proceso de identificación, desarrollo y retención del talento humano, se considera que como sistema fundamentado en las habilidades del personal, este queda implícito.

De forma general se corrobora que la gestión por competencias surge y se desarrolla como respuesta a la necesidad de cambio en el sector empresarial y su fin es mejorar la calidad de los procesos operativos y administrativos. Es una metodología de gestión que permite la determinación de las competencias que debe poseer el capital humano, por lo que ordena el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, donde facilita a la vez el desarrollo profesional de las personas. Por tanto, es una herramienta estratégica utilizada para identificar, desarrollar y conservar el talento humano mediante procesos adecuados de gestión, donde sirve de base para generar un enriquecimiento de los perfiles de los empleados en los cuales se encuentra la clave del éxito para un desempeño competente. De este modo el trabajador conoce su propio perfil de competencias, las áreas de mejora competencial en las que invertir en formación y las competencias requeridas para el puesto.

### **Objetivos de la gestión por competencia**

Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos, Aracena Morales, O (2008):

- ✓ La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.

- ✓ La generación de un proceso de mejora continua, en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- ✓ La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- ✓ La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- ✓ La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- ✓ La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Una vez expuestas las diferentes percepciones del proceso de gestión por competencias, resulta imprescindible conocer las conceptualizaciones, características y clasificaciones de las competencias de modo general, como la salida del proceso ante expuesto y que seguidamente se reflejan:

## **1.2 Definición de competencia**

Para analizar los diferentes criterios que existen en relación a la definición de las competencias, se reseñan a continuación algunas construcciones conceptuales que servirán de base para la realización de la investigación:

- ✓ “Las competencias son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas”. Camejo, A (2008)
- ✓ “Se entiende por competencias la combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que capacitarán al titulado para afrontar con garantías la resolución de problemas o la intervención en un asunto, en un contexto académico, profesional o social determinado”. Gutiérrez (2010)
- ✓ “Las competencias son como un conjunto de comportamientos observables que dan lugar a un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización específica”. Pereda (2011)
- ✓ “El saber, saber-hacer, saber-estar forman parte de mezcla de conocimientos, aptitudes y experiencia que inherentemente son visibles durante el desarrollo de las personas de acuerdo al entorno en que este se encuentre”. Lichtenberger (2012)

- ✓ “Actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto, par desarrollar y aplicar de manera articulada diferentes saberes (saber ser, saber convivir, saber hacer y saber conocer), con idoneidad, mejoramiento continuo y ética”. Tobón (2013)
- ✓ “Capacidad de una persona para poner en práctica adecuadamente los resultados de aprendizaje en un contexto concreto (educación, trabajo o desarrollo personal o profesional)”. Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (Cedefop) (2014)
- ✓ “El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos”. Alles, M. (2015)

A partir de los conceptos antes mencionados se realiza la siguiente tabla para observar las similitudes que existen entre ellos:

**Tabla 2: Similitud entre los conceptos de los autores**

<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Elementos Comunes</b>
1. Camejo	2008	Combinación o mezcla de conocimientos.
2. Gutiérrez	2010	
3. Lichtenberger	2012	
1. Camejo	2008	Aptitudes (habilidades, capacidad y destrezas).
2. Gutiérrez	2010	
3. Lichtenberger	2012	
4. Cedefop	2014	
1. Camejo	2008	Saberes (saber, saber hacer, saber estar, saber ser (actitudes y valores), saber convivir, saber conocer).
2. Gutiérrez	2010	
3. Lichtenberger	2012	
4. Tobón	2013	
1. Camejo	2008	Conjunto de comportamientos (conductas, actuaciones).
2. Pereda	2011	
3. Tobón	2013	
4. ALLES, M.	2015	

La tabla muestra que el autor Camejo (2008), es el que integra en su concepto de competencias, todos los requisitos, condiciones y recursos potenciales que se necesitan para el desarrollo de una actividad.

De lo antes expuesto la autora de este estudio investigativo concluye que el concepto de competencia surge de la necesidad de apreciar no sólo el conjunto de los conocimientos, habilidades y destrezas desarrolladas por un individuo, sino de considerar su capacidad de

utilizarlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las actitudes, intereses, valores y características necesarias que debe tener una persona para llevar a cabo los comportamientos requeridos en una tarea determinada.

### **Clasificación de las competencias**

Desde que se comenzó a poner en uso el concepto de competencia, se empezaron a establecer matices y diferencias entre distintos tipos de competencias. Existe un gran número de clasificaciones que se han hecho para estudiarlas, para ordenarlas según diferentes criterios y para definir las en torno a su ámbito de aplicación. En esta tabla se recogen algunas de esas clasificaciones:

**Tabla 3: Clasificaciones de las competencias**

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Clasificación</b>
<b>1996</b>	Mertens	Competencias genéricas, básicas y específicas.
<b>2002</b>	Cuesta	Básicas o primarias y secundarias o complejas.
<b>2003</b>	Lévy- Leboyer	Competencias genéricas, supra competencias, intelectuales, interpersonales, de adaptabilidad, orientación a resultados.
<b>2005</b>	Álvarez Venegas, R	Competencias del techo, competencias del cimiento.
<b>2014</b>	Lago. y Nadruz	Competencias organizacionales, claves o genéricas, competencias por familia de puestos o transversales por áreas, competencias específicas de un puesto.
<b>2015</b>	Ministerio de Educación Nacional	Competencias generales y específicas.

Las competencias se pueden ver en su modo de actuación en tres niveles: puesto de trabajo, por proceso y en la organización de acuerdo a los tres niveles de comportamiento del hombre en la organización. Dado los objetivos del trabajo se puntualizará en las competencias del puesto de trabajo, por tanto la autora se afilia al concepto de (Álvarez Venegas, R, 2005), y modificado por; (Bermejo Salmon, M, 2012):

- ✓ **Competencias del techo:** “Las que son necesarias pero no garantizan resultados superiores. Entre ellas se encuentran los conocimientos, habilidades, destrezas, cualidades y aptitudes”
- ✓ **Competencias del cimiento:** “Aquellas que son las que garantizan resultados superiores, tales como valores, actitud, motivación e integración”.

### **Competencias del techo:**

- ✓ **Conocimientos:** es la capacidad del hombre para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.  
<https://www.significados.com/conocimiento/>
- ✓ **Habilidades:** es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad.  
<https://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>
- ✓ **Experiencias:** aquella forma de conocimiento o habilidad, la cual puede provenir de la observación, de la vivencia de un evento o bien de cualquier otra cosa que nos suceda en la vida.  
<https://www.definicionabc.com/general/experiencia.php>
- ✓ **Destrezas:** arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad y haciéndolo de manera correcta, satisfactoria.  
<https://www.definicionabc.com/deporte/destreza.php>
- ✓ **Cualidades:** se trata de toda aquella característica que individualiza a seres vivos o inanimados del resto de los componentes de su especie o grupo.  
<https://definicion.mx/cualidad/>
- ✓ **Aptitudes:** la habilidad o postura que posee una persona o cosa para efectuar una determinada actividad o la capacidad y destreza que se tiene para el desarrollo y buen desempeño de un negocio, arte, deporte, entre otros.  
<https://www.significados.com/aptitud/>
- ✓ **Capacidades:** condición para poder desempeñar un cierto tipo de tareas o funciones, bien porque es naturalmente apto, en cuyo caso se hablaría de una capacidad potencial o talento, o bien porque ha sido capacitado mediante la educación.  
<https://www.significados.com/capacidad/>

### **Competencias del cimiento:**

- ✓ **Valores:** son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas.  
<https://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>
- ✓ **Actitud:** es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.  
<https://edukavital.blogspot.com/2013/01/definicion-de-actitud.html>

- ✓ Motivación: aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados.

<https://definicion.de/motivacion/>

- ✓ Integración: proceso mediante el cual un determinado elemento se incorpora a una unidad mayor.

<https://definicion.mx/integracion/>

### **1.3 Competencias laborales: (competencias atribuibles al puesto de trabajo)**

El concepto de competencia laboral surgió con fuerza en países industrializados alrededor de los años 80, fue una respuesta a la necesidad de impulsar la formación del personal y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y productivo. Los sistemas de educación-formación ya no se correspondían con los signos de los nuevos tiempos, es por eso que el capital humano necesitaba desarrollarse para estar acorde con las expectativas actuales. La competencia laboral aspira a ser un enfoque integral de formación que se vincula con el mundo del trabajo, la sociedad en general y con el mundo de la educación.

En el mundo del trabajo específicamente, el concepto de competencia puede tener muchos significados: tareas, resultados, efectividad, características personales, destrezas y actitudes, son algunos de los términos asociados.

Diferentes autores dan desde su punto de vista criterios sobre el significado de competencia laboral:

- ✓ “Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio”. Ministerio de Educación Nacional (2006)
- ✓ “Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios”. Morales (2009)
- ✓ “La aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo”. Mertens (2015)

- ✓ “Las competencias son los conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes, actitudes e intereses, capacidades, valores que hacen a las personas más eficaces en una determinada situación, es decir, un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades”. Taillacq (2015)

Las enunciaciones antes expuestas permiten afirmar el grado de relevancia que poseen las competencias laborales para las organizaciones de hoy, ya que las mismas brindan información sobre el capital intelectual que portan los individuos, donde aseguran si realmente éstos cumplen con el patrón de calidad establecido por el centro, además de determinar el nivel de desempeño del capital humano que resulta necesario para contribuir al logro eficiente de los objetivos y metas propuestas.

La autora de la investigación a través de los conceptos antes expuestos, concluye parcialmente que las competencias laborales además de ser el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, son las capacidades que un individuo posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales. A su vez constituyen un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, donde es necesario vincular el esfuerzo y la formación, para así lograr la calidad y los resultados efectivos.

Al analizar las competencias laborales resulta necesario explicar el proceso de análisis y descripción de puestos para así poder identificar las competencias atribuibles al puesto de trabajo.

#### **1.4 El proceso de análisis y descripción de puestos**

El puesto se integra de todas las actividades desempeñadas por una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. Establecer la posición de un puesto en el organigrama significa establecer estas cuatro vinculaciones o condiciones.

A través del análisis y descripción de los puestos, se consigue ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias según las necesidades que existan, esta estructura mínima puede completarse con seguridad y medios de protección propios del

puesto de trabajo, relaciones internas y externas, además del perfil profesiográfico idóneo de la persona que debe ocupar el puesto. Chiavenato, I (2011)

### **Análisis de los puestos de trabajo**

El análisis de puestos constituye la piedra angular de todas las funciones de Recursos Humanos e implica el desarrollo de una descripción detallada de las actividades que abarca un puesto, pues determina la relación que existe con otros y define los conocimientos, habilidades y capacidades que necesita el empleado para realizar su trabajo con éxito. Para ello, se requiere identificar los puestos que se van a diseñar, preparar un cuestionario de análisis con el objetivo de determinar labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño; así como obtener la información para el mismo por medio de entrevistas, comités de expertos, bitácoras de empleados y observación directa.

Para una mayor comprensión del tema se considerarán conceptos emitidos por diferentes autores que detallan a continuación:

- ✓ Ricardo A. Varela (2006) define el análisis de puestos como el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño.
- ✓ Cuji Cáceres, P (2013) comenta que el análisis de puestos es un proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización. Es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean.
- ✓ Ponce Almeida, R (2015) enfoca el análisis de puesto o de trabajo como el proceso de estudio, investigación e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria.
- ✓ El autor Luján García, F (2017), aporta información relativa a las habilidades y condiciones necesarias para desempeñar un trabajo, la formación y conocimientos que se requieren, así como una descripción de las actividades y tareas que se desarrollan en él.

A partir de los conceptos planteados anteriormente la autora de este trabajo considera que el análisis de puestos es un proceso sistemático que permite conocer las responsabilidades y los requisitos necesarios para ocupar un puesto, de tal manera que el trabajador desempeñe sus funciones de manera exitosa. Es un medio de obtención de información acerca de los puestos, su contenido, las condiciones y aspectos que lo rodean.

## **Descripción de los puestos de trabajo**

La descripción de un puesto consiste en reportar por escrito de forma gramaticalmente clara, lógica y concisa el contenido del mismo, con énfasis en las funciones y responsabilidades que desempeña el titular de dicho puesto y que permite formar un juicio bien fundamentado sobre el mismo. Para su correcta redacción debe existir el verbo en infinitivo, aparecer el elemento normativo que indique políticas, normas, reglas y procedimientos, plasmar la función como elemento visible y establecer el resultado final.

Diferentes autores han expresado disímiles conceptualizaciones sobre la descripción de los puestos de trabajo:

- ✓ “Comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición” Alles, M (2010)
- ✓ “Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen dentro del resto de puestos de la organización”. Chiavenato, I (2011)
- ✓ “Es un documento conciso de información objetiva, que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución”. Ponce Almeida, R (2015)
- ✓ “Es el proceso de plasmación del análisis del puesto en un documento estructurado y homogéneo para todos los puestos de la organización, que contenga la información requerida”. Enguídanos, I (2017)

La descripción del puesto de trabajo es el documento que recoge la información referente al contenido del puesto, así como los deberes inherentes al mismo, por tanto es el resultado final del análisis y el punto de partida para la evaluación de tareas o valoración del puesto. Es preciso señalar que en la descripción de puestos debe plasmarse no lo que se hace, ya que puede ser erróneo y requerir una revisión; sino estar enfocada al puesto ideal y no a lo que realiza el ocupante.

Según lo analizado anteriormente la autora de la investigación entiende que la descripción de puestos es un proceso donde se reúne, analiza y se identifican las tareas necesarias que debe cumplir el ocupante del puesto de trabajo y que se diferencia del resto de los puestos de la empresa. Es fundamental no solo para la selección del personal, sino también para valorar al

equipo, organizar la distribución de tareas, evaluar los excesos de personal o la necesidad de aumento.

El análisis y descripción de puestos tienen relación con los procesos al momento de obtener información, pero en realidad son técnicas diferentes, mientras la descripción busca obtener información sobre el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis procura estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto requiere para su apropiado desempeño, todo esto determina el denominado perfil de cargo.

Las funciones, requerimientos, requisitos del puesto entre otros aspectos atribuibles sólo al puesto de trabajo, constituyen el referente para identificar, qué competencias requiere el o los ocupantes del puesto, todo lo cual permite elaborar el perfil de competencias.

### **1.5 Perfil de Cargo por Competencias Laborales**

#### **Perfil de cargo**

Es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente. Vera, P (2013)

#### **Perfil por competencias**

Un perfil de competencias dependerá básicamente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada organización adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Los perfiles de competencia están compuestos por determinadas competencias, correspondientes respectivamente a las aptitudes y actitudes desarrollados por cada individuo. Las primeras responden a los conocimientos y habilidades, lo cual hace más fáciles de medir puesto que son más visibles. El problema reside en las actitudes (rasgos, valores y motivos), que son la clave de los comportamientos. Estos requieren de un mayor rigor en su medida por la complejidad de las mismas a la hora de ser descubiertas. No se debe obviar que el capital humano es un factor de producción cuyo comportamiento es difícil de predecir, y aún más difícil de controlar por los múltiples factores de orden social, económico y político que influyen en él.

Existe una serie de autores que explican detalladamente el significado de perfil por competencia, que a continuación se muestran:

- ✓ “Conjunto de requisitos y competencias que deben cumplir las personas dentro de la organización para ejercer sus respectivos cargos”. ESAP (2005)
- ✓ “Listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada uno de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior”. Arraiz (2008)
- ✓ “Son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud) y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia”. Cuesta, A (2010)

En base a los conceptos anteriormente analizados la autora de la investigación deduce que un perfil de competencias es un listado o conjunto de competencias necesarias para el cumplimiento y desarrollo de las personas en sus respectivos cargos. Es la descripción de conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para poder ejecutar las actividades de un puesto de trabajo con el máximo nivel de rendimiento.

### **Perfil de cargo por competencias laborales**

Los Perfiles de cargo definidos en función de competencias dan respuesta a una capacidad de desarrollar tareas completas, más que actividades o tareas aisladas, lo cual genera un valor agregado para su formación profesional, capacitación y lo más importante la gestión de recursos humanos de su área de trabajo. Es importante resaltar que el perfil de competencias establecido para cierto cargo, no sirve para uno similar en otra empresa, para que este enfoque sea eficaz, los perfiles deben referirse a comportamientos observables en términos de la realidad de cada empresa.

Cada perfil debe ser específico para cada puesto de trabajo, pues brinda la posibilidad de conseguir toda la información para obtener un perfil consistente de acuerdo a la realidad del puesto y coherente con la estrategia de la empresa. Si no se tiene un perfil de puesto definido, los procesos de contratación del personal no son tan exitosos como se podría, lo que finalmente resulta en una alta rotación del personal. Es por eso que todos los puestos requieren competencias diferentes, pues los objetivos que se persiguen en cada uno de ellos, son distintos. Así mismo aunque existan dos puestos que persiguen un mismo objetivo, si se encuentran en organizaciones

diferentes las competencias varían, porque el contexto en el que la persona se desenvuelve, también marca una diferencia importante.

De acuerdo con este tema existen numerosos autores que explican el significado y la importancia que representa aplicar en una empresa los perfiles de cargo por competencias:

- ✓ “Los perfiles de cargo están conformados por diferentes criterios que se relacionan con: requisitos de conocimientos y capacidades particulares de un individuo, el nivel de responsabilidad del mismo, así como por los rasgos de personalidad, comportamientos y conductas que debe poseer un individuo para desempeñarse de manera integral en el puesto de trabajo”. Vázquez (2004)
- ✓ “Son el resultado de las actividades claves del análisis y descripción de puestos de trabajo, marca un hito metodológico fundamental y son un elemento esencial de conexión técnica-organizativa”. Cuesta, A (2006)
- ✓ “Son un modelo conciso fiable y válido para predecir el éxito del puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, estrategia y cultura de la empresa e implican las características personales casualmente ligadas a resultados superiores en el puesto”. Alles, M (2008)
- ✓ “Son elaborados por el personal experto que trabaja en el área de recursos humanos. Para ello, es indispensable que conozcan la jerarquía organizacional de la empresa, las labores a realizar en cada uno de los puestos de trabajo, formación académica requerida, experiencia laboral, competencias genéricas y específicas para lograr un desempeño integral en el puesto”. Alcalá, M (2013)

El perfil de cargo por competencias tiene una conexión técnica organizativa básica sobre todo con la formación, la selección, la evaluación del desempeño (evaluación de competencias) y la compensación laboral, además de poseer características específicas que manifiestan una conexión entre la dirección estratégica formulada, las políticas asumidas por la gestión de recursos humanos y el sistema de trabajo previsto. Los perfiles de competencias, también llamados matrices de competencias, sobrepasan los tradicionales perfiles de cargos o profesiogramas que solamente incluyen componentes cognitivos y donde solo se reconoce el contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas.

Según Armando Cuesta Santos, (2010) la conformación del perfil de cargo por competencias se inicia en la identificación minuciosa de las competencias laborales del puesto de trabajo y está integrado por componentes como:

- ✓ Competencias del puesto identificadas como: qué hace, cómo lo hace y para que lo hace, que abarcan funciones, tareas, recursos y métodos que utiliza el trabajador, para el cumplimiento de su actividad laboral así como el objetivo que se pretende conseguir.
- ✓ Requisitos y responsabilidades: este componente determina una serie de requisitos tanto físicos, de personalidad como de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto, así como las responsabilidades que deben ser asumidas por el trabajador referente a su actividad laboral.
- ✓ Condiciones de trabajo: considerándose estas como las condiciones físicas y ambientales para desarrollar la actividad, así como la organización de la jornada laboral.

Estos componentes no se deben observar de forma aislada sino de manera integral y al mismo tiempo, procurar que garanticen la caracterización adecuada de los puestos de trabajo. Los empleados deben conocer lo que representa un profesiograma, ya que ellos mismos serán los involucrados a la hora de realizar un análisis a los puestos de trabajo.

A través de este análisis la autora de la investigación puede resumir que el perfil de cargo por competencias es una herramienta que permite tener claridad sobre el perfil requerido para cada cargo, pues no solo se centran en los estudios o títulos obtenidos como los hacían los modelos anteriores, sino que se ocupa de entender cuáles son las habilidades, conocimientos y actitudes claves para poder desempeñarse de manera exitosa en el puesto de trabajo.

### **1.6 Perfil de cargo por competencias laborales con un enfoque holístico (perfil holístico de competencias)**

En la literatura consultada no se ha encontrado un concepto concreto sobre el significado de: perfil de cargo por competencias laborales con un enfoque holístico; pero la autora de la investigación, a través del análisis realizado entiende que:

- ✓ Es la forma sistémica que en un primer momento, logra una relación interna entre cada uno de los elementos que conforman el perfil de cargo y el perfil holístico de competencias laborales y en un segundo momento, alcanza la interrelación entre ambos, a lo que se denomina interrelación de partes que conforman un todo.

### **1.7 Antecedentes de investigación**

Para el desarrollo de la investigación, además del estudio de los conceptos fundamentales requeridos para el entendimiento del tema abordado, es necesario determinar los procedimientos y metodologías que darán curso a la misma.

Cada elemento enfoca un aspecto particular de la vida empresarial, por tanto, se deben seleccionar los métodos y técnicas que ofrezca información apropiada y coherente con el trabajo que se realiza.

En la bibliografía consultada aparecen disímiles procedimientos y metodologías para crear un perfil de cargo por competencias, entre ellos se seleccionaron los que más se ajustan a la realidad cubana y que muestran buenas prácticas tras la puesta en marcha en diferentes sectores del país. Se realiza a continuación una comparación para demostrar los puntos fuertes y débiles que poseen cada uno de ellos, con el propósito de distinguir la (o el) que más se ajuste a la presente investigación.

**Tabla 4: Comparación entre las metodologías y el procedimiento**

<b>Propuestas</b>	<b>Aportes</b>	<b>Limitaciones</b>
<b>Pentón Olivera (2008)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El diagnóstico actual y la visión futura de la organización, enfocados hacia la gestión de los recursos intangibles que permitan catalogarla de competente.</li> <li>2. El desarrollo del sistema de competencias y su gestión lo que permitirá lograr los propósitos propuestos.</li> <li>3. La elaboración de herramientas que faciliten la toma de decisiones de los directivos.</li> <li>4. Cuenta seis etapas que van desde la caracterización del centro de investigación hasta la certificación de las competencias distintivas de la organización.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tiene en cuenta el enfoque holístico.</li> <li>- En el formato del perfil de cargo por competencias no hace referencia a: misión del puesto, función específica, salario, requisitos de conocimiento y exigencia de formación básica, tipo de relación con otros puestos internos y externos, rango de edad</li> </ul>
<b>Cuesta Santos, A (2010).</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El formato propuesto está dirigido a mostrar el análisis y descripción de puestos del personal de staff, es decir para directivos.</li> <li>2. Utiliza el Método Delphi tanto para las competencias como para las funciones del puesto.</li> <li>3. Plantea que los perfiles de cargos por competencias concebidos están sujetos al movimiento, a la dialéctica del cambio, y no pueden convertirse en documentos muertos que constituyan barreras al desarrollo.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No concibe para el desarrollo del perfil de cargo por competencias de todos los trabajadores de la entidad, sino que lo ve en un primer momento para directivos.</li> <li>- Las competencias se escriben sólo en función de atributos personales sin tener en cuenta un enfoque holístico.</li> <li>- En el formato del perfil de cargo por competencias no hace referencia a: función específica del puesto, si el ocupante del puesto sea un adiestrado, las enfermedades a padecer según las características del puesto, rasgos psíquicos de la persona., salario, estabilidad laboral</li> </ul>
<b>Muñoz Carine, L (2010)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es una propuesta concebida en forma de cuestionario.</li> <li>2. Su objetivo es conocer mediante una serie de preguntas elementos que tienen que ver con el desempeño que se necesita para ocupar un puesto</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No aborda en lo concerniente a características de trabajo, medios para la realización del mismo, ubicación en la organización, salario, ambiente laboral.</li> <li>- No tiene en cuenta el enfoque holístico</li> </ul>

	<p>de trabajo determinado, en aras de mejorar la Gestión de Recursos Humanos en la empresa.</p> <p>3. Contempla de manera general la mayoría de los aspectos que se necesitan para crear un perfil de cargo por competencias.</p>	<p>- La propuesta metodológica está concebida en forma de cuestionario con demasiadas preguntas por lo que se hace larga y cargada.</p>
<p><b>Bermejo Salmon, M (2012) Segunda variante</b></p>	<p>1. Aplica el método Delphi para las competencias basadas en los atributos personales y las competencias en función a las tareas discretas del puesto de trabajo utilizando la técnica de análisis funcional, a través de la denominada competencia genérica (Enfoque Holístico) que es lo que le da una connotación holística al proceso.</p> <p>2. Es un documento flexible, adaptable, sencillo y concreto en cualquier contexto dado.</p>	<p>- En su segunda variante no tiene en cuenta: el salario, rasgos psíquicos de la persona, sí el ocupante del puesto es un adiestrado.</p> <p>- No se precisa en el sustento teórico de la metodología, las premisas, principios, funciones, requerimientos.</p>

A partir de la caracterización de las metodologías y procedimientos estudiados, la autora de la investigación escoge la Metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A. de Bermejo Salmon, M (2012) debido a que da respuesta en su interacción con el diseño de puesto al ¿El Qué? y ¿El Cómo? del proceso y con ello contar con elementos importantes que permiten lograr el ajuste puesto de trabajo-hombre-comportamiento. Bermejo Salmon, M (2012)

La metodología propuesta contempla desde un enfoque sistémico a las competencias laborales como el centro. Por excelencia del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, con el enfoque holístico, logra ver a las competencias laborales como un todo, al integrar las competencias en base a los atributos personales con las competencias vinculadas a las tareas y funciones del puesto y aplicar los métodos y técnicas necesarias para llegar a crear un perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico.

Además, los resultados obtenidos permiten contar con un soporte teórico, práctico, detallado, uniforme, flexible, sistémico e integrado, cuya aplicación puede generalizarse para el diseño de puestos de trabajo en las diferentes entidades, organismos y ministerios. Bermejo Salmon, M(2012)

# *Capítulo 2*



## **CAPÍTULO 2: Metodología utilizada para elaborar el perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico.**

Antes de analizar la metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico, se toman en cuenta los conceptos de modelo, procedimiento, método y metodología, para lograr entender el significado de cada uno de ellos.

### **2.1 Conceptualización genérica de modelo, procedimiento, método y metodología**

#### **Modelo:**

La representación de un hecho o fenómeno propuesto como ideal a seguir. Pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan sustento, para facilitar su comprensión. Sesento García, L (2012)

#### **Procedimiento:**

El seguimiento de una serie de pasos bien definidos que permitirán y facilitarán la realización de un trabajo de la manera más correcta y exitosa posible, o sea garantizar el éxito de la acción que se lleva cabo y más cuando son varias las personas o entidades que participan en el mismo, que requerirán de la observación de una serie de estadios bien organizados. <https://www.definicionabc.com/general/procedimientos>.

#### **Método:**

Es un procedimiento concreto que se emplea, de acuerdo con el objeto y con los fines de la investigación, para propiciar resultados coherentes. Es una serie de pasos sucesivos que conducen a una meta. <https://www.ecured.cu/M%C3%>

#### **Metodología:**

Para la elaboración del trabajo de investigación ha sido seleccionada una metodología, por lo que a continuación se aborda más sobre este tema, y se exponen varios conceptos de diversos autores para una mejor comprensión.

- ✓ Como metodología se denomina la serie de métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido. En este sentido, la metodología funciona como el soporte conceptual que rige la manera en que aplicamos los procedimientos en una investigación.  
<https://www.significados.com/metodologia/>
- ✓ El término metodología se define como el grupo de mecanismos o procedimientos racionales, empleados para el logro de un objetivo, o serie de objetivos que dirige una investigación científica. Este término se encuentra vinculado directamente con la ciencia.  
<https://definicion.de/metodologia/>
- ✓ Parte del proceso de investigación o método científico que permite sistematizar los métodos y las técnicas necesarias para llevarla a cabo. Los métodos elegidos por el investigador facilitan el descubrimiento de conocimientos seguros y confiables que, potencialmente, solucionarán los problemas planteados.  
<https://www.ecured.cu/Metodología>
- ✓ Conjunto de pautas y acciones orientadas a describir un problema. Por la general, la metodología es un apartado de la investigación científica. En este sentido, el científico parte de una hipótesis como posible explicación de un problema e intenta hallar una ley que lo explique.  
<https://www.definicionabc.com/ciencia/metodologia>
- ✓ La metodología supone la sistematización, es decir, la organización de los pasos a través de los cuales se ejecutará una investigación científica. No es posible concebir la idea de “investigación” sin pensar de manera casi automática en la serie de pasos que debemos cumplir para otorgar seriedad, veracidad y científicidad a dicha investigación.  
<https://definicion.mx/metodologia/>

El ámbito principal de operación de una metodología consiste en la orientación al estudio lógico de los métodos, lo cual implica el análisis de la lógica que los sustenta, el sentido de su efectividad, la cobertura de su eficacia, la fortaleza de sus planteamientos y la coherencia para producir conocimiento relevante. Aguilera Hintelholher, R (2013)

La metodología se encamina a su análisis y comprensión, con el fin de verificar sus fortalezas y debilidades. La aportación de la metodología se orienta por el lado de incursionar la eficiencia de

los métodos cuando se aplican en el trabajo de investigación. Esto significa que los métodos no son infalibles, sino que están expuestos a ventajas y limitaciones. Localizar y fundamentar a estas, es la tarea de la cual se ocupa la metodología. Aguilera Hintelholher, R (2013)

De lo antes expuesto se escoge una metodología para la realización de esta investigación; por la conceptualización que tiene de representar de modo integral los métodos y procedimientos. Esta logra estudiar los elementos de cada método relacionados con su origen, fundamentación, razonabilidad, su capacidad explicativa, su utilidad aplicada y los procedimientos de control que utiliza.

## **2.2 Premisas, principios, funciones y requerimientos de la metodología propuesta**

Luego de analizar los conceptos de modelo, procedimiento, método y explicar detalladamente el significado de metodología, se da paso al entendimiento de las premisas, funciones y requisitos que contribuyen a su elaboración, pues para obtener efectividad en la aplicación de la metodología propuesta se deben considerar tales elementos.

### **Premisas**

- ✓ Conocimiento del significado de las competencias laborales y su clasificación desde su modo de actuación.
- ✓ Conocimiento de las técnicas y métodos que se utilizan para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico.
- ✓ Disponibilidad de la entidad para ofrecer los datos necesarios para crear el perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico.
- ✓ Interrelación desde lo conceptual, metodológico y práctico para el desarrollo la metodología.

### **Principios**

- ✓ Mostrar responsabilidad con la entidad para el perfeccionamiento de los perfiles de cargo e incluir las competencias laborales desde un enfoque holístico.
- ✓ Disponibilidad de métodos, metodologías y técnicas para el tratamiento de las competencias laborales desde un enfoque holístico.
- ✓ Equilibrio lógico en la ejecución de la metodología que posibilite tomar las decisiones correctas ante las situaciones que puedan originarse.

## **Funciones**

- ✓ Desarrollar un perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico que interrelacione los elementos enmarcados en cada categoría (perfil de cargo y perfil de competencias) y de estos entre sí, que sirva de punto de partida para mejorar los procesos propios de la Gestión de los Recursos Humanos.
- ✓ Facilitar la utilización de disímiles instrumentos para elaborar el perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico.

## **Requerimientos**

- ✓ Tener en cuenta el sustento teórico y metodológico que posibiliten su desarrollo.
- ✓ Considerar la adecuación y mejora continua de la metodología aplicada.
- ✓ Seguir una secuencia lógica en la orientación, desarrollo y culminación de los eventos comprendidos en ella.

### **2.3 Descripción de la Metodología para la elaboración del Perfil de Cargo por Competencias con un enfoque holístico de Bermejo Salmon, M (2012).**

A partir de la conceptualización de los elementos que conforman una metodología y las necesidades de la empresa, se cuenta con las herramientas necesarias para que este trabajo de investigación se desarrolle en pos de fortalecer la estructura organizacional de la entidad. Tal proceso 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, lo cual disminuye además la rotación masiva de personal.

El objetivo de esta investigación es aplicar la metodología para elaborar un perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico, 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, sencillez, concreción y enfoque holístico 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) y las competencias dirigidas hacia las funciones discretas del puesto (con la utilización de la

técnica de análisis funcional), todo lo antes planteado hace posible la cercanía a esquemas clásicos utilizados en nuestro país pero desde una nueva perspectiva. Bermejo, M (2012)

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 holístico atribuible al ocupante del puesto.

Antes del desarrollo de la metodología se conformó el grupo de expertos con el objetivo de aplicarles una entrevista que recopilara toda la información necesaria para elaborar el perfil de cargo y aplicar el método Delphi para las competencias en función de los atributos personales.

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:

### **Elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico:**

#### **1. Perfil de cargo**

Se aplicaron entrevistas y encuestas al grupo 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.

#### **2. Perfil holístico de competencias**

Para la elaboración del perfil holístico de competencias fueron empleados:

- ✓ El método Delphi.
- ✓ La técnica de Análisis Funcional
- ✓ Enfoque holístico

### **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. Consiste básicamente en solicitar de forma sistemática las opiniones de un grupo de

expertos, pero prescindir de la discusión abierta, lo cual 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.) Cuesta, A (2010)

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. Cuesta, A (2010)

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

Para la elaboración del presente trabajo la autora utilizó la metodología de Cuesta Santos, A (2010) 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. Cuesta Santos, (2010)

### **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 se 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:  $Cc = (1 - VN/Vt) \times 100$

Dónde:

**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 C que obtuvieron valores  $Cc < 60\%$  se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los E. (Ver cuadro 2 y 3)

#### **4. Tercera ronda.**

Pregunta: ¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las C, con el objetivo de ordenarlas al tener en cuenta su importancia en el desempeño de máximo éxito?

Aquí les es orientado a los E que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta  $n=7$ , 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  $R_j$ . Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de  $R_j$  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.

## **Técnica de análisis funcional**

El Análisis Funcional es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Este método no es, en modo alguno exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia al establecer el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que función hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre. Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2012)

El proceso que se sigue para realizar el análisis funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o un conjunto representativo de ellas, según el nivel en el cual se esté desarrollando dicho análisis. Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2012)

Este método se aplica de lo general a lo particular. En el caso de un puesto de trabajo, se inicia con la definición del propósito clave del mismo y concluye cuando se encuentre los elementos de competencias que puede ser desarrollada por el ocupante del puesto. Debiéndose identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas del contexto laboral específico. Se trata de incluir funciones cuyo inicio y fin sea plenamente identificable. No se trata de describir las tareas circunscritas a un puesto de trabajo; más bien de establecer las funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se llevan a cabo. Esto facilita la transferibilidad de dichas funciones a otros contextos laborales y evita que queden reducidas a un puesto específico. OIT (2012)

El resultado del análisis se expresa mediante un **Mapa o Árbol Funcional**, el mismo es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma en árbol (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas. OIT (2012)

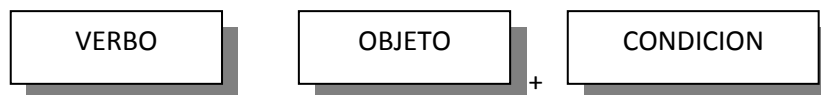
Las ramas del árbol son “causas” ligadas gráficamente hacia la izquierda (o hacia abajo según se halla dibujado) con sus respectivas “consecuencias”. Si se lee de abajo hacia arriba (o de izquierda a derecha) se respondería el “¿Cómo?” “Una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran. En sentido contrario, de derecha a izquierda se respondería el “¿Para qué?” de cada función el cual se encuentra en la función del nivel inmediatamente siguiente. OIT (2012)

El método del análisis funcional es el cimiento para la elaboración de normas de competencia laboral. Como tal, está en la raíz de la descripción de las áreas ocupacionales objeto de normalización. La integración de una norma de competencia en sus diferentes componentes: las unidades de competencia, los elementos, las evidencias de desempeño, los criterios de desempeño el campo de aplicación, las evidencias de conocimientos y las guías para la evaluación. OIT (2012)

### **Terminología utilizada en el Análisis Funcional**

**Propósito clave:** Describe la razón de ser de la actividad productiva, le empresa, o sector, según sea el nivel en el cual se está llevando a cabo el análisis. Su descripción debe ser lo más concreta posible.

La redacción de propósito clave, la función principal, y unidades (funciones básicas) se realiza a partir de la siguiente sintaxis:

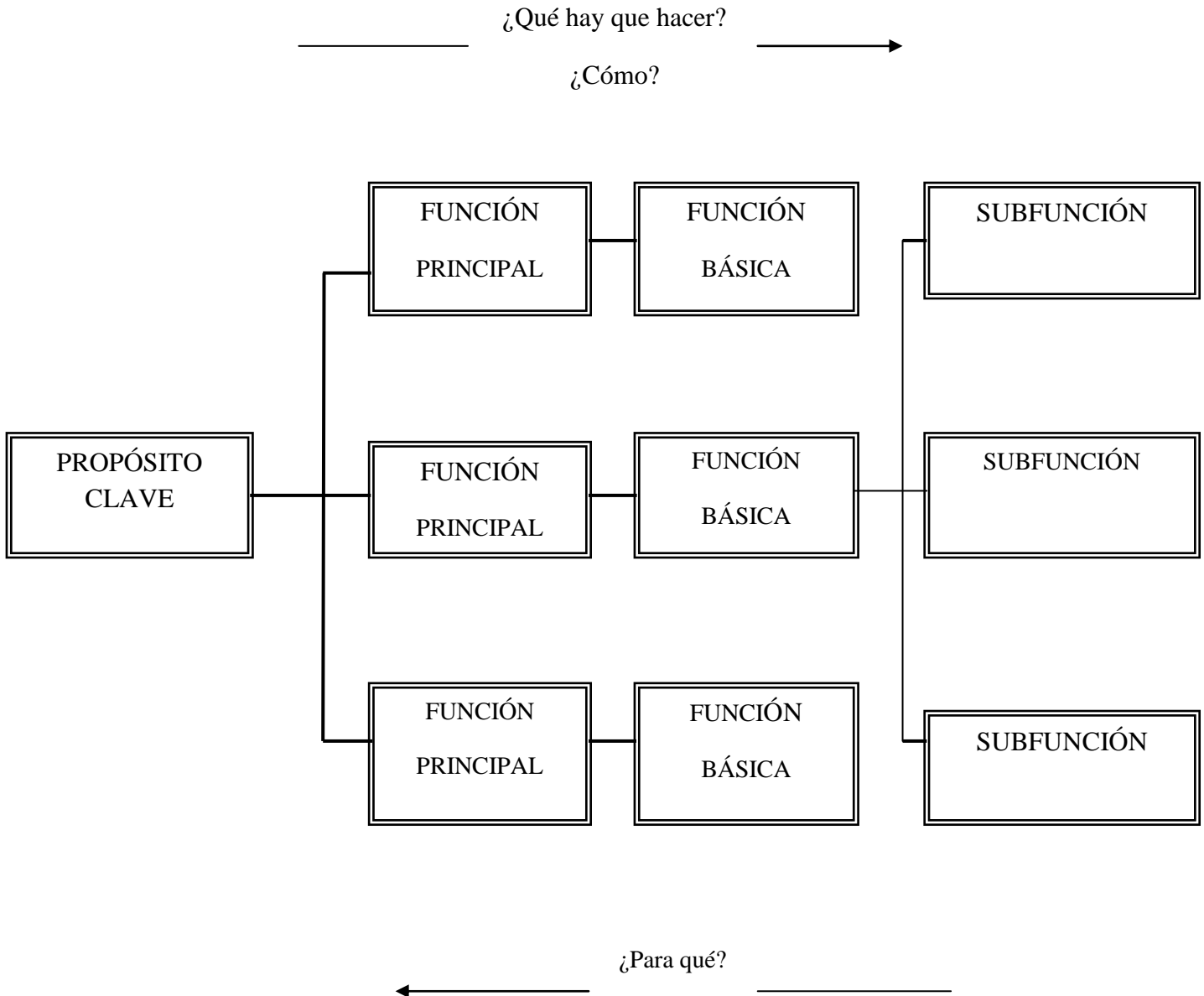


**Función Principal:** Contiene de manera más precisa y orgánica el procedimiento seguido en el proceso productivo. Permite el ordenamiento de los diversos procedimientos técnicos y organizacionales en una determinada Área de Competencia Laboral.

**Unidad de Competencia o función básica:** Es la agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo. Es en este nivel mínimo cuando se conocen como elementos de competencia.

**Elemento de Competencia o Subfunción:** Es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar.

## Esquema 1: Mapa o Árbol Funcional



### Enfoque holístico:

La holística alude a la tendencia que permite entender los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan; corresponde a una actitud integradora como también a una teoría explicativa que orienta hacia una comprensión contextual de los procesos, de los protagonistas y de sus contextos y se refiere a la manera de ver las cosas enteras, en su totalidad,

en su conjunto, en su complejidad, pues de esta forma se pueden apreciar interacciones, particularidades y procesos que por lo regular no se perciben si se estudian los aspectos que conforman el todo, por separado. <http://www.monografias.com/>

El holismo, parte de la afirmación que " el todo es mucho más que la suma de sus partes", enunciado que existe desde la antigüedad y ha logrado consolidarse en todos los campos del pensamiento universal. A través de este punto de vista y al considerar la definición de Competencia Laboral expuesta por la autora de esta investigación en el capítulo anterior, se integran los dos métodos anteriores, el enfoque de funciones y el enfoque de atributos personales lo que permite una visión más amplia y "holística" a través de la Competencia Genérica o enfoque del Método Holístico. <http://www.monografias.com/>

La Competencia Laboral, así ideada, evalúa la capacidad del trabajador para poner en juego su saber, su saber hacer, su saber estar, su querer hacer y su poder hacer en el puesto que desempeña. Concibiéndose así como una interacción emprendedora entre disímiles conjuntos de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes reunidos según las características del contexto y desempeño en que se halle el individuo, proporcionando la evaluación con base en las competencias definidas. Bermejo Salmon, M (2012)

Es el resultado de la integración de la orientación de las competencias en función de atributos personales y del enfoque funcional de las competencias dirigidas a las tareas discretas del puesto como un todo a través de la denominada "competencia genérica". Se identifica y el perfil de competencias desde un enfoque holista. Bermejo Salmon, M (2012)

## **2.4 Métodos y Técnicas utilizados para el análisis y descripción del puesto de trabajo**

### **✓ Observación directa:**

Es uno de los métodos más utilizados. 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 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, los 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, lo cual facilita el diseño del perfil en general.

✓ **Encuesta:**

Es un medio muy efectivo de recopilación de datos. La información se obtiene a través de un auto informe individual, representan un medio para mantener el anonimato del que responde, en caso de que el tema de investigación estudiado sea delicado. Se utilizó para conocer si los expertos tenían conocimiento sobre el puesto de trabajo y sobre el tema de las competencias.

✓ **La revisión de documentos:**

Se utiliza para recoger la información necesaria para la investigación.

✓ **Tormenta de ideas:**

Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Se utiliza cuando existe la necesidad de liberar la creatividad de los equipos, generar un número extenso de ideas, involucrar a todos en el proceso, identificar oportunidad. Se utilizó en los resultados de la entrevista y luego para crear el perfil de cargo.

✓ **Métodos estadísticos:**

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

- Programa Decisión:

Se utilizó para la evaluación de expertos. Su procedimiento es identificar cada uno de los posibles expertos y luego se aplica una 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 para obtener la información necesaria de cada persona, determina quienes son los expertos necesarios para la investigación.

- Programa SPSS:

El programa SPSS se utilizó para el procesamiento de la encuesta con el Coeficiente de Concordancia de Kendall (W) que ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los expertos. El valor de W oscila entre 0 y 1. El valor de 1 significa una concordancia de acuerdos total y el valor de 0 un desacuerdo total. La tendencia a 1 es lo deseado pudiéndose realizar nuevas rondas si en la primera no es alcanzada significación en la concordancia.

Además de estos programas también se utilizó el Microsoft Excel para la realización de tablas y gráficos.

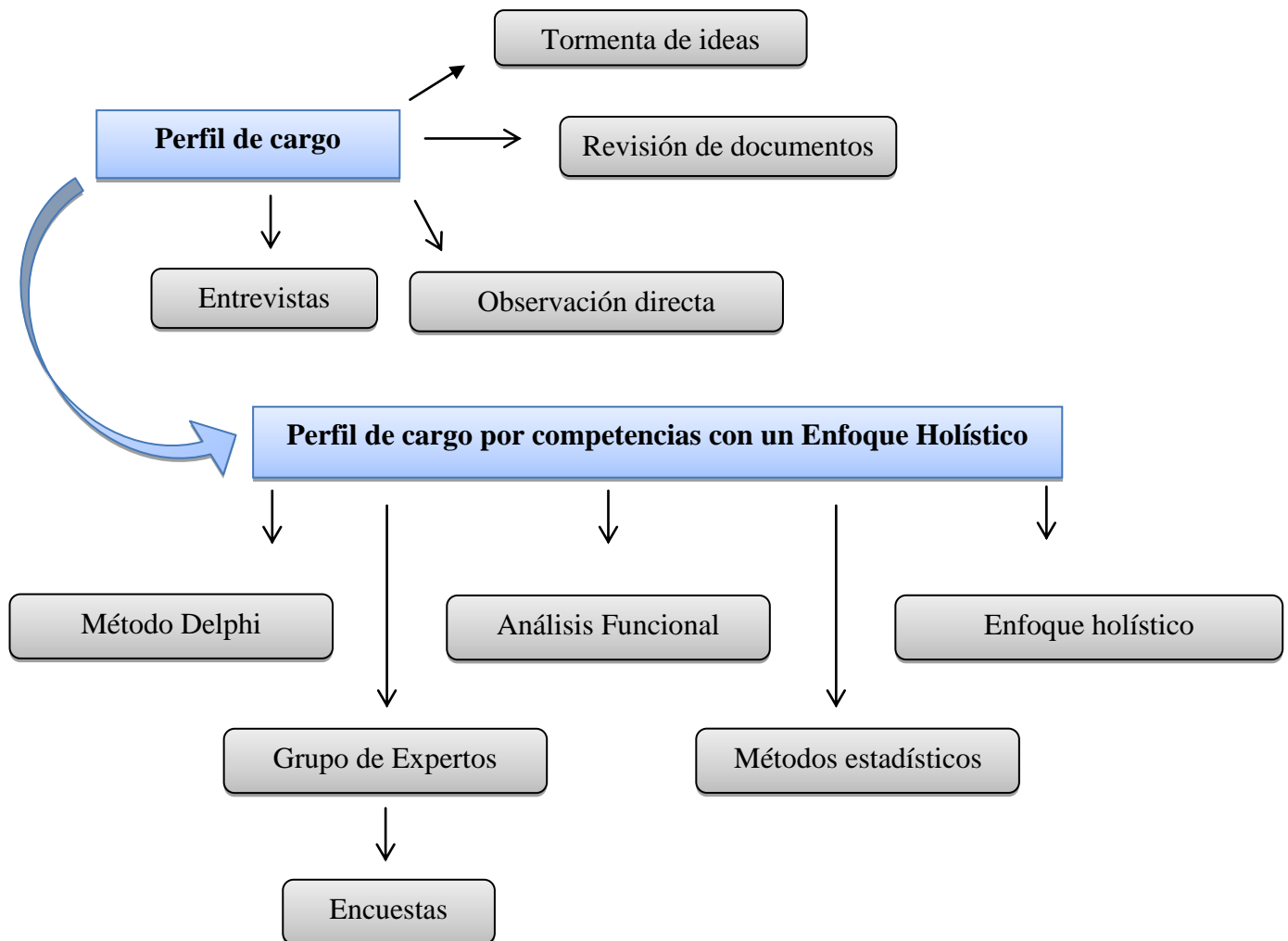
- ✓ **Grupo de expertos:**

Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización, y se tienen en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros- en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo. En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse en un determinado puesto. En opinión de algunos expertos debe ser no solo del puesto, sino también de las actividades que se realizan en la empresa donde está enmarcado dicho puesto, así como de la misión, de la visión y de la estrategia empresarial. También se utiliza para definir las competencias en función a los atributos personales para elaborar el perfil de competencias.

## 2.5 Resumen de las herramientas utilizadas.

La autora de la investigación realizó un esquema para explicar detalladamente las herramientas utilizadas, que en conjunto dan lugar al desarrollo de un perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico:

**Esquema 2: Resumen de las herramientas utilizadas**



# *Capítulo 3*



## **CAPÍTULO 3: Caracterización de la UEB centro de capacitación de la construcción. Presentación de los resultados prácticos del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico.**

En este capítulo se hace en un primer momento una caracterización de la UEB y en un segundo momento se ofrecen los resultados obtenidos con la aplicación de la metodología.

### **3.1 Caracterización de la UEB Centro de Capacitación de la Construcción.**

La UEB Centro de Preparación de Operarios de la Construcción, anteriormente Unidad Presupuestada de Capacitación, surgió con una estructura de escuela en el año 1975. En el año 2014 se modifica su estructura y se transforma en UEB subordinada al Grupo Empresarial CODESA. En noviembre del 2016 con la desaparición del grupo CODESA y la creación de la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) de Construcción y Montaje, nuestra entidad cambia de subordinación para la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No.24.

Se encuentra ubicada en la Calle San Francisco # 155 Altos e/ Corona y San Félix en la ciudad de Santiago de Cuba. Teléfono: 627588, 654825.

La entidad cuenta con 2 instalaciones la Oficina Central de la UEB donde radican la Dirección y la “Cátedra de Administración” que atiende la actividad de superación de cuadros, reservas, técnicos y profesionales y la instalación que radica en las alturas de Micro 9, encargada de la preparación de operarios en los oficios básicos de la construcción.

Desde el año 2014 tiene implementado el Perfeccionamiento Empresarial, lo cual mantiene de manera sostenida resultados eficientes en su gestión empresarial. Durante los años 2010 y 2011 ostentó la condición de Centro Vanguardia Nacional y en los años 2015 y 2016 se le otorgó la condición de Centro Distinguido Nacional.

#### **Objeto Social:**

- ✓ Brindar servicios de preparación humano de la construcción y a terceros en cursos, entrenamientos y otras acciones para su formación completa, habilitación, perfeccionamiento y/o adiestramientos, todos ellos en moneda nacional.
- ✓ Brindar servicios de consultoría, diagnóstico, asesoría técnica e investigaciones en las temáticas de dirección y gestión empresarial y en la preparación de directivos, de información

científico-técnica de apoyo a la docencia, planes de estudio, programas, manuales, folletos y libros de las especialidades de la construcción, la industria de la construcción y temas de administración empresarial. Podrá realizar eventos nacionales y provinciales en la actividad de capacitación, todos ellos en moneda nacional.

**Misión:**

Satisfacer las necesidades de Capacitación y Superación para el desarrollo de habilidades básicas, técnicas y directivas del Capital humano, con un personal calificado y uso de tecnologías.

**Visión:**

Contribuimos al desarrollo integral de habilidades básicas, técnicas y directivas del capital humano, logrando un alto desempeño de sus funciones, con un personal de excelencia, tecnología de avanzada e innovación.

**Funciones:**

- ✓ Capacitar a través de cursos, entrenamientos, diplomados y otras actividades ligeras a cuadros, reservas, técnicos y obreros del sector de la construcción y a terceros.
- ✓ Realizar consultorías, diagnósticos, asesorías técnicas e investigaciones en las temáticas de dirección y gestión empresarial y en la preparación de directivos.
- ✓ Elaborar planes de estudios, programas, manuales, folletos y libros sobre temas de administración empresarial, económica y técnico profesional.
- ✓ Asesorar a capacitadores y jefes de cuadros en el cumplimiento de las resoluciones y documentos normativos que rigen la actividad de capacitación y superación a trabajadores y directivos del sector
- ✓ Realizar inspecciones y asesorar a capacitadores de las entidades del MICONS en el territorio sobre el cumplimiento de las Resoluciones y documentos normativos que rigen la actividad de capacitación a trabajadores.
- ✓ Establecer vínculos con las universidades y otros centros ramales del territorio en función de garantizar el desarrollo de la fuerza de trabajo calificada del MICONS en el territorio.
- ✓ Asegurar la ejecución de los eventos de instrucción previstos en el Plan de preparación y superación de cuadros y sus reservas del MICONS en el territorio.
- ✓ Realizar eventos en la actividad de capacitación y desarrollo del capital humano.

- ✓ Mantener funcionando la cátedra de administración y su claustro de profesores adjuntos formado por cuadros y especialistas en funciones docentes.
- ✓ Rendir cuentas en las Comisiones de cuadros del territorio sobre la preparación y superación de los cuadros y sus reservas.
- ✓ Controlar y supervisar el cumplimiento del Plan de Capacitación y Superación de las entidades del MICONS en el territorio.

**Valores:**

- ✓ Confianza en el éxito: familiaridad, confidencialidad, entrega, seguridad de triunfar de tener éxito en las misiones, metas objetivos, cumplimiento de los compromisos contraídos.
- ✓ Innovación: participación activa, aportes a la ciencia y técnica de ideas, iniciativas, conocimientos.
- ✓ Eficiencia Económica: resultados positivos eficaz en los indicadores productivos – económicos.
- ✓ Productividad: cumplimiento cabal de la jornada laboral, cumplir y sobre cumplir el plan de trabajo, elevar los márgenes de utilidades, aprovechamiento máximo de los recursos
- ✓ Abnegación: dedicación al trabajo, Responsabilidad, Esfuerzo y sacrificio

Perfeccionamiento Empresarial: la introducción de mejoras continuas, en el proceso productivo como elemento fundamental para el mantenimiento y consolidación del sistema de gestión empresarial.

Informatización de los procesos de gestión: el mantenimiento del sistema informático y la introducción de nuevas tecnologías en los procesos de gestión acorde a los tiempos, posibilitará también el crecimiento sostenido de la Empresa.

**Estructura organizativa:**

El centro cuenta con una Jefa de UEB (Directora) que funge como máximo responsable del cumplimiento de la preparación de los cuadros, reservas y profesionales del sector en el territorio, para ello cuenta con una Cátedra de administración y un Departamento Docente que se encargan de controlar, dirigir y preparar las actividades docente-metodológicas que se realizan en la entidad. También la escuela posee un Secretario Docente que es el custodio y responsable de la documentación referida a cada curso, entiéndase: hojas de matrícula, registro de asistencia y

evaluación por fechas o módulos, registro de graduados, certificación de notas y certificados de graduación.

Como apoyo al proceso clave se encuentran el Área de servicios que se encarga de la gestión logística del centro y el departamento Económico que organiza y controla la eficiente ejecución del plan de gastos asignados y los recursos materiales. (Anexo 1- Esquema 1)

**Clientes internos:**

Cuenta con una fuerza de trabajo calificada, confiable y estable, fiel al sistema de valores de la Compañía y que presenta las características siguientes:

**Características de la fuerza laboral:**

Como parte de este análisis se procede a determinar cómo es el comportamiento del subsistema de personal y se hace énfasis en la composición de la fuerza laboral por categoría ocupacional, sexo, edad y nivel de escolaridad.

La UEB centro de capacitación del MICONS cuenta con un total de 41 trabajadores. En la tabla se muestra como está distribuida la plantilla.

**Tabla 5: Composición general de la plantilla**

Plantilla Total			Contratos
Aprobada	Cubierta	Vacantes	Contratos determinados
41	41	0	7

**Composición por categoría ocupacional:**

La UEB Centro de Capacitación del MICONS, cuenta con una plantilla cubierta de 41 trabajadores, distribuidos en las categorías ocupacionales siguientes: Dirigentes, Técnicos, Servicios y Operarios.

**Tabla 6: Composición de la Plantilla por Categoría Ocupacional**

Categoría ocupacional	Cantidad de trabajadores
Cuadros	3
Técnicos	27
Servicio	2
Operarios	9

### Composición por Sexo:

La distribución de los trabajadores al tener en cuenta el sexo, se comporta de la siguiente forma:

$$\text{Tasa de plantilla femenina} = \frac{\text{Total del personal femenino}}{\text{Plantilla total}} * 100\%$$

$$\text{Tasa de plantilla femenina} = \frac{25}{41} * 100\% = 60.98\%$$

$$\text{Tasa de plantilla masculina} = \frac{\text{Total del personal masculino}}{\text{Plantilla total}} * 100\%$$

$$\text{Tasa de plantilla masculina} = \frac{16}{41} * 100\% = 39.02\%$$

De los 41 trabajadores 25 son mujeres que representan un 60.98% y 16 son hombres que representan un 39.02% del total, respectivamente. Lo que representa que existe un mayor comportamiento de la plantilla femenina con respecto a la plantilla masculina.

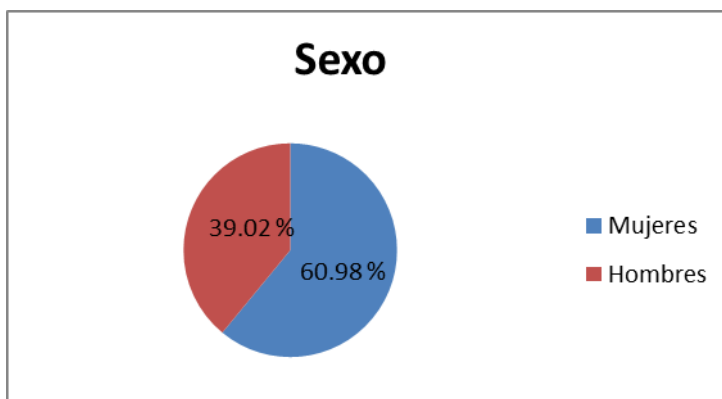


Figura 1: Porcentaje de trabajadores al tener en cuenta el sexo.

### Composición por nivel de escolaridad:

En la tabla 7 se muestra la cantidad de trabajadores que hay por cada nivel de escolaridad y en la figura 2 se observa en forma gráfica qué por ciento representa cada una de estas cantidades de la totalidad de trabajadores de la UEB.

**Tabla 7: Composición de la plantilla según el nivel de escolaridad**

Nivel de escolaridad	Cantidad de trabajadores
Nivel Superior	23
Técnico Medio	9
12 grado	8
9no grado	1

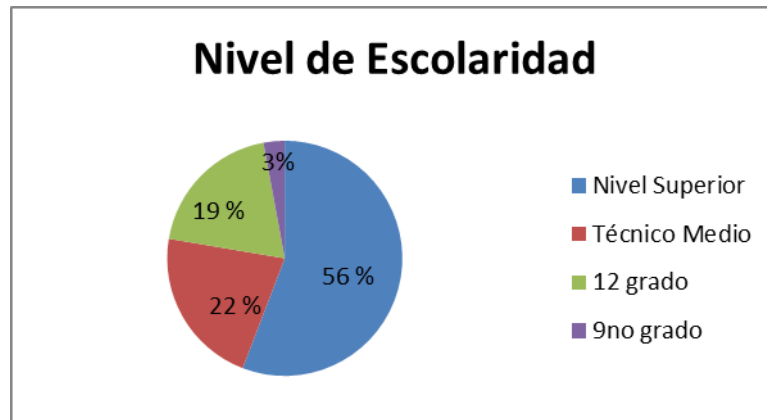


Figura 2: Porciento de trabajadores según el nivel de escolaridad.

Según el gráfico el 56% de los trabajadores posee el nivel superior, el 22% el técnico medio, otro 19 % el 12 grado y un 3 % el 9no grado. Por tanto se llega a la conclusión que la empresa cuenta con una plantilla capacitada para lograr un alto desempeño en las tareas y funciones del centro.

### **Composición por edades:**

En la tabla 8 se muestra la edad promedio de los trabajadores de la UEB y en la figura 3 se visualiza gráficamente esta información.

**Tabla 8: Composición por edades**

Rango de Edades	Cantidad de Trabajadores
18-35	5
36-45	11
46-55	15
≥56	10

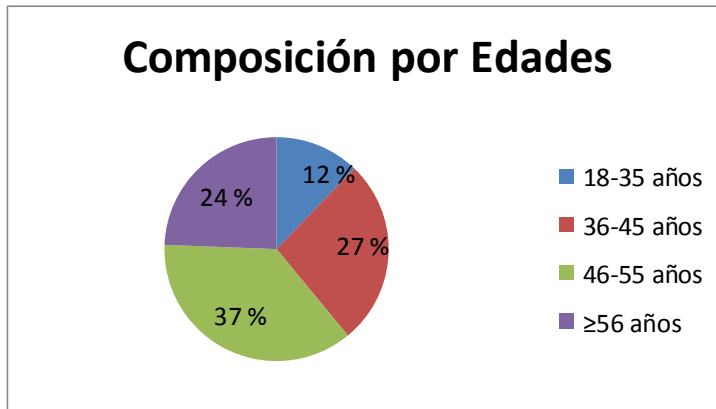


Figura 3: Porcentaje de trabajadores según las edades.

Al analizar la figura 3 de la composición de edades, se observa que el 12 % de los trabajadores son menores de 35 años, mientras que el 27 % de los trabajadores se encuentra por entre 36 y 45 años, el 37 % entre 46 y 55 años y un 24% son mayores de 65, lo cual muestra un comportamiento aceptable.

### **3.2 Resultados de la aplicación de la Metodología seleccionada para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico del puesto de trabajo.**

#### **Perfil de cargo:**

Antes de aplicar la entrevista para elaborar el perfil de cargo se realizó un diagnóstico del puesto de trabajo para observar detalladamente cuáles eran los factores internos y externos que existían:

- ✓ **Diagnóstico del puesto de Jefe del Departamento Docente:**

#### **Misión:**

Dirigir el proceso de preparación y/o capacitación de operarios con un personal calificado y una tecnología actualizada para lograr eficiencia en las actividades docentes.

#### **Visión para 2024:**

Somos un colectivo de trabajadores confiables y con una excelente preparación que brinda a nuestros clientes cursos de capacitación con buena calidad y eficiencia.

## **Fuerzas actuantes:**

### Oportunidades:

- Contratos con empresas y otras entidades para la capacitación de sus trabajadores.
- Convocatorias para participar en eventos científicos- técnicos de carácter nacional.

### Amenazas:

- Poca satisfacción de los clientes externos.
- Incipientes acciones de intercambios con centros del país para fortalecer la preparación docente.

### Fortalezas:

- Personal calificado.
- Disponibilidad de recursos y medios de enseñanzas.
- Disposición ante la autosuperación.
- Ambiente cómodo y agradable.
- Fortalecimiento de las relaciones de trabajo con las facultades de la Universidad de Oriente para intercambiar avances tecnológicos en el sector de la construcción, así como asesorías por personal docente e investigativo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

### Debilidades:

- Problemas organizativos.
- El uso y elaboración de enseñanza y corte de instrucción no es óptimo.
- Insuficiente trabajo educativo para lograr índice de asistencia y retención escolar.
- No están definidos los perfiles de cargo por competencias laborales.
- Fluctuaciones de personal en el puesto de trabajo.

Luego se conformó el comité de expertos y se utilizó el programa Decisión (Anexo 2), y se realizó una encuesta para su validación (Anexo 3) donde se utilizó el SPSS 22.0 (Anexo 4), el grupo de expertos se muestra en la (Anexo 5- Cuadro 1)

- ✓ **Resultados obtenidos en la entrevista aplicada al grupo de expertos (Anexo 6)**

En las preguntas (Pg.) relacionadas a continuación, el 100 % de los expertos estuvo de acuerdo en sus respuestas. Se enuncian los datos aportados por los expertos a cada interrogante en la columna Observaciones:

**Tabla 9: Preguntas en que el grupo de expertos coincidió en un 100%**

Pg.	%	Resultados	Observaciones
1	100	Sí	
2	100	Sí	
3	100	Sí	
5	100	Sí	Relaciones internas: Enseñanza práctica, Economía, Almacén y Servicios, Dirección de Recursos Humanos. Relaciones externas: Departamento de producción de empresas, Centros Penitenciarios Abiertos (CTE Mar Verde y Centro de jóvenes).
7	100	Sí	Computación
9	100	Sí	Mecanización, didáctica, docencia, montaje industrial, electricidad, seguridad y salud, gestión de la calidad y gestión medio ambiental
10	100	Sí	Capacidad para la dirección, planificación y control de las actividades, toma de decisiones, comunicación fluida tanto verbal como escrita, ética.
11	100	Sí	Destreza manual, buena presencia
12	100	No	
13	100	Sí	Todos estuvieron de acuerdo que demanda 100% de esfuerzo mental
14	100	Cerca de otros, continuo y en equipo	
15	100	Sí	Materiales de la construcción, cascos, botas y overol
17	100	Amplitud, ventilación, iluminación, sin ruidos.	Diseñado para dar una buena imagen de la UEB, concentración
19	100	No existen accidentes de trabajo.	Las enfermedades mencionadas por los expertos fueron: Estrés, afecciones cervicales y de hipertensión
20	100	Regular	
21	100	Sobre los medios de trabajo, el personal y el objeto de trabajo.	
22	100	Sí	exigencias en el orden moral, disciplinado, laborioso, auto superación, organizado
23	100	Sí	Receptivo a todas las ideas, compromiso

En el resto de las preguntas se realizaron selecciones a partir de las respuestas de los expertos. La autora utilizó la comparación por porcentajes de las respuestas más comunes, así como la moda aritmética para determinar ciertos datos:

Pregunta 4: el 100% de los trabajadores entrevistados coincidió con la función general:

- Planificar, organizar y asegurar el proceso educativo-docente para la formación de operarios de la construcción.

El resto de las funciones se escogieron de acuerdo al porcentaje de aparición en las respuestas de los expertos. La autora agrupó las funciones mencionadas de forma similar para evitar la repetición y realizó la selección en coherencia a las exigencias reales y actuales del puesto.

**Tabla 10: Funciones del puesto de trabajo**

<b>Funciones</b>	<b>Expertos</b>	<b>%</b>
Realiza de conjunto con los trabajadores del centro la apertura y el cierre de acciones de capacitación.	<b>9</b>	<b>100</b>
Coordina previamente con sus docentes cómo organizar y ejecutar la preparación metodológica.	<b>9</b>	<b>100</b>
Redacta de manera clara y precisa los informes y documentos necesarios para la capacitación de los operarios.	<b>9</b>	<b>100</b>
Actualiza la documentación de las actividades educativas que se realizan en el centro.	<b>9</b>	<b>100</b>
Verifica y responde por el cumplimiento de acuerdo a las orientaciones y procedimientos del colectivo del departamento.	<b>8/9</b>	<b>88,9</b>
Desarrolla acciones que promueven el cumplimiento con calidad de todas las actividades docentes, los matutinos y consejos de asistencia.	<b>8/9</b>	<b>88,9</b>
Inspecciona las clases, revisa los planes de trabajo individuales y controla la asistencia y puntualidad de cada docente.	<b>7/9</b>	<b>77,8</b>
Controla y supervisa el desarrollo, montaje y utilización de los medios de enseñanza.	<b>6/9</b>	<b>66,7</b>
Muestra interés por la superación profesional de sus colaboradores (participación en eventos científicos, talleres, cursos, intercambios, artículos, entre otros)	<b>6/9</b>	<b>66,7</b>
Planifica reuniones para transmitir las actividades que cada trabajador debe realizar y les exige efectuarlas con eficiencia.	<b>6/9</b>	<b>66,7</b>
Orienta con precisión a sus docentes en las tareas concernientes a su plan de trabajo y les da sugerencias para que logren la calidad requerida y que obtengan buenos resultados	<b>5/9</b>	<b>55,6</b>
Participa conjuntamente con profesores guías en los análisis de grupo y los estimula a mejorar la calidad de enseñanza del centro.	<b>5/9</b>	<b>55,6</b>
Analiza las posibles opciones para enfrentar situaciones que se presenten, y en función de ello, selecciona la que corresponde.	<b>5/9</b>	<b>55,6</b>

**Pregunta 6:** Para la selección del rango de edad se utilizó la moda, que es el valor repetido con mayor frecuencia dentro de las respuestas consultadas.

**Tabla 11: Selección del rango de edad**

Edad Mínima	Expertos	%	Edad Máxima	Expertos	%
30	1/9	11,1	50	2/9	22,1
35	7/9	77,8	55	1/9	11,1
38	1/9	11,1	60	6/9	66,7

Al aplicar la moda, se determina como rango de edad para el ocupante del puesto, de los 35 a los 60 años de edad.

**Pregunta 8:** El 100% estuvo de acuerdo que en experiencia previa el puesto era de docente en especialistas de obras de arquitectura y en el actual es Jefe del Departamento Docente.

Para determinar los años de experiencia previa y actual se utilizó la moda a partir de los datos recopilados en la siguiente tabla:

**Tabla 12: Experiencia previa y actual**

Experiencia (años)	previa	Expertos	%	Experiencia (años)	actual	Expertos	%
4		6/9	66,7	2		8/9	88,9
3		2/9	22,2	4		1/9	11,1
2		1/9	11,1				

La experiencia previa para el puesto se determina de 5 años, mientras que la actual es de 6 años.

**Pregunta 16:** Para hallar el aproximado de las posiciones sentado y de pie se utilizó se utilizó la moda a partir de los datos recopilados en la siguiente tabla:

**Tabla 13: Posición del ocupante del puesto**

Posición de pie %	Posición sentado %	Expertos	%
40	60	6/9	66,7
50	50	1/9	11,1
30	70	1/9	11,1
60	40	1/9	11,1

El porcentaje de las posiciones de pie y sentado es 40 % y 60 % respectivamente.

**Pregunta 18:** Se utilizó la moda para hallar los riesgos y psicológicos

**Tabla 14: Riesgos físicos y psicológicos**

Riesgos físicos %	Expertos	%	Riesgos psicológicos %	Expertos	%
10	6/9	66,7	60	1/9	11,1
5	1/9	22,2	50	1/9	11,1
0	2/9	11,1	40	6/9	77,8

Los riesgos físicos para el puesto son de un 10 % mientras que los psicológicos son de un 40 %.

El perfil de cargo del Jefe del Departamento Docente se muestra en el (Anexo 7- Cuadro 2)

### **Perfil de Competencias holístico:**

#### **✓ Método Delphi:**

Identificación y Elaboración del Perfil de Competencias, al tener en cuenta los atributos personales.

**Puesto:** Jefe del Departamento Docente

#### **Primera ronda:**

1. Conocimientos específicos del puesto
2. Habilidades Comunicativas
3. Promueve el desarrollo de las personas
4. Comportamiento ético
5. Calidad en el trabajo
6. Integridad para obtener respeto mutuo y confianza
7. Capacidad para tomar decisiones
8. Comunicación para compartir y gestionar conocimientos
9. Buenas Relaciones interpersonales
10. Flexibilidad para entender y valorar posturas distintas
11. Compromiso con los Valores Institucionales
12. Trabajo en equipo
13. Responsabilidad en sus tareas
14. Ser estable y constante en su trabajo

15. Capacidad de adaptarse al entorno

16. Disciplina laboral

• **Segunda ronda**

¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto de trabajo? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con una N

**Tabla 15: Competencias a cumplir en el cargo**

Cuadro 1 Competencias a cumplir en el cargo

No.	Competencia / expertos.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
1	1. Conocimientos específicos del puesto									
2	2. Habilidades Comunicativas		N	N						N
3	3. Promueve el desarrollo de las personas									
4	4. Comportamiento ético	N			N			N	N	
5	5. Calidad en el trabajo				N					
6	6. Integridad para obtener respeto mutuo y confianza	N				N	N		N	
7	7. Capacidad para tomar decisiones									
8	8. Comunicación para compartir y gestionar conocimientos					N	N	N		N
9	9. Buenas Relaciones interpersonales				N	N	N			N
10	10. Flexibilidad para entender y valorar posturas distintas	N	N	N			N	N	N	
11	11. Compromiso con los Valores Institucionales		N	N			N	N		
12	12. Trabajo en equipo									
13	13. Responsabilidad en sus tareas						N			
14	14. Ser estable y constante en su trabajo		N				N		N	N
15	15. Capacidad de adaptarse al entorno.	N	N		N	N				
16	16. Disciplina laboral.			N			N	N	N	

Posteriormente se aplicó el cálculo del coeficiente de concordancia.  $Cc = (1 - VN/Vt) \times 100$ , para determinar las competencias (C) que se eliminarán, donde las  $Cc < 60\%$ . (Ver cuadro 2)

**Tabla 16: Competencias depuradas con nivel de concordancia**

Cuadro 2 Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia

No.	Competencia / expertos.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Cc %
1	1. Conocimientos específicos del puesto										100%
2	2. Habilidades Comunicativas		N	N						N	67%
3	3. Promueve el desarrollo de las personas										100%
4	4. Comportamiento ético	N			N			N	N		56%
5	5. Calidad en el trabajo				N						89%
6	6. Integridad para obtener respeto mutuo y confianza	N				N	N		N		56%

7	7. Capacidad para tomar decisiones										100%
8	8. Comunicación para compartir y gestionar conocimientos					N	N	N		N	56%
9	9. Buenas Relaciones interpersonales				N	N	N			N	56%
10	10. Flexibilidad para entender y valorar posturas distintas	N	N	N			N	N	N		33%
11	11. Compromiso con los Valores Institucionales		N	N			N	N			56%
12	12. Trabajo en equipo										100%
13	13. Responsabilidad en sus tareas						N				89%
14	14. Ser estable y constante en su trabajo.		N				N		N	N	56%
15	15. Capacidad de adaptarse al entorno.	N	N		N	N					56%
16	16. Disciplina laboral.			N			N	N	N		56%

Al analizar la condición antes planteada las competencias eliminadas resultaron ser las (4, 6, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 17) y se obtuvieron las siguientes. (Ver cuadro 3)

**Tabla 17: Competencias depuradas**

Cuadro 3 Competencias depuradas

No.	Competencia / expertos.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Cc %
1	1. Conocimientos específicos del puesto										100%
2	2. Habilidades Comunicativas		N	N						N	67%
3	3. Promueve el desarrollo de las personas										100%
4	4. Calidad en el trabajo				N						89%
5	5. Capacidad para tomar decisiones										100%
6	6. Trabajo en equipo										100%
7	7. Responsabilidad en sus tareas						N				89%

• **Tercera ronda:**

¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas al tener en cuenta su importancia en el desempeño de máximo éxito?

**Tabla 18: Ponderaciones de los expertos**

Cuadro 4 Ponderaciones de los expertos

No.	Competencia / expertos.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	R <sub>i</sub>	Ord
1	1. Conocimientos específicos del puesto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	C <sub>1</sub>
2	2. Habilidades Comunicativas	2	2	7	2	2	2	2	2	2	23	C <sub>2</sub>
3	3. Promueve el desarrollo de las personas	3	3	3	4	4	3	3	3	5	31	C <sub>3</sub>
4	4. Calidad en el trabajo	5	5	5	7	5	5	6	5	4	47	C <sub>5</sub>
5	5. Capacidad para tomar decisiones	4	4	4	5	3	4	4	4	6	38	C <sub>4</sub>
6	6. Trabajo en equipo	7	7	2	3	7	7	7	7	7	54	C <sub>7</sub>
7	7. Responsabilidad en sus tareas	6	6	6	6	6	6	5	6	3	50	C <sub>6</sub>

**Tabla 19: Orden de importancia de las competencias**

Cuadro 5 Orden de importancia de las competencias

No.	Competencia / expertos.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Ri	Ri Media	Cc %
1	1. Conocimientos específicos del puesto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	100%
2	2. Habilidades Comunicativas	2	2	7	2	2	2	2	2	2	23	2,6	89%
3	3. Promueve el desarrollo de las personas	3	3	3	4	4	3	3	3	5	31	3,4	67%
4	4. Capacidad para tomar decisiones	4	4	4	5	3	4	4	4	6	38	4,2	67%
5	5. Calidad de trabajo	5	5	5	7	5	5	6	5	4	47	5,2	67%
6	6. Responsabilidad en sus tareas	6	6	6	6	6	6	5	6	3	50	5,6	78%
7	7. Trabajo en equipo	7	7	2	3	7	7	7	7	7	54	6	78%

En esta ronda queda demostrado que todos los Cc son mayores que el 60% por tanto no es necesario acudir a una cuarta ronda.

Al considerar los resultados obtenidos por la aplicación del Método Delphi, se obtuvieron las siguientes competencias laborales:

1. Conocimientos específicos del puesto.
2. Habilidades Comunicativas.
3. Promueve el desarrollo de las personas.
4. Capacidad para tomar decisiones.
5. Calidad en el trabajo.
6. Trabajo en equipo.
7. Responsabilidad en sus tareas.

**Tabla 20: Competencias del puesto y sus dimensiones**

**Cuadro 6: Perfil de competencias obtenido**

No.	COMPETENCIAS DEL PUESTO	DIMENSIONES
1	Conocimientos específicos del puesto	1.1. Nociones teóricas y prácticas en materia de la construcción 1.2. Criterios en materia de su labor educativa 1.3. Juicios de dirección y control interno
2	Habilidades Comunicativas	2.1. Claridad, precisión y concisión en los proyectos 2.2. Capacidad de comunicación fluida, tanto oral y escrita

3	Promueve el desarrollo de las personas	3.1 Interés por la superación del personal 3.2 Impulsa a los demás a realizar correctamente sus funciones
4	Capacidad para tomar decisiones	4.1 Análisis de un problema en correspondencia con la selección de la variante que garantice el resultado deseado. 4.2 Controla los efectos emocionales que el riesgo conlleva
5	Calidad en el trabajo	5.1 Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual es responsable 5.2 Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas 5.3 Excelencia en el trabajo a realizar
6	Trabajo en equipo	6.1 Capacidad de colaborar y cooperar con los demás 6.2 Posibilidad de compartir las bravesas de trabajo en grupo en pro de un objetivo común.
7	Responsabilidad en sus tareas	7.2 Compromiso para que las tareas a emprender se ejecuten en el tiempo y la forma prevista. 7.3 Considerable sentido del deber 7.4 Cumplimiento de las obligaciones en diferentes situaciones laborales

**Técnica de Análisis Funcional:**

**Puesto:** Jefe del Departamento Docente

**Propósito clave:** Dirigir el proceso de preparación y/o capacitación de operarios con un personal calificado y una tecnología actualizada para lograr eficiencia en las actividades docentes.

**Función principal:** Planificar, organizar y asegurar el proceso educativo-docente para la formación de operarios de la construcción.

**Tabla 21: Unidad de competencia y sus elementos**

<b>Unidad de Competencia No.1</b>	<b>Elementos de Competencias</b>
Elabora y dirige los planes y las acciones de capacitación	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Realiza de conjunto con los trabajadores del centro la apertura y el cierre de acciones de capacitación.</li><li>✓ Coordina previamente con sus docentes cómo organizar y ejecutar la preparación metodológica.</li><li>✓ Redacta de manera clara y precisa los informes y documentos necesarios para la capacitación de los operarios.</li><li>✓ Actualiza la documentación de las actividades educativas que se realizan en el centro.</li></ul>

**Tabla 22: Unidad de competencia y sus elementos**

<b>Unidad de Competencia No.2</b>	<b>Elementos de competencias</b>
Supervisa el comportamiento y cumplimiento de los planes aprobados.	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Verifica y responde por el cumplimiento de acuerdo a las orientaciones y procedimientos del colectivo del departamento.</li><li>✓ Desarrolla acciones que promueven el cumplimiento con calidad de todas las actividades docentes, los matutinos y consejos de asistencia.</li><li>✓ Inspecciona las clases, revisa los planes de trabajo individuales y controla la asistencia y puntualidad de cada docente.</li><li>✓ Controla y supervisa el desarrollo, montaje y utilización de los medios de enseñanza.</li></ul>

**Tabla 23: Unidad de competencia y sus elementos**

<b>Unidad de Competencia No.3</b>	<b>Elementos de competencias</b>
Asegura la calidad de enseñanza del centro	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Muestra interés por la superación profesional de sus colaboradores (participación en eventos científicos, talleres, cursos, intercambios, artículos, entre otros)</li><li>✓ Planifica reuniones para transmitir las actividades que cada trabajador debe realizar y les exige efectuarlas con eficiencia.</li><li>✓ Orienta con precisión a sus docentes en las tareas concernientes a su plan de trabajo y les da sugerencias para que logren la calidad requerida y que obtengan buenos resultados.</li><li>✓ Participa conjuntamente con profesores guías en los análisis de grupo y los estimula a mejorar la calidad de enseñanza del centro.</li><li>✓ Analiza las posibles opciones para enfrentar situaciones que se presenten, y en función de ello, selecciona la que corresponde.</li></ul>



**Presentación del Perfil de Competencias mediante un Enfoque Integrado u “Holístico”.**

**Tabla 24: Perfil de Competencias Integrado u “Holístico”**

<b>Competencia Genérica</b>	<b>Competencias basadas en los atributos personales.</b>	<b>Competencias dirigidas hacia las funciones discretas del puesto.</b>
Conocimiento	Conocimientos específico del puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actualiza la documentación de las actividades educativas que se realizan en el centro.</li> <li>✓ Controla y supervisa el desarrollo, montaje y utilización de los medios de enseñanza.</li> </ul>
Habilidad	Habilidades Comunicativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Redacta de manera clara y precisa los informes y documentos necesarios para la capacitación de los operarios.</li> <li>✓ Orienta con precisión a sus docentes en las tareas concernientes a su plan de trabajo y les da sugerencias para que logren la calidad requerida y que obtengan buenos resultados.</li> </ul>
Cualidad	Promueve el desarrollo de las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Muestra interés por la superación profesional de sus colaboradores(participación en eventos científicos, talleres, cursos, intercambios, artículos, entre otros)</li> <li>✓ Planifica reuniones para transmitir las actividades que cada trabajador debe realizar y les exige efectuarlas con eficiencia.</li> <li>✓ Inspecciona las clases, revisa los planes de trabajo individuales y controla la asistencia y puntualidad de cada docente.</li> </ul>
Capacidad	Capacidad para tomar decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordina previamente con sus docentes cómo organizar y ejecutar la preparación metodológica.</li> <li>✓ Analiza las posibles opciones para enfrentar situaciones que se presenten, y en función de ello, selecciona la que corresponde.</li> </ul>
Aptitud	Calidad en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrolla acciones que promueven el cumplimiento con calidad de todas las actividades docentes, los matutinos y consejillos de asistencia.</li> </ul>
Valor	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realiza de conjunto con los trabajadores del centro la apertura y el cierre de acciones de capacitación.</li> <li>✓ Participa conjuntamente con profesores guías en los análisis de grupo y los estimula a mejorar la calidad de enseñanza del centro.</li> </ul>
Actitud	Responsabilidad en el desarrollo de sus tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verifica y responde por el cumplimiento de acuerdo a las orientaciones y procedimientos del colectivo del departamento.</li> </ul>

# *Conclusiones*



## **CONCLUSIONES:**

Una vez culminada la investigación, se arribó 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 elementos importantes para sustentar la investigación.
- ✓ Con la metodología seleccionada se diseñó el puesto de trabajo Jefe del Departamento Docente, se identificaron las competencias laborales en función de los atributos personales y de las tareas discretas del puesto a través de las competencias genéricas que sirvieron de base para la elaboración del perfil de competencias desde un Enfoque Integrado u “Holístico”.
- ✓ La elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico, servirá de punto de partida para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de la entidad.
- ✓ La investigación permitió que la empresa se actualizara en cuanto a las técnicas novedosas para la confección del perfil de cargo por competencias, así como disponer de una Metodología que aborda con un enfoque sistémico, sistemático e integrado, los factores claves relacionados con el Perfil de Cargo por Competencias con un enfoque holístico.

# *Recomendaciones*



## **RECOMENDACIONES:**

Se le sugiere a la dirección de la entidad:

- ✓ Continuar con el perfeccionamiento del perfil de cargo por competencias obtenido, así como de aquellos que posteriormente sean elaborados por el grupo de trabajo a cargo de esta labor en la entidad.
- ✓ Extender el diseño del perfil de competencias laborales a otros puestos, de acuerdo a sus características particulares en la entidad y así posibilitar el cumplimiento eficiente de los objetivos y metas de la empresa.
- ✓ Estudiar qué posibilidades reales existen para la aplicación de la metodología desarrollada en este trabajo en el sector de la construcción y en otras entidades del país.

# *Bibliografía*



# BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2008) Perfil de puestos por competencias. Recuperado de: [http://www.ucipfg.com/Repositorio/map/mapd-07/unidades aprendizaje/unidad\\_2/.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/map/mapd-07/unidades aprendizaje/unidad_2/.pdf)
2. Alles, Martha (2010) Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Segunda Edición. Buenos Aires: Garnica, pág. 110.
3. Alles, Martha (2015) Dirección estratégica de RR. HH.: Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica.
4. Álvarez Venegas, R: Las Competencias Laborales. Fotocopia, 2005.
5. Aguilera Hintelholher, R (2013) Identidad y diferenciación entre Método y Metodología. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=426439549004>
6. Aracena Morales, O (2008) Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias. Santo Domingo, República Dominicana.
7. Bermejo Salmon, Marianela (2012) Aplicación de una Metodología para la elaboración del Perfil de Cargo por Competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba. Revista Folletos Gerenciales.
8. Camejo, Armando (2008) El Modelo de Gestión por Competencias y La Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/46562168>
9. Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (Cedefop) (2014) Recuperado en: <http://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v17n3/1409-4703-aie-17-03-00033.pdf>.
10. Cardona Gallo, Yolima; Duarte Pulido, Sindy (2013) Tesis : Diseño de Perfiles por Competencias Específicas Área Administrativa. Recuperado en: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.../T207.pdf?>.
11. Chiavenato, Idalberto (2004) Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, México.
12. Cuesta Santos, Armando (2006). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana: Félix Varela.
13. Chiavenato, Idalberto (2011) Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. México: McGraw Hill, pág. 172

14. Cuesta Santos, Armando (2002). Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los Recursos Humanos. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
15. Cuesta Santos, Armando (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela y Academia.
16. Cuji Cáceres, Pilar (2015) Elaboración del manual de funciones, descripción de puestos de trabajo y manual de inducción en la corporación ms. prieto Cía. Ltda. Pág. 97 – 98. (Tesis de pregrado). Universidad de Cuenca. Cuenca.
17. Enguídanos, Iranzo (2017) Recuperado en: <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/6050>
18. García, Luján (2017) Recuperado en: <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/6050/>
19. García González, Pérez Marimón y Martínez López (2014) Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial.
20. Gómez, M; Santana, N (2013) Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano. Monografía para optar el título de Administrador de Empresas. Universidad EAN.
21. González Cabrera, I (2016) Título: Diseño de los Perfiles de Competencias para puestos de cuadros en el Centro de Bioactivos Químicos. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial.
22. Guerrero Dávalos, Valverde Aparicio, Tatiana Gorjup (2013) Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial.
23. Gutiérrez (2010) <http://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v17n3/1409-4703-aie-17-03-00033.pdf>.
24. Haddat Berthelem, 2008. Habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes, rasgos de personalidad, estilos de dirección, formas de relaciones interpersonales, experiencias.
25. Ibarra, A (2000) Formación de los recursos humanos y competencia laboral. Recuperado en: <http://www.cinterfor.org.uy/public>
26. Juvé Udina, Maria (2007) Marco teórico y conceptual para la definición y evaluación de competencias del profesional de enfermería en el ambito hospitalario . Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/261172417>

27. Laugart Despaigne, Ivonet (2000). Trabajo de Diploma en Opción al Título Académico de Licenciado en Economía. Estudio diagnóstico del análisis y descripción de puestos de trabajo en la Sucursal Veracuba S. A; Santiago de Cuba.
28. Levy- Levoyer, Claude (1997). Gestión de las competencias. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
29. Leal Cuba, Carlos E. (2012) Diseño de perfiles de cargo por competencias en el puesto de trabajo Torrero, en la Empresa de Radiocomunicación y Difusión de Cuba, RADIOCUBA. (Tesis inédita de Maestría) Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” La Habana, Cuba.
30. Lichtenberger (2012) Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial
31. Mertens, Leonard. (1996) La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. CINTERFOR/ OIT. Montevideo, Uruguay. Recuperado de <http://www.cinterfor.org.uy/>.
32. Mertens, Leonard (1998). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Madrid.
33. Ministerio de Educación Nacional (2006) Recuperado en: <http://colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/article-101815.html>
34. Morales Cartaya, A (2009) Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana.
35. Organización Internacional del Trabajo (OIT ) (2012) Las 40 Preguntas más Frecuentes sobre Competencia Laboral. Recuperado en: <http://www.oci.org.co/ibertop/documentos/40-certi.pdf>
36. Pereda Marín, Santiago; Berrocal Berrocal, Francisca (2011) Dirección y gestión de recursos humanos por competencias, pág.83
37. Pentón Olivera, M. (2008) Procedimiento metodológico para el diseño e implementación de las competencias laborales en centros de investigación pertenecientes a la educación superior. Tesis presentada en opción del título de máster en gerencia de la ciencia e innovación tecnológica, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
38. Ponce Almeida, Rocío Pamela (2015) Tesis: Diseño de un manual de descripción de cargos por competencias para la secretaría académica de la universidad de las américas.

39. Sesento García, Leticia (2012) Modelo Sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas. Recuperado en: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_modelo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html).
40. Tobón (2013) <http://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v17n3/1409-4703-aie-17-03-00033.pdf>.
41. Ulises Carine, L (2010) Propuesta Metodológica para el análisis y diseño de puestos de trabajo con un enfoque de competencias laborales.
42. Varela, Ricardo (2006) Administración de la Compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones. México: Editorial Pearson Educación. Pág. 74
43. Vázquez, E (2004) Identificación y Evaluación de las Competencias Laborales de un Puesto de Trabajo en Fintur - Sucursal Granma. Universidad de Granma.
44. <https://www.definicionabc.com/general/procedimientos.php>
45. <https://www.ecured.cu/M%C3%A9>
46. <https://www.significados.com/metodologia/>
47. <https://definicion.de/metodologia/>
48. <https://www.ecured.cu/Metodología>
49. <https://www.definicionabc.com/ciencia/metodologia.php>.
50. <https://definicion.mx/metodologia/>
51. <https://www.significados.com/conocimiento/>.
52. <https://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>.
53. <https://www.definicionabc.com/general/experiencia.php>.
54. <https://www.definicionabc.com/deporte/destreza.php>
55. <https://definicion.mx/cualidad/>.
56. <https://www.significados.com/aptitud/>.
57. <https://www.significados.com/capacidad/>.
58. <https://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>.

59. <https://edukavital.blogspot.com/2013/01/definicion-de-actitud.html>.
60. <https://definicion.de/motivacion/>.
61. <https://definicion.mx/integracion/>.
62. <http://www.monografias.com/trabajos7/holis/holis.shtml> “Holística”

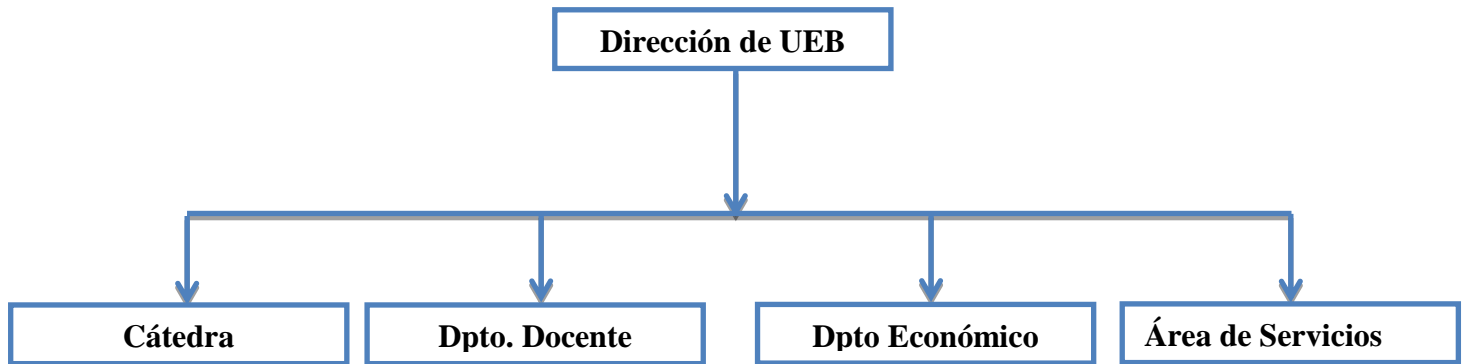
*Anexos*



# ANEXOS

## Anexo 1: Estructura organizacional

Esquema 1: Estructura organizacional de la UEB



**Anexo 2:** Resultados obtenidos con el empleo del software Sistema Decisiones.

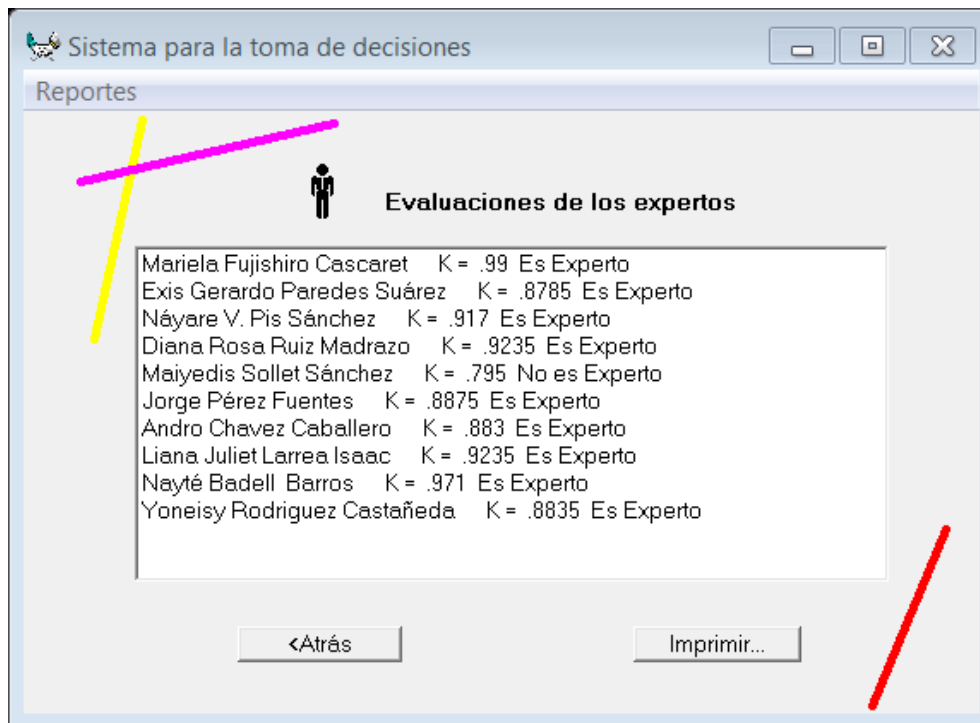


Figura 1. Resultado de la evaluación de los expertos

**Anexo 3:** Encuesta para validar el grupo de expertos.

Marque con una “x” en la tabla siguiente, el nivel de conocimiento que usted posee, en una escala de 0 a 10, en aspectos relacionados con el clima organizacional, considere 0 como no poseer conocimiento en la materia y en orden creciente de competencia hasta 10, que significaría una elevada preparación.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Para determinar cuáles fuentes han contribuido a la preparación que usted posee como profesional en el tema.

No.	Fuentes de conocimiento	Alta	Media	Baja
1	Conocimiento sobre la temática.			
2	Análisis teóricos realizados.			
3	Estudio de autores nacionales.			
4	Estudio de autores extranjeros.			
5	Conocimiento sobre el estado actual de la temática.			
6	Experiencia de trabajo.			
7	Cursos de actualización.			
8	Consulta bibliográfica.			

**Anexo 4:** Validación del grupo de expertos para determinar el nivel de utilidad de los resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento propuesto.

Estadísticos de contraste	
N	9
W de Kendall <sup>a</sup>	,614
Chi-cuadrado	38,712
Gl	7
Sig. asintót.	,000
a. Coeficiente de concordancia de Kendall	

## **Anexo 5:** Comité de expertos

Cuadro 1. Constitución del Comité de Expertos.

<b>NOMBRES</b>	<b>CATEGORÍA Científica</b>	<b>CARGO</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<b>1. Mariela Fujishiro Cascaret</b>	Máster en Ciencias	Directora del Centro	37 años
<b>2. Exis Gerardo Paredes Suárez</b>	Máster en Ciencias	Espec. Gestión Documental	32 años
<b>3. Náyare V. Pis Sánchez</b>	Máster en Ciencias	Especialista B Gestión Económica	20 años
<b>4. Diana Rosa Ruiz Madrazo</b>	Máster en Ciencias	Especialista C Gestión de la Calidad	18 años
<b>5. Jorge Pérez Fuentes</b>	Máster en Ciencias	Espec. B gestión RH(metodólogo)	31 años
<b>6. Andro Chavez Caballero</b>	Ingeniero Mecánico	Espec. C Gestión R.H	12años
<b>7. Liana Juliet Larrea Isaac</b>	Máster en Ciencias	Especialista B Obras de Arquitectura	15 años
<b>8. Nayté Badell Barros</b>	Máster en Ciencias	Especialista B Obras de Arquitectura	13 años
<b>9. Yoneisy Rodriguez Castañeda</b>	Máster en Ciencias	J Dpto Docente	14 años

**Anexo 6: Entrevista para la elaboración del perfil de cargo del puesto de trabajo de Jefe del Departamento Docente.**

Esta entrevista se utilizará para conocer mediante una serie de preguntas todos los elementos que se relacionan con el puesto de Jefe del Departamento Docente. Su objetivo es elaborar el perfil de cargo del puesto de trabajo antes referenciado. Gracias por su cooperación.

Ministerio: \_\_\_\_\_

Organismo: \_\_\_\_\_

Cadena: \_\_\_\_\_

Sector: \_\_\_\_\_

Entidad: \_\_\_\_\_

Fecha de Elaboración: Día: \_\_\_\_\_ Mes: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

Nombre de entrevistado:

\_\_\_\_\_

**PREGUNTAS:**

1. ¿El departamento o sección al que pertenece el ocupante del puesto es Departamento Docente?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

2. ¿La categoría ocupacional es Jefe del Departamento Docente?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

3. ¿Coincide usted con la propuesta de la misión del puesto?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Podría usted citar la función general y otras atribuibles al puesto en la organización?

Función general:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Otras:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Estás de acuerdo que estas son las relaciones internas y externas con otros puestos?

Relaciones externas: Departamento de Recursos Humanos de las empresas, clientes, palacio de pioneros, metodólogo provincial.

Relaciones internas: Secretaría docente, metodólogo, cátedra de administración, directora, capacitadores

Otras \_\_\_\_\_

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

Mínima \_\_\_\_\_ Máxima \_\_\_\_\_

7. Además de las exigencias de formación básica que se muestran a continuación ¿conoce otras que le sean inherentes al puesto?

Licenciado en educación y en especialidades técnicas relacionadas con la construcción.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Otras \_\_\_\_\_

8. ¿Cuántos años de experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) se necesita para poder desarrollar estas funciones?

**Previa**

En tiempo \_\_\_\_\_

¿En qué puestos? \_\_\_\_\_

**Actual**

En tiempo \_\_\_\_\_

¿En qué puestos? \_\_\_\_\_

9. Además de estos conocimientos, conoce otros que deba poseer el ocupante del puesto:

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Construcción civil, Dibujo e interpretación de planos, Planeación estratégica, Dirección, Control interno

Otros:

\_\_\_\_\_

10. De todos los requisitos de personalidad que se muestran a continuación, conoce otro que le sean inherentes al puesto:

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Confiable, Responsable, Disciplinado, Organizado, Controlado, Respetuoso, Discreto

Otros:

\_\_\_\_\_

11. ¿ De todos los requisitos físicos que se muestran a continuación, conoce otro que le sean inherentes al puesto:

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Poseer buenas condiciones físicas para el desempeño de sus funciones (resistencia a posturas prolongadas sentada y parada, buena visión y tacto, buena salud).

---

---

---

12. El trabajo demanda: ¿esfuerzo físico?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ De ser positivo: cuantifíquelo\_\_\_\_\_

13. El trabajo demanda: ¿esfuerzo mental?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ De ser positivo: cuantifíquelo\_\_\_\_\_

14. Describa las características del trabajo.

Ejemplo: En equipo \_\_\_\_\_ cerca de otros\_\_\_\_\_. Continuo\_\_\_\_\_

---

---

---

15. ¿Estás de acuerdo en que estos son los medios de trabajo que se utilizan para las actividades?

Computadora, impresora, teléfono, presillas, bolígrafos, papeles, libretas, lápices, presilladoras.

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Otros\_\_\_\_\_

16. Diga aproximadamente: ¿qué posición usted considera que exige el puesto de trabajo?

De pie \_\_\_\_\_% Sentado \_\_\_\_\_%

17. ¿Cómo es el ambiente laboral?

Humedad \_\_\_\_\_ Poco espacio de trabajo \_\_\_\_\_ Iluminación \_\_\_\_\_ Limpieza \_\_\_\_\_ Sin  
ruido \_\_\_\_\_ Poca humedad \_\_\_\_\_ Poca Iluminación \_\_\_\_\_ Mucho ruido \_\_\_\_\_  
ventilación \_\_\_\_\_ Amplitud \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

18. ¿Existen riesgos en el trabajo? ¿Cuáles?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

---

---

---

19. ¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte del trabajo?

---

---

---

20. ¿Es una jornada laboral regular o irregular?

---

---

---

21. ¿Cuáles son las responsabilidades que requiere el puesto? Sobre:

Medios de trabajo\_\_\_ objeto de trabajo\_\_\_ personas\_\_\_\_\_

22. De todas las características de comportamiento que se muestran a continuación ¿Existen otras que necesite el ocupante del puesto?

Responsabilidad, honestidad, comprometido con la UEB, receptivo, ética profesional.

---

---

---

---

23. Está de acuerdo en que para que exista un buen clima organizacional el ocupante del puesto debe tener:

Respeto, unidad, colaboración, motivación, sentido de pertenencia, buenas relaciones interpersonales.

Sí\_\_\_ No\_\_\_

Otras\_\_\_\_\_

---

---

---

## Anexo 7: Perfil de cargo

Cuadro 2. Perfil de cargo del puesto Jefe del Departamento Docente.

<b>Ministerio:</b> Construcción	<b>Organismo:</b> MICONS	<b>Sector:</b> Construcción
<b>Entidad:</b> UEB Centro de Capacitación de la Construcción.		
<b>Denominación del puesto:</b> Jefe del Departamento Docente		
<b>Departamento o Sección:</b> Departamento Docente		<b>Categoría ocupacional:</b> Jefe del departamento
<b>Misión del puesto:</b> Dirigir el proceso de preparación y/o capacitación de operarios con un personal calificado y una tecnología actualizada para lograr eficiencia en las actividades docentes.		
<b>Función general:</b> Planificar, organizar y asegurar el proceso educativo-docente para la formación de operarios de la construcción.		
<b>Funciones o tareas específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Realiza de conjunto con los trabajadores del centro, la apertura y el cierre de acciones de capacitación.</li><li>✓ Coordina previamente con sus docentes cómo organizar y ejecutar la preparación metodológica.</li><li>✓ Redacta de manera clara y precisa los informes y documentos necesarios para la capacitación de los operarios.</li><li>✓ Actualiza la documentación de las actividades educativas que se realizan en el centro.</li><li>✓ Verifica y responde por el cumplimiento de acuerdo a las orientaciones y procedimientos del colectivo del departamento.</li><li>✓ Desarrolla acciones que promueven el cumplimiento con calidad de todas las actividades docentes, los matutinos y consejillos de asistencia.</li><li>✓ Inspecciona las clases, revisa los planes de trabajo individuales y controla la asistencia y puntualidad de cada docente.</li><li>✓ Controla y supervisa el desarrollo, montaje y utilización de los medios de enseñanza.</li><li>✓ Muestra interés por la superación profesional de sus colaboradores (participación en eventos científicos, talleres, cursos, intercambios, artículos, entre otros)</li><li>✓ Planifica reuniones para transmitir las actividades que cada trabajador debe realizar y les exige efectuarlas con eficiencia.</li><li>✓ Orienta con precisión a sus docentes en las tareas concernientes a su plan de trabajo y les da sugerencias para que logren la calidad requerida y que obtengan buenos resultados.</li><li>✓ Participa conjuntamente con profesores guías en los análisis de grupo y los estimula a mejorar la calidad de enseñanza del centro.</li><li>✓ Analiza las posibles opciones para enfrentar situaciones que se presenten, y en función de ello, selecciona la que corresponde.</li></ul>		
<b>Tipo de relación con otros puestos:</b> <p><b>Internos:</b> Secretaría docente, metodólogo, cátedra de administración, dirección, capacitación, enseñanza práctica, economía, almacén y servicios, dirección de recursos humanos.</p> <p><b>Externos:</b> Departamento de recursos humanos de las empresas, clientes, palacio de pioneros, metodólogo provincial, departamento de producción de empresas, Centros Penitenciarios Abiertos (CTE Mar Verde y Centro de jóvenes).</p>		

<p><b>Perfil del puesto:-Escolaridad:</b> Nivel Superior <b>Rango de edad:</b> -Mínima: 35 -Máxima: 60años.  <b>Requisitos:-Exigencias de formación básica:</b> Computación, licenciado en educación y en especialidades técnicas relacionadas con la construcción.  - <b>Experiencia: Previa:</b> 4 años      <b>En puestos:</b> como docente en especialistas de obras de arquitectura.  <b>Actual:</b> 2 años      <b>En puestos:</b> Jefe del Departamento Docente</p>
<p><b>Requisitos:-De conocimiento:</b> - Construcción civil, dibujo e interpretación de planos, planeación estratégica, dirección, control interno, mecanización, didáctica, conocimiento sobre docencia, montaje industrial, electricidad, seguridad y salud, gestión de la calidad, gestión medioambiental.-  <b>Físicos:</b> poseer buenas condiciones físicas para el desempeño de sus funciones (destreza manual, resistencia a posturas prolongadas sentado, buena visión y tacto, resistencia a posturas prolongadas parado, buena salud, buena presencia).  <b>-De personalidad:</b> capacidad para la dirección, planificación y control de las actividades, toma de decisiones, comunicación fluida tanto verbal como escrita, ética, responsabilidad, disciplinado, organizado, respetuoso, discreto, confiable, controlado.</p>
<p><b>Características del trabajo:</b> Cerca de otros, continuo y en equipo.  <b>-Medios de trabajo:</b> computadora, impresora, teléfono, presillas, bolígrafos, papeles, libretas, lápices, presilladoras, materiales de la construcción, agendas, cascos, botas, overol  <b>-Condiciones de trabajo: - Posición:</b> De pie: 40%. -Sentado60:%.  <b>-Ambiente laboral:</b> Amplio, limpio, diseñado para dar una buena imagen de la UEB, ventilación, iluminación, sin ruidos, concentración.  <b>-Riesgos:</b> - Físico: 10%. - Psicológico: 60%. - <b>Esfuerzos:</b> - Físico: 0%. -Mental: 100%.  - <b>Enfermedades:</b> Estrés, afecciones cervicales y de hipertensión - <b>Jornada laboral:</b> Regular. -  <b>Responsabilidad:</b> Alta sobre los medios de trabajo, el personal y el objeto de trabajo.</p>
<p><b>Cultura organizacional:</b>  <b>-Características del comportamiento:</b> responsabilidad, honestidad, comprometido con la UEB, receptivo, ética profesional, exigencias en el orden moral, disciplinado, laborioso, auto superación, organizado.  <b>-Clima organizacional:</b> De respeto, unidad, colaboración, motivación, sentido de pertenencia, buenas relaciones interpersonales, receptivo a todas las ideas, compromiso, otros.</p>

<b>Personal que participó en el diseño</b>			
	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Nombre y Apellidos:</b>	Dianelis Muchulí Leyva	Andro Chavez Caballero	Mariela Fujishiro Cascaret
<b>Cargo:</b>	Investigadora	Espec. C Gestión R.H	Director de la UEB
<b>Firma:</b>			

**Fuente:** Bermejo Salmon, M (2012) Aplicación de una Metodología para la elaboración del Perfil de Cargo por Competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba.