

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas

Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial

Carrera de Ingeniería Industrial



Trabajo de Diploma

Título: Propuesta de perfiles de cargo por competencias para la Subdirección Investigación e Innovación Tecnológica de la UEB ETICA Centro Villa Clara.

Autora: Anabel Toledo Rodríguez

Tutor: Dr. Allan F. Aguilera Martínez

“Año 59 de la Revolución”

2017

Dedicatoria

A

Mis padres porque el cariño y la educación que me han brindado ha permitido que llegue hasta aquí y a ellos debo quien soy.

La memoria de mis abuelos que no pudieron ver este momento pero sé que los llenaría de orgullo.

Agradecimientos

Lo sabio es la meta del alma humana y a medida que se avanza en sus conocimientos va alejando a su vez el horizonte de lo desconocido, es por eso que agradezco a todas las personas que me permitieron hacer realidad este sueño.

- ✓ A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional.
- ✓ A mi tía Isel que siempre me apoyó en los momentos difíciles.
- ✓ Al profesor Allan Aguilera Martínez, tutor de esta tesis, por su dedicación y empeño en lograr los mejores resultados.
- ✓ Al colectivo de trabajadores de la Estación Territorial de Investigaciones de la Caña de Azúcar (ETICA) Centro Villa Clara por su colaboración en la realización de este trabajo.
- ✓ A los profesores del Departamento de Ingeniería Industrial quienes contribuyeron a mi formación.
- ✓ A mis compañeras de estudio Roselys, Tahimí y María, quienes compartieron las alegrías y dificultades en estos años de trayecto en la universidad.
- ✓ A todos aquellos que de una forma u otra me han ayudado a lo largo de mi carrera.

¡Muchas Gracias!

Resumen

La presente investigación se realiza en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Estación Territorial de Investigaciones de la Caña de Azúcar (ETICA) Centro Villa Clara, perteneciente al Instituto de Investigaciones de la Caña de Azúcar (INICA), con el objetivo principal de diseñar los perfiles de cargo por competencias para los cargos pertenecientes a la Subdirección Investigación e Innovación Tecnológica. Para el logro del objetivo se realizó un diagnóstico de la situación actual de la Gestión de los Recursos Humanos relacionado principalmente con el análisis y descripción de los puestos de trabajo y sus procesos claves como son: selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño. Entre las principales técnicas y métodos utilizados se encuentran la entrevista, el análisis documental, la observación directa y la lista de chequeo. Como principales resultados se obtuvieron los perfiles de competencias para los puestos de esta subdirección los que constituyen guía para el diseño de los perfiles de las demás subdirecciones que integran la organización.

Abstract

The present research is carry in the Base Business Unit Territorial Research Station of the Sugar Cane Centro Villa Clara belonging to the Sugar Cane Research Institute, with the main objective of to design the competency profiles for posts belonging to the Research and Technological Innovation Subdivision. For the achieve the objective, was made a diagnosis of the current situation of Human Resources Management, mainly related with the analysis and description of jobs and their key processes such as: Selection and integration, Training and development and Performance evaluation. Among the main techniques and methods used are interview, documentary analysis, direct observation and checklist. As the main results, were obtained competency profiles for posts in this subdivision, which are guidelines for the design of the profiles of the other sub-directorates that integrate the organization.

Índice

Introducción.....	1
CAPITULO 1. Marco teórico referencial de la investigación.....	5
1.1. Introducción	5
1.2. La Gestión de Recursos Humanos (GRH)	6
1.2.1 Modelos de Gestión de Recursos Humanos	10
1.3. La Gestión de Recursos Humanos en Cuba	12
1.4. Las competencias laborales para la GRH.....	14
1.4.1 La gestión por competencias	16
1.4.2. Métodos e instrumentos para el diagnóstico de las competencias	17
1.5. Perfiles de puestos de trabajo basados en competencias.....	21
1.5.1. Análisis y descripción de puestos de trabajo.....	22
1.6. Las competencias laborales en Cuba	27
1.7 Procedimientos para el diseño de competencias laborales.....	28
1.8. Conclusiones parciales	30
CAPITULO 2. Diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos en la UEB ETICA Centro Villa Clara.	32
2.1 Introducción	32
2.2 Caracterización de la entidad objeto de estudio.....	32
2.2.1 Caracterización de los Recursos Humanos en la UEB ETICA Centro Villa Clara.	34

2.3 Diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Capital Humano en la UEB ETICA Centro Villa Clara.	38
2.4. Conclusiones parciales	49
Capítulo 3. Diseño de los perfiles de cargo por competencias para los puestos pertenecientes a la Subdirección Investigación e Innovación Tecnológica de la UEB ETICA Centro Villa Clara.	50
3.1 Introducción	50
3.2 Procedimiento para determinar las competencias laborales.	50
3.3 Aplicación del procedimiento para la elaboración de perfiles de competencias en la UEB ETICA Centro Villa Clara.....	50
3.3.1 Fase I: Preparación y Sensibilización.....	50
3.3.2 Fase II: Identificación y articulación de las competencias.	55
3.3.3 Fase III: Ajuste.....	63
3.3.4 Fase IV: Formalización y puesta en vigor del perfil de competencia.	63
3.4 Conclusiones parciales	63
Conclusiones generales	64
Recomendaciones.....	65
Bibliografía	66
Anexos	70

Introducción

Como consecuencia de la globalización de los mercados, las nuevas tecnologías y el aumento de la competitividad, lo que actualmente marca la diferencia entre las empresas de éxito es la calidad y la disposición de su Talento Humano. Se sabe que la tecnología de punta es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero también el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tengan las personas que participan en la organización. (Velasquez and González, 2008)

Ha habido consenso entre destacados estudiosos y empresarios de éxito, en que la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del Siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio, definitivamente, radicará en el nivel de formación y gestión del talento humano o de los recursos humanos. (Fleitas, 2013)

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, han conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas más avanzados y flexibles. La Gestión del Capital Humano (GCH) ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica, que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito. (Chaviano, 2010)

Según plantea (Alcala et al., 2013) la competencia laboral ha venido suscitando en las últimas décadas una serie conceptualizaciones, estudios, programas y estrategias empresariales relacionadas con la capacitación laboral, formación, selección y evaluación por competencias; entre otras, que vinculan las competencias laborales con la gestión del recurso humano.

Actualmente se imponen grandes desafíos que conllevan a que la gestión de recursos humanos se enfrente a determinadas exigencias que hacen que se encuentre en constantes transformaciones y que los cambios sean cada vez mayores y de más rápida implementación. Los enfoques actuales para gestionar el capital humano de las organizaciones se concibe con enfoque sistémico, teniendo en cuenta el conjunto de procesos que administrados con alineación a las estrategias organizacionales y con

carácter multidisciplinario y proactivo, contribuya al mejoramiento de la estructura humana de la empresa y al logro de mejores resultados.(Tenorio, 2012)

En Cuba los nuevos enfoques de la gestión de recursos humanos se encuentran en consonancia con las complejas y dinámicas características del entorno en que se desarrolla la gestión empresarial en el país, que resaltan la necesidad de la actualización permanente en la concepción estratégica de la formación del capital humano, en base a la mejora continua, al propiciar las condiciones para lograr las transformaciones necesarias que permiten el alcance de los objetivos empresariales.

La UEB ETICA Centro Villa Clara perteneciente al Instituto de Investigaciones de la Caña de Azúcar se encuentra actualmente enfrascada en un proceso de cambio en su estructura organizativa por lo que no cuenta con un diseño adecuado de perfiles de competencias para puestos de trabajo en la organización debido a que existen puestos de nueva creación y otros ya existentes que se le añaden nuevas funciones lo que impide que se realicen correctamente procesos de Gestión de Recursos Humanos tales como reclutamiento y selección, incluido aquí la reubicación del personal como necesidad ante los cambios estructurales, la formación y desarrollo y la evaluación del desempeño.

En el contexto de la **situación problemática** antes planteada, se determina entonces como **problema de investigación** la inexistencia de los perfiles de competencias para los cargos pertenecientes a la Subdirección Investigación e Innovación Tecnológica, que impiden la adecuada gestión de los recursos humanos en particular y la sostenibilidad de los resultados científico-técnicos en general.

El **objetivo general** que se plantea en esta investigación consiste en diseñar los perfiles de cargo por competencias para los cargos pertenecientes a la Subdirección Investigación e Innovación Tecnológica de la UEB ETICA Centro Villa Clara a partir de la aplicación de un procedimiento técnicamente fundamentado.

Para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación se plantean los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico-referencial de la investigación derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional actualizada, así como de otras fuentes de referencia sobre el tema objeto de estudio.

2. Realizar un diagnóstico del estado actual de los Recursos Humanos en la UEB ETICA Centro Villa Clara.
3. Aplicar procedimiento técnicamente fundamentado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Subdirección Investigación e Innovación Tecnológica de la UEB ETICA Centro Villa Clara.

Para llevar a cabo esta investigación se emplearon diferentes herramientas, dentro de ellas la observación directa, la entrevista, el análisis documental, el trabajo con expertos, la encuesta y la lista de chequeo.

El valor teórico del estudio está sustentado en la actualización de los conocimientos en relación a los conceptos obtenidos en la revisión bibliográfica para la confección del marco teórico referencial, derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional actualizada sobre la gestión de los recursos humanos haciendo énfasis en las competencias laborales.

Desde el punto de vista metodológico, se desarrolla un diagnóstico que permite precisar la situación concreta del objeto de estudio con relación al establecimiento de las competencias laborales, a partir del cual se elabora un plan de acciones para dar solución a las problemáticas detectadas que permita aprovechar las oportunidades y potencialidades existentes.

El valor práctico se muestra en el beneficio que genera para el centro poder contar con las competencias laborales para los puestos de trabajo que permiten realizar la selección de personal, detectar las necesidades de formación y elaborar planes de formación/desarrollo, evaluar el desempeño, elaborar planes de carrera y diseñar sistemas de retribución.

El valor social de la investigación radica en el enriquecimiento y potenciación del factor humano que es objeto y sujeto en este proceso de gestión además de una mayor eficiencia, productividad y capacidad de generación de ingresos que tributen a una mayor riqueza y bienestar social.

Para su presentación, esta Tesis de Diploma se estructuró de la forma siguiente: resumen, introducción, capítulos 1, 2 y 3, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el primer capítulo se realiza el marco teórico-referencial de la investigación destinado a la recopilación de datos teóricos obtenidos de las principales fuentes bibliográficas consultadas que se encuentran en estrecha relación con los términos gestión de los Recursos Humanos y gestión por competencias.

En el segundo capítulo se brinda una caracterización de la UEB ETICA Centro Villa Clara y se realiza un diagnóstico del estado actual de los Recursos Humanos.

En el último capítulo se aplica el procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias para los cargos pertenecientes a la Subdirección Investigación e Innovación Tecnológica en la UEB ETICA Centro Villa Clara.

Posteriormente se presentan un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado; la bibliografía consultada y, finalmente un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento del estudio realizado.

CAPITULO 1. Marco teórico referencial de la investigación

1.1. Introducción

El marco teórico de esta investigación aborda conceptos, teorías y planteamientos realizados por diferentes autores sobre la Gestión de los Recursos Humanos y la Gestión por competencias. Se abordan elementos esenciales como son los modelos de GRH y los métodos e instrumentos para el diagnóstico de las competencias. La revisión de la literatura especializada, así como de otras fuentes bibliográficas y referenciales consultadas, se estructuró de forma tal que permitiera el análisis del estado del arte y de la práctica sobre la temática estudiada, permitiendo sentar las bases teórico prácticas de la investigación. El hilo conductor seguido, como estrategia de construcción del marco teórico-referencial de la investigación, se expone en la figura 1.

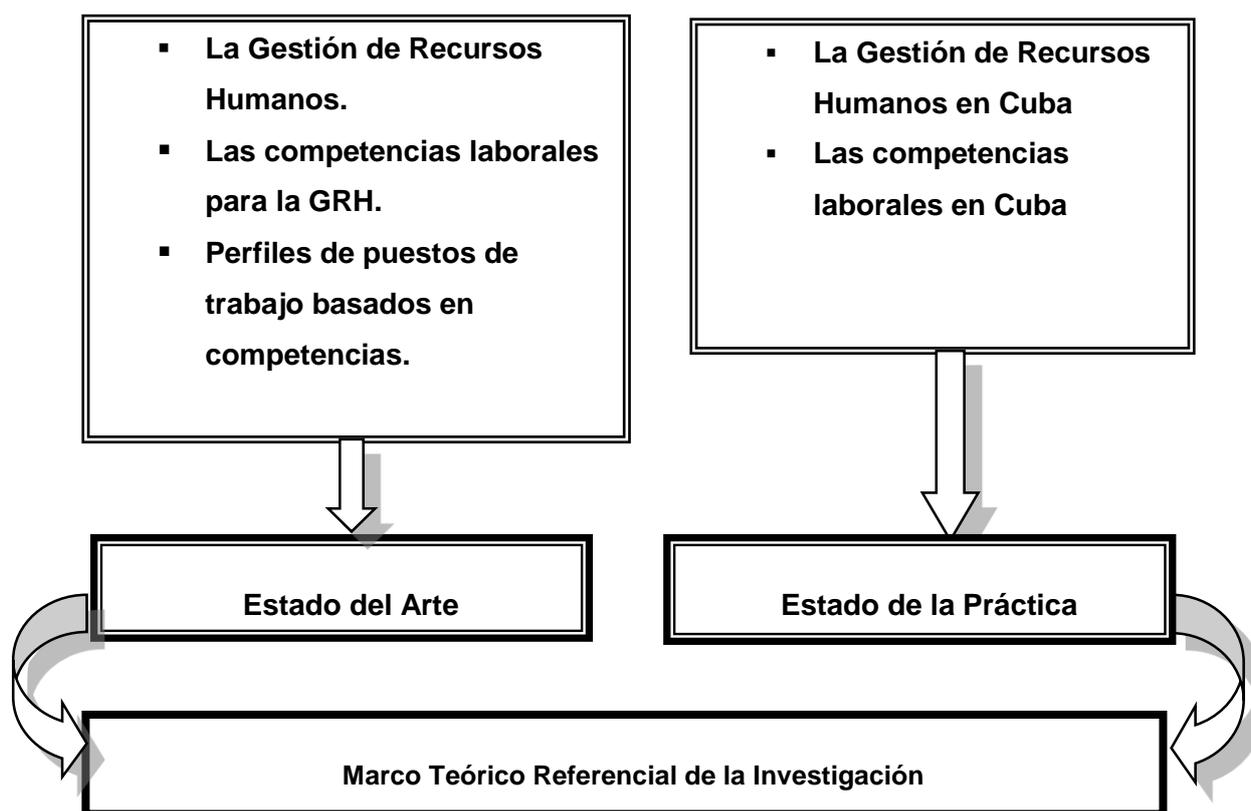


Figura 1. Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación.

Fuente: Elaboración propia

1.2. La Gestión de Recursos Humanos (GRH)

(Chiavenato, 1999) conceptualiza el recurso humano como una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la organización.

Para (Chiavenato, 1999), las personas no son recursos que la organización consume, utiliza y producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad de la misma forma que el mercado y las tecnologías. En consecuencia, para el autor es mejor hablar de gestión del personal para resaltar la gestión con las personas como socios- y no sobre las personas como meros recursos. Las personas bajo sus concepciones invierten dedicación, esfuerzo, responsabilidad y compromiso con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones.

Mientras tanto, Davenport conceptualiza los recursos humanos como inversores de capital humano en lugar de activos. Además, establece un vínculo entre el individuo y la organización, con independencia de la propiedad, del paternalismo o de una lealtad ciega. Para él, el lazo que los liga deriva de la capacidad y voluntad de cada uno para proporcionar beneficios al otro. La relación supone un provecho mutuo sin que ninguna de las dos partes prospere a costa de la otra. (Hernández and Martí, 2006)

Existen puntos en común entre Chiavenato y Davenport, ambos consideran a los recursos humanos como inversores del capital humano, esfuerzos, dedicación, responsabilidad, compromiso, con mutuos intereses de éxitos y reciprocidad. En este enfoque, se observa la relación entre los recursos humanos y la organización en la era actual. (Hernández and Martí, 2006)

La evolución de los Recursos Humanos a través del tiempo ha experimentado numerosos cambios. Según (Chaviano, 2010), en la etapa de 1880 a 1945 se hablaba de Dirección de Personas, vinculando el factor humano con los factores productivos; fundamentalmente motivados desde el punto de vista económico, valorando su participación como un elemento pasivo dentro de las decisiones empresariales.

En la etapa de 1945 a 1970 ya existía la escuela de las relaciones humanas, a la cual podría considerarse como la precursora del actual planeamiento de los Recursos Humanos. En la década del 70 se inició una etapa de cambios en la función de

personal que materializa la actual Dirección de Recursos Humanos. En esta etapa continúan los aspectos económicos y tecnológicos como los de mayor importancia en las empresas y el factor humano en un segundo plano, preocupándose cada vez más por los aspectos sociales y humanos dentro y fuera de las empresas.

En los años 90 surge una nueva necesidad en la función de personas: la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Se invierte cada vez más en el capital humano, en aras de incrementar la competitividad de las empresas y el factor humano es decisivo.

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) no es lo que generalmente se conoce en la mayoría de las empresas cubanas bajo la denominación de dirección de personal. La Gestión de Recursos Humanos se proyecta desde perspectivas más amplias e incorpora ideas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo.(Romero, 2013)

Otros conceptos se han definido acerca de la GRH como son:

La GRH consiste en la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que laboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados con el trabajo.(Chiavenato, 1988)

Es el manejo del recurso máspreciado de la organización descartando la posibilidad de sacrificar los valores humanos a las necesidades administrativas.(Werther and Davis, 1992)

Es el conjunto de acciones y decisiones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implementación y control de las estrategias organizacionales.(Cuesta, 2010)

(Alhama et al., 2001), presentan la gestión de recursos humanos como un sistema compuesto por nueve subsistemas interrelacionados, y cada subsistema con diferentes objetivos.

1. Planificación: su objetivo es determinar las necesidades de personal, actuales y perspectivas, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la

- organización. Prevé los recursos necesarios para la capacitación, remuneración y estimulación.
2. Organización: su propósito es dotar a la organización de la flexibilidad necesaria, tanto en las estructuras como en los procesos.
 3. Selección de personal: su finalidad es definir políticas y prácticas de obtención del personal idóneo a la organización, así como seleccionar el personal, sea para incorporarlo a la organización, para su promoción o para su capacitación. Es un proceso permanente, planificado y es responsabilidad de todas las áreas funcionales, aunque se dirija desde recursos humanos.
 4. Formación: su objetivo es dotar al personal del conocimiento, las capacidades y los valores necesarios para su alto desempeño y desarrollo.
 5. Evaluación: su intención es evaluar integralmente el comportamiento laboral en un periodo determinado y comparar lo existente con las exigencias establecidas, es decir, acreditar la competencia laboral en cada momento.
 6. Promoción y desarrollo: su propósito es posibilitar la plena realización personal de cada trabajador de la organización, según sus potencialidades y expectativas; establecer una línea de promoción y desarrollo para todos los cargos y desarrollar las acciones para su materialización en la práctica.
 7. Retribución y estimulación: su finalidad es determinar las compensaciones al trabajo y a los resultados alcanzados; además, es la vía fundamental para la satisfacción de las necesidades de los empleados.
 8. Seguridad, salud, condiciones de trabajo: las condiciones de trabajo están constituidas por el conjunto de factores que influyen sobre el trabajador en el ambiente de la organización; incluye desde las condiciones higiénico-ambientales hasta cuestiones organizativas, psicofisiológicas y psicosociales.
 9. Comunicación e información: como factor integrador del sistema, su objetivo es proporcionar la información necesaria mediante el sistema o la vía de comunicación adecuada para lograr el mejor desempeño de los trabajadores en las actividades y procesos. Ayuda a la comprensión de los problemas, a la eliminación de tensiones y conflictos, a la creación de una cultura organizacional y a la toma de decisiones con participación amplia en sus procesos.

(Hernández and Martí, 2006) plantean sobre estos subsistemas dentro de la GRH los elementos que se enuncian a continuación:

Estos subsistemas están constituidos en su conjunto por una serie de políticas dirigidas a establecer un tipo de dirección plana, donde es de vital importancia la relación individual frente a la relación colectiva y entre los directivos y los recursos humanos, que posibilita la participación de los recursos humanos en la toma de decisiones y las actividades de la organización.

La gestión de los recursos humanos pretende eliminar la tradicional gestión jerárquica y activar una política donde los trabajadores reciben el mismo trato y beneficios sin consideración alguna sobre su cargo o tipo de trabajo, establecer un sistema de pago en función del rendimiento, formar relaciones sociales justas y lograr la interacción entre los directivos y los recursos humanos; entendidos éstos como inversores de talento, capacidad, conocimiento y compromiso, algo de vital importancia para lograr el éxito organizacional.

Las políticas de gestión de recursos humanos están dirigidas a lograr una equidad entre los directivos y los recursos humanos, así como al desarrollo de este último como ser social, que interactúa en la organización y que afecta su desarrollo y desempeño.

El desarrollo de los recursos humanos se basa en su participación activa en la acción y la toma de decisiones en la organización, pero además en el desarrollo de su valor cognoscitivo (inteligencia, conocimiento, talento, etc), es decir, en su capital humano.

En estos tiempos la GRH se presenta como una importante fuente de ventaja competitiva, a través del desarrollo de las competencias, habilidades y motivación de la gente de la empresa. Una empresa puede metódicamente identificar donde descansan sus fortalezas en Recursos Humanos y lanzar sus políticas de Recursos Humanos y las estrategias empresariales utilizando y desarrollando esas ventajas. Las competencias de Recursos Humanos, que pueden ser clave para el futuro en su industria, pueden ser identificadas, y se pueden dar pasos en orden de adquirirlas. La Gestión por Competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema

de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.(Cuesta, 2005)

La gestión de recursos humanos tiene una gran importancia para las organizaciones, debido a la sinergia en el desarrollo integral de políticas dirigidas a un mejor desempeño de los recursos humanos mediante la ejecución de diversas actividades. Este proceso permite a las organizaciones reorientarse en función de las debilidades y fortalezas de los activos intangibles. Unos de los elementos de la gestión de los recursos humanos que tributa al mejoramiento del desempeño y a la disminución de las debilidades de los activos intangibles es la capacitación. (Hernández and Martí, 2006)

El proceso de capacitación se orienta a fomentar las capacidades que es necesario desarrollar dentro de las organizaciones para su desempeño exitoso. Estas operan mediante las personas que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre; por tal razón, las organizaciones y las personas mantienen una relación de mutua dependencia que les permite la obtención de beneficios a ambos.(Chiavenato, 1999)

1.2.1 Modelos de Gestión de Recursos Humanos

Tradicionalmente la gestión de recursos humanos ha sido una disciplina criticada por la ausencia de modelos teóricos que la fundamentara (Wright and McMahan, 1992, Delery and Doty, 1996). Hasta años muy recientes y, a pesar de la proliferación de trabajos empíricos desarrollados en esta materia, parecía obvia la inexistencia de un apoyo teórico. No obstante, y desde la publicación del "matching model" de (Fombrum et al., 1984) está proliferando una amplia literatura de modelos conceptuales que viene a revocar esta crítica. El surgimiento de estos enfoques se debe, en parte, al cambio que ha experimentado la investigación sobre recursos humanos, al pasar desde una visión micra a otra macro o estratégica y enfatizar el impacto de este recurso sobre el resultado' de la organización.(Valle and Fernández, 1998)

En la década del 90 del Siglo XX hubo un marcado énfasis en las empresas de éxito en lograr sistemas de GRH, reflejados por modelos conceptuales.(Cuesta, 2005)

(Cuesta, 2008), asegura que la GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, y posee sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puesto y áreas

de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) al igual que en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas. La GRH eficiente ha superado al taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) así como la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.

(Cuesta, 2010), reseña en el capítulo uno de su libro varios modelos conceptuales de GRH, y se argumenta el modelo conceptual de GRH DPC (Diagnóstico, Proyección y Control).

Dentro de los modelos se encuentran el expuesto por (Werther and Davis, 2001) de EE.UU. y el presentado (Chiavenato, 1988) de Brasil, autores cuyos textos tienen gran divulgación en universidades iberoamericanas. Además trata también el Modelo de GRH de Beer y colaboradores; y el Modelo del grupo consultor Harper y Lynch (1992). El Modelo del grupo consultor Harper y Lynch (1992) (Anexo 1), presenta la descripción de un grupo de actividades claves de la GRH en función de la optimización de los mismos. La satisfacción de la demanda de RH para la organización, se inicia con el inventario del personal y la evaluación del potencial humano y culminan con la auditoría y el seguimiento a la optimización de los RH. Todas las actividades del modelo se interconectan entre sí, además considera la comunicación y se aprecia su orientación con la estrategia empresarial pero sin profundizar en el rol de las personas. El Modelo de Werther y Davis (Anexo 2), concibe la administración de personas como un sistema de muchas actividades interdependientes que tienen una marcada relación entre sí, aunque poseen límites claros y precisos. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. Además, plantea que las actividades de Administración de Recursos Humanos (ARH) constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.

El Modelo de Gestión de Recursos Humanos fue desarrollado por Beer y colaboradores (1989) (Anexo 3), se concentran en cuatro políticas que comprenden, a su vez a cuatro áreas con denominaciones homónimas, abarcando en esta todas las actividades claves de GRH, como las indicadas en el modelo del Grupo Consultor Harper y Lynch. En el modelo de Beer y colaboradores la influencia de los empleados es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de recursos humanos.

Este modelo es retomado por (Cuesta, 2010) (Anexo 4), modificándolo al añadirle la auditoría de GRH centrada en la calidad como mecanismo de retroalimentación al

sistema de GRH reflejado por el mapa en sus elementos esenciales. Este modelo es superior desde el punto de vista funcional a los demás ya que considera la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, en el peso que le confiere a los factores de situación y en particular a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno. Admitir a los factores de situación como base determinante es muy acertado; expresa que el ser social determina la conciencia social (en este caso las manifestaciones aludidas de los grupos de interés) y también a las políticas de RH a definir, y ofrecen un sentido similar a que la base (las condiciones objetivas) determina la superestructura (las condiciones subjetivas).

(Chiavenato, 1988) (Anexo 5): Considera la GRH como un sistema que consta de cinco subsistemas interdependientes, los cuales pueden desarrollarse en medidas distintas y modificarse de acuerdo con la situación imperante en cuanto a factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológicos. Los subsistemas forman un proceso, los RH son captados, aplicados, mantenidos y desarrollados y controlados por la organización. La posibilidad de variar el alcance de los subsistemas de acuerdo a la necesidad es el aporte fundamental de este modelo; la flexibilidad se explica en la necesidad de establecer para cada uno de ellos, políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de sus funciones. Sin embargo la cualidad de gestionar los cambios organizacionales en la dinámica de los subsistemas no queda explícita.

Estos modelos han contribuido de forma significativa al desarrollo y conocimientos de nuevos enfoques en el campo de la GRH, difundiendo recomendaciones conceptualizadas a partir de la práctica exitosa en la esfera de la gestión empresarial.

En síntesis es importante recordar que lo que diferencia a una empresa de otra no es lo moderno de su tecnología, los procesos de producción o su estructura organizativa, lo que hace la diferencia son las competencias del recurso humano que trabaja para ella y las estrategias que adopte para lograrlo.

1.3. La Gestión de Recursos Humanos en Cuba

En Cuba país desde los primeros años de la década del 90 se han estado introduciendo “Sistemas de GRH” a nivel de los organismos, instituciones y empresas, que responden de manera circunstancial a influencias, modelos no propios y que no se ajustan exactamente a la realidad. Para el caso cubano, el desarrollo de la GRH tiene

que complementarse conceptual y metodológicamente a las estrategias nacionales y territoriales de empleo. (Tenorio, 2012)

Uno de los principales desafíos al que se enfrenta el país y las empresas cubanas cuando va saliendo del período especial, consiste en alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de las empresas, con el objetivo de producir bienes y servicios que sean capaces de satisfacer las necesidades de la sociedad en general, lo que solo puede lograrse a través del mejoramiento continuo siendo factor clave los RRHH.

La gestión del capital humano, con enfoque sistémico y a través de procesos, es un factor muy importante en las organizaciones cubanas en la actualidad, pues sólo a través de las personas es posible materializar el proyecto de cambio organizacional que se persigue en las empresas cubanas.(Hernández, 2011)

En Cuba, el concepto capital humano expresa correspondencia con el fundamento ideológico del sistema socialista, responde a una voluntad política sobre la educación, el desarrollo científico y la formación de valores, en busca del objetivo del desarrollo humano integral y de una sociedad humanista basada en el conocimiento. (Hernández, 2011)

Al respecto Fidel Castro Ruz en el discurso pronunciado en el acto de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina celebrado en el Teatro “Carlos Marx” en el año 2005 define: “Capital humano implica no sólo conocimientos, sino también, y muy esencialmente, conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco.”

La aprobación de las Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial, ha permitido comenzar el proceso de mejora continua de manera planificada y organizada en todas las empresas del país, lo que se convierte para nosotros en un factor excepcional para introducir y desarrollar la Gestión de Recursos Humanos. La empresa cubana no puede tampoco lograr su eficiencia dejando a un lado la responsabilidad social, pues los resultados económicos que alcanza son a favor de toda la sociedad, y éste es precisamente el elemento que la distingue de otras experiencias internacionales.(Pelegrín, 2009)

La academia no se ha mantenido al margen de todo este proceso de cambio y transformación, por el contrario, son varios los estudios realizados en torno a la función de GRH en el contexto del sector empresarial cubano, que aunque han seguido objetivos específicos y diferentes perspectivas de investigación, por lo general todos han pretendido desde diversas ópticas, potenciar el rol de esta función.(Fabelo, 2013)

La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.(Cuesta, 2010)

Para perfeccionar las empresas en Cuba y poder desarrollar un cambio organizacional es necesario contar con un modelo funcional que permita no solo diagnosticar la situación actual de las actividades que se desempeñan sino también permita el control y retroalimentación de las mismas garantizando que el sistema de GRH en su totalidad funcione permitiéndole logros importantes a la organización.

1.4. Las competencias laborales para la GRH

Desde el comienzo de los estudios sobre las competencias laborales existió una falta de consenso sobre su definición, situación que se mantiene hasta la actualidad. A continuación se brindan varios criterios de diferentes autores sobre las competencias laborales.

Es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o un desempeño superior en un trabajo o situación.(Boyatzis, 1982, Spencer and Spencer, 1993)

“Las competencias pueden entenderse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y su permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos”. La anterior afirmación pone de manifiesto la integración de aspectos cognitivos y afectivos asociados al comportamiento laboral. “El conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo eficiente”.(Benavides, 2002)

“Las competencias laborales son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con

actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional".(Cuesta, 2005)

Integración de conocimientos, habilidades, conductas, actitudes, aptitudes y motivos conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos, también responde a las funciones y tareas de un profesional para desarrollarse idóneamente en su puesto de trabajo y es resultado de un proceso relacionado con la experiencia, capacitación y calificación.(Urbina, 2007)

Hay competencias básicas o primarias, asentadas en aptitudes (razonamiento abstracto, expresión verbal, etc.), rasgos de personalidad (ascendencia, auto confianza, etc.), actitudes (predisposiciones al riesgo, al buen sentido del humor, etc.). Y hay competencias secundarias o complejas, basadas en dimensiones complejas comprendiendo varias competencias primarias (capacidad de negociación, liderazgo, planificación, etc.). Estas últimas son las que se asumirán al conformar los perfiles de cargo, diferenciándolas en técnicas y directivas.(Cuesta, 2005)

Las competencias laborales forman parte de la capacidad para responder exitosamente a una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa, abarcando conocimientos (saber), actitudes (saber ser) y habilidades (saber hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder exitosamente ante situaciones de la vida laboral y social, logrando los resultados esperados.(Cortes, 2012)

(García, 2009), considera que los beneficios directos que tiene un trabajador al realizar su trabajo basado en competencias laborales son el fomento de la formación continua y para toda la vida, el desarrollo de multihabilidades, el reconocimiento de la experiencia, mayores oportunidades de empleo y la mejora de calidad de vida de los mismos.

Los estudios sobre el tema de las competencias han estado dirigidos a la búsqueda de necesidades de aprendizaje, que constituyen el punto de partida de estrategias de capacitación sobre problemas detectados y establecer un sistema de seguimiento que garantice incentivar la autosuperación individual como vía para lograr el

perfeccionamiento técnico y profesional. La evaluación de las competencias laborales tiene la peculiaridad de que se lleva a cabo durante el proceso de trabajo y pone de manifiesto la efectividad del desempeño laboral y las deficiencias e insuficiencias de los trabajadores en su actividad profesional cotidiana.(Urbina, 2010)

En el contexto económico social y laboral las competencias vienen a ser la complementación necesaria del reconocimiento de los resultados del aprendizaje, dado por los requerimientos educacionales que se reflejan en los calificadores, pero es necesario tener claridad que estos son sólo una parte del componente “competencia”, aunque permiten estar en mejores condiciones para desarrollar las capacidades efectivas.(López, 2008)

La adopción de las competencias como base de la GRH en una organización conlleva una serie de ventajas, como son: permitir el uso de un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización; focalizar los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de resultados y facilitar la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial de las personas.(Leal, 2007)

1.4.1 La gestión por competencias

La gestión por competencias es una propuesta teórico-metodológico que dota a la práctica de Gestión de Recursos Humanos (GRH) de una noción holística e integradora sobre el desempeño de las personas en el trabajo, en la cual se debe superar necesariamente la concepción taylorista; y a nivel metodológico demanda la creación de técnicas que reconstruyan la interacción compleja que existe entre las características del individuo y las características de la situación de trabajo en la organización.(Fernández et al., 2015)

La gestión por competencias es una herramienta que profundiza en el desarrollo y participación del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos comprometidos en el quehacer de la empresa. La gestión por competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa. Es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer a cada trabajador.(Velasquez and González, 2008)

La Gestión de Recursos Humanos involucra las competencias laborales, es decir que necesitan contar con personal “competente” que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tenga los conocimientos teóricos, pero que además tenga la capacidad de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.(Morales, 2010)

1.4.2. Métodos e instrumentos para el diagnóstico de las competencias

Existen diversos métodos e instrumentos que pueden ser utilizados para el diagnóstico de las competencias pero no todos poseen el mismo enfoque, en esta sección se abordarán los métodos identificados en la literatura científica que gozan de utilidad práctica en general, estos son:

Métodos de expertos (Método Delphi): Este método pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello, se aprovecha la sinergia del debate en grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que puedan existir dentro de todo grupo, de esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible. Se emplea en la práctica empresarial para determinar las competencias de profesionales y directivos. Por la experiencia adquirida, los restantes métodos pueden ser acogidos como complementarios al método de expertos.

El método Delphi presenta tres (3) características que lo hace válido y fiable: anonimato, interacción y realimentación controlada y respuesta del grupo en forma estadística. Su aplicación consiste en una serie de interrogatorios intensivos a cada individuo (expertos) a través de un conjunto de preguntas realizadas sucesivamente que están relacionadas con la pregunta primaria original para obtener el más confiable consenso de opiniones de los expertos (Cuesta, 2005, Werther and Davis, 1992)

Método Evaluación 360°: Consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse criterios en relación a: ¿qué le gusta del evaluado en relación a los aspectos explorados? ¿qué no le gusta?; permite además: Medir el Desempeño del personal, Medir las Competencias (conductas) y Diseñar Programas de Desarrollo.

Entrevista focalizada BEI (Behavioral Events Interview)

La técnica “Behavioral Events Interview” (Entrevistas de Incidentes Críticos) permite entender cómo las personas efectivamente hacen las cosas. Este enfoque se centra justamente en que no es lo mismo lo que alguien dice que hizo y lo que hizo

realmente. Para poder definir las competencias críticas de una posición se necesita saber tanto como sea posible cómo alguien hizo algo.

Consta de cinco partes:

1. Introducción y exploración, experiencia y formación del individuo.
2. Responsabilidades en su actual trabajo.
3. Eventos conductuales, el entrevistado debe describir detalladamente cinco o seis situaciones importante de su trabajo y dos o tres puntos sobresalientes y dos o tres puntos de baja actuación.
4. Sus necesidades sobre el trabajo.
5. Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista.

Assessment center

Es una técnica de simulación utilizada para estudiar las capacidades y comportamiento de las personas cuando se enfrentan a situaciones reales similares a los descritos en la simulación.

Básicamente consiste en reunir a un grupo de personas, cuyo número oscila entre 8 y 15 y presentarles una serie de ejercicios que los participantes deberán resolver para que los evaluadores califiquen sus comportamientos y capacidades.

Uno de los inconvenientes que presenta esta técnica es el problema de la tensión creada, propia del contacto con varios competidores y la presencia de observadores, afectando de alguna manera su óptima ejecución.

La observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser históricamente el más utilizado como por su eficiencia. El análisis de puestos de trabajo se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista registra los puntos claves de su observación. Se recomienda su aplicación a los trabajos que conllevan operaciones manuales y/o aquellos que tienen carácter repetitivo.(Chiavenato, 1988, Werther and Davis, 1992)

Ventajas:

- Veracidad de los datos obtenidos.

- Organización sistemática de los datos desde su iniciación, de forma normalizada y homogénea.
- Adecuada correspondencia entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos de trabajo (lo qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

Desventajas:

- Costo elevado.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ejecutante, no permite la obtención de datos realmente importantes para el análisis.
- Si el puesto de trabajo es complejo, la observación puede ser excesivamente larga.

Cuestionario

El análisis se efectúa solicitando al personal del puesto de trabajo que se analiza que responda un cuestionario o encuesta. Este (a) puede adoptar dos formas (Chiavenato, 1988):

- a. Cuestionario abierto: Se le pide a la persona que ocupa un puesto de trabajo que describa con precisión, todas las indicaciones posibles sobre el puesto, sobre su contenido y sobre sus características.
- b. Cuestionario pautado: Se le solicita a la persona que ocupa un puesto de trabajo que responda a una serie de preguntas prefijadas.

Ventajas:

- El cuestionario puede ser resuelto conjuntamente, por los ocupantes del puesto, por los jefes directos y por una comisión de análisis, dando así una visualización amplia de su contenido y de sus características.

Desventajas:

- La dificultad de ciertos trabajadores de expresarse por escrito, limita el alcance del método.
- Raramente puede ser utilizado como único método, pues representa un punto de partida, una recolección inicial de datos para el análisis y necesita del refuerzo de otro método para completarse correctamente.

Entrevista

La información se recoge mediante el diálogo con los trabajadores; se basa totalmente en el contacto directo y en los mecanismos de la colaboración y de la participación. Se pueden utilizar tres variantes: entrevistas individuales, de observación y de grupo. Esta última tiene la ventaja de que permite realizar el análisis en mucho menos tiempo (Chiavenato, 1988, Werther and Davis, 1992).

Ventajas:

- Obtención de datos relativos a un cargo, a través de las personas que mejor lo conocen.
- Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
- Informaciones más fieles y más amplias.
- Hacer partícipe del método al trabajador.

Desventajas:

- Una entrevista mal dirigida puede conducir a reacciones negativas del personal y traer como consecuencia, la falta de comprensión y la no aceptación de los objetivos.

Este método, cuando es antecedido por la observación directa o por el cuestionario, lleva a resultados más satisfactorios y fidedignos para su análisis (ver métodos mixtos).

Test de personalidad

Trata de medir los rasgos o características personales y la forma en que las personas puedan interactuar con otros, lo cual da una medida de su potencial de liderazgo. Se puede clasificar de la forma siguiente:

Subjetivos: Son aquellos que el sujeto responde a preguntas, como son los cuestionarios.

Proyectivos: Consiste en la presentación de estímulos a los que el sujeto responde de forma libre.

Objetivos: Miden algún aspecto de la conducta que ha mostrado tener con determinadas características.

Situacionales: Son aquellos donde se observa conducta del sujeto en una situación real.

Test de aptitud

Se refiere a las características potenciales del sujeto y miden las distintas aptitudes intelectuales (intereses, aptitudes existentes y el potencial para adquirir nuevas aptitudes) que complementan a la inteligencia general en función de la tarea concreta que se esté desarrollando. Los más comunes evalúan las aptitudes verbales, numéricas, mecánicas y espaciales.

Como se puede apreciar mucho de los métodos y técnicas utilizada para un análisis y descripción de puestos para el diseño de los profesiogramas tienen validez para determinar las competencias.

En definitiva, no existe un método mejor o peor que los demás, sino que cada uno tiene sus ventajas o desventajas, así como campos de aplicación, en función de las características de los puestos de trabajo. Para la determinación de competencias se recomienda el método Delphi por rondas (Cuesta, 2005) que puede complementarse con la entrevista, el cuestionario y la observación directa.

1.5. Perfiles de puestos de trabajo basados en competencias

Los perfiles de puestos de trabajo basados en competencias están conformados por diferentes criterios indispensables para desempeñar un determinado puesto de trabajo de manera efectiva y eficiente. Estos criterios 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)

Los perfiles de puestos basados en competencias generalmente 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 de trabajo, entre otros aspectos.(Alcala et al., 2013)

Los perfiles de competencias deben brindar información detallada y abarcadora de todos los puestos de trabajo teniendo en cuenta la repercusión e importancia que esta información tiene en el desenvolvimiento del ocupante del puesto. Esto permitirá que cuando se necesite consultar los perfiles de competencias para un proceso de selección, un análisis de las necesidades y/o la evaluación del desempeño, se concentrará la atención en aquellos datos que realmente interesan.(Romero, 2013)



SABER HACER Y QUERER HACER

Figura 2. Representación gráfica del perfil de cargo por competencias. **Fuente:** (Cuesta, 2005)

1.5.1. Análisis y descripción de puestos de trabajo.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores de una empresa. La descripción de puestos es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.(Carrasco, 2009)

El análisis de puesto de trabajo “es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona

datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones de puestos (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).”(Vázquez, 2004)

(Alcala et al., 2013) aborda algunos elementos que contribuyen a comprender el tema.

Para lograr una adecuada gestión administrativa, es preciso que los directivos de la organización, junto con el departamento de recursos humanos y/o personal responsable de cada área, establezcan la estructura organizativa de la empresa, como punto de partida para identificar, analizar y establecer las características de cada uno de los puestos de trabajo que requiere la organización.

Para complementar esta labor, se sugiere implementar un sistema de información, bien sea de la forma tradicional y/o utilizando una herramienta electrónica, que establezca las características y/o requerimientos sobre cada puesto de trabajo, con el fin de facilitar la labor de cambiar o actualizar los diseños de puestos, así como la labor de reclutamiento, capacitación, compensaciones, entre otras funciones relacionadas con la gestión de recursos humanos.

El análisis de puestos de trabajo se puede definir según (Rul-lán, 1996) como una técnica utilizada por los responsables de recursos humanos de la empresa para conseguir los siguientes objetivos:

- establecer clara, concreta y detalladamente la totalidad de las funciones, tareas u operaciones que diaria, periódica u ocasionalmente desarrolla una persona, y que identifican el puesto de trabajo que ocupa según su contrato laboral.
- determinar los requisitos que debe reunir una persona en cuanto a capacidad física e intelectual: conocimientos, experiencia, destreza, etc., y demás requisitos profesionales y personales que son necesarios para cumplir con las obligaciones que le impone el puesto de trabajo.
- precisar las condiciones físicas bajo las cuales debe realizar su trabajo
- determinar las actividades para las cuales es indispensable adquirir habilidades, conocimientos o experiencia que no otorga la educación formal.

El análisis de un puesto de trabajo implica, pues, dos tipos de información: uno sobre las tareas de cada puesto, lo que se consigue con el llamado análisis de tareas, y otro sobre el conjunto de características de la persona que debe realizar estas tareas o especificación de tareas (figura 3).

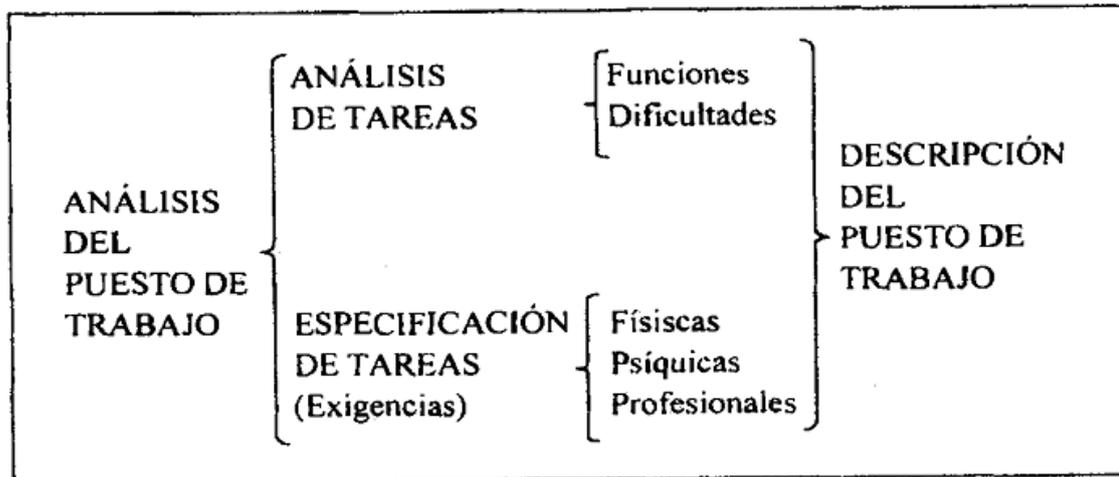


Figura 3. Tipos de información que implica el análisis del puesto de trabajo. **Fuente:** (Rul-lán, 1996)

(Fernández, 2008), plantea que entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo se destacan los siguientes:

Reclutamiento: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que se encuentre suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

Selección de Personal: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil fisiográfico o fisiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de

personalidad que se busca. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen.

Formación: Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, se podrá determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad será posible diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.

Evaluación del desempeño: Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

Valoración de Puestos: El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

(Rul-lán, 1996) plantea dentro de las utilidades del análisis y descripción de puestos las siguientes:

Política de promociones. Una promoción es, fundamentalmente, el paso de un puesto de trabajo determinado a otro con mayor autoridad y libertad de decisión. El análisis de los puestos de trabajo nos ayuda a jerarquizar estos puestos, en base al grado de autoridad y de libertad que tiene cada uno.

Seguridad e higiene en el trabajo. El análisis de tareas nos señala el grado de peligrosidad que existe en cada puesto de trabajo, y sólo en base a este conocimiento, se pueden programar adecuadamente las acciones necesarias, para prevenir toda clase de accidentes y enfermedades profesionales.

Promoción de la moral del grupo de trabajo. No hay nada, probablemente, que más mine la moral de un grupo de trabajadores que la confusión sobre las funciones y responsabilidades que tiene cada uno asignadas. Esta falta de un conocimiento claro sobre lo que se espera de cada trabajador, lleva, necesariamente, al solapamiento de funciones, la repetición de tareas, el choque de autoridades, a que todos soslayen más fácilmente sus responsabilidades. El análisis de los puestos de trabajo, al definir con toda precisión lo que cada trabajador puede o no puede hacer, sirve para evitar estas dificultades y crear un clima más sano de trabajo.

El estudio de métodos y tiempos. El estudio de métodos y tiempos, tiene por objetivo mejorar y a forma en que se están realizando las funciones en los distintos puestos de trabajo, el análisis de tareas, por el contrario, se limita a descubrir y describir, lo más objetivamente posible, lo que se está haciendo en cada puesto de trabajo. La mejora de métodos, por tanto, no debe confundirse con el análisis de tareas, aunque este análisis de lo que realmente se hace, puede servir de punto de partida para mejorar los métodos utilizados, reducir los tiempos empleados, y así aumentar la productividad, que es el objetivo último del estudio de métodos y tiempos.

Dado que el contenido de los puestos de trabajo determina las competencias que van a ser necesarias para que la organización pueda conseguir sus objetivos, es evidente que el adecuado análisis y descripción de los puestos de trabajo será fundamental para la determinación de las competencias necesarias en la selección del personal necesario, su capacitación y posterior evaluación del desempeño.(González, 2016)

Según (Vázquez, 2004) el proceso para realizar el análisis de puesto de trabajo se puede dividir en dos grandes etapas:

Primera etapa. Se realiza la búsqueda, recolección, selección, análisis y evaluación de la información relevante sobre el puesto de trabajo en cuestión.

Segunda etapa. A partir de la información recolectada en la primera etapa, se procede a establecer los lineamientos a observar en cada uno de los puestos de trabajo, especificando las funciones a desarrollar, niveles de formación, experiencia, características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo, recursos técnicos y/o tecnológicos que se utilizan en el puesto y los demás aspectos que se

consideren indispensables para que el ocupante pueda desempeñar su labor en términos de responsabilidad, eficiencia y eficacia.

La ficha de descripción y análisis que elaboremos deberá incluir para cada puesto de trabajo los siguientes apartados:(Fossas, 2007)

- Información de identificación: denominación y ubicación del puesto de trabajo, fuente de información del análisis del puesto de trabajo, quién elaboró la descripción del puesto de trabajo, fechas del análisis del puesto de trabajo y de la verificación de la descripción del puesto de trabajo.
- Resumen del puesto de trabajo: breve informe donde se sintetizan los cometidos y las responsabilidades del puesto de trabajo, así como su ubicación dentro de la estructura organizativa de la empresa.
- Cometidos y responsabilidades del puesto de trabajo.
- Especificaciones y cualificaciones mínimas requeridas para el desarrollo adecuado de dicho puesto. Es importante mencionar sólo aquellas que estén relacionadas con la ejecución adecuada del puesto de trabajo.

1.6. Las competencias laborales en Cuba

Cuba, en proceso de cambio por la paulatina eliminación del campo socialista mundial, la creciente globalización y la aplicación del sistema de perfeccionamiento empresarial para el logro de la excelencia en estas entidades, comenzó a organizar el trabajo por competencias laborales desde finales de la década de los ochenta del pasado siglo en el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionaria (MINFAR). En dicho organismo, que fue el primero en este trabajo, iniciaron la instrumentación de este sistema en las empresas con resultados económicos eficientes.(Romero, 2013)

El proceso se fue extendiendo a las empresas con mejores resultados económicos. La determinación de las competencias de sus cargos fue nominalizada, a partir del análisis funcional y ocupacional, donde identificaron las funciones o actividades fundamentales de cada cargo.

A partir del año 2004 se aplica el sistema en otros Ministerios con un modelo cubano, acorde con las exigencias del sistema social. Para obtener los resultados deseados fue trazada una política laboral (encaminada a establecer los perfiles de competencia laboral por ocupaciones y a garantizar la preparación de los recursos humanos, a partir de un diagnóstico de necesidades de capacitación.), utilizando diferentes indagaciones empíricas (encuestas, entrevistas, observación y prueba del desempeño) y política educacional (plan de acciones de capacitación) para lograr la formación de los técnicos medios y obreros por competencias laborales como parte de la superestructura social de Cuba.

Los cambios en la actual gestión del capital humano (GCH) están dirigidos a introducir el enfoque de gestión de procesos, la gestión de competencias e identificar los aspectos de naturaleza intangible, que se establecen hoy como factores determinantes para alcanzar los niveles de competitividad de su gestión; desafíos éstos planteados por las organizaciones. En Cuba, se presenta hoy un contexto favorable para el cambio en la GCH, dado por el proceso de perfeccionamiento empresarial, el redimensionamiento de la economía cubana, las nuevas normativas en materia de capital humano, la formalización de la Red Nacional de Capital Humano, entre otras.(González et al., 2012)

La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.(Cuesta, 2008)

En Cuba como en ningún otro país del mundo existen las condiciones para afirmar, que las competencias son el factor que hará posible esa integración, porque se cuenta con el capital humano capaz de realizar el aporte esencial requerido y poder continuar desarrollándose, en términos de cultivar a los máximos niveles su talento y valores, desarrollar la innovación tecnológica, elevar la productividad incluyendo la de los trabajadores del conocimiento, todo ello en la dirección de satisfacer las necesidades del pueblo, y de los clientes externos.(Pelegrín, 2009)

1.7 Procedimientos para el diseño de competencias laborales

Según la literatura consultada existen varios procedimientos, en la tabla 1 se muestran tres de los más utilizados en el sistema empresarial cubano.

Tabla 1. Resumen de los procedimientos empleados para determinar competencias laborales.

Fuente	Procedimiento
(Sotolongo, 1998)	Procedimiento general para la elaboración de profesiogramas de cargos y puestos de trabajo en villas turísticas pequeñas y medianas.
(Cuesta, 2010)	Tecnología para la determinación de competencias laborales y perfiles de cargo por competencias.
(Morales, 2012)	Procedimientos para identificar, validar y certificar competencias en la Empresa Cartografía y Soluciones Geomáticas-Geosí.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se ampliarán aspectos de dichos procedimientos.

Procedimiento general para la elaboración de profesiogramas de cargos y puestos de trabajo en villas turísticas pequeñas y medianas (Sotolongo, 1998) (Anexo 6).

El procedimiento presenta cinco fases (preparatoria, planeamiento, ejecución, implantación, seguimiento), las cuales están compuesta por varias etapas claramente definidas, cuenta un análisis previo del estado en que se encuentra la GCH, pone atención en el perfeccionamiento de los sistemas trabajo, es abarcador ya que incluye desde la preparación hasta la prueba e implantación de los profesiogramas y su monitoreo. Dicho procedimiento se ajusta a la realidad cubana de ahí que haya sido utilizado satisfactoriamente en entidades del sector del turismo por (Sotolongo, 1998), en la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara por (Chaviano, 2010) y en el Cardiocentro “Ernesto Che Guevara” por (Martínez, 2015).

Tecnología para la determinación de competencias laborales y perfiles de cargo por competencias (Cuesta, 2010) (Anexo 7).

Este procedimiento está constituido por cuatro fases y un total de trece etapas claramente definidas. Al compararlo con el procedimiento anterior no cuenta con un análisis previo del estado en que se encuentra la GCH pero abarca la definición de proyecto estratégico de la organización como aspecto distintivo, elemento que posibilita utilizar los factores claves, las áreas claves y los objetivos estratégicos como base para la determinación de las competencias laborales de los puestos de trabajo lo que permite que los perfiles se encuentren estrechamente vinculados con la estrategia empresarial. Este procedimiento se ajusta a la realidad cubana y ha sido utilizado satisfactoriamente en entidades como la Empresa de Correos Villa Clara aplicado por (Romero, 2013) y en la Dirección Territorial Villa Clara (Tenorio, 2012).

Procedimiento para identificar, validar y certificar competencias en la Empresa Cartografía y Soluciones Geomáticas-Geosí. (Morales, 2012) (Anexo 8).

El procedimiento como se aprecia en el anexo mencionado anteriormente está formado por 5 fases compuestas a su vez por etapas que suman un total de 19. No cuenta con un análisis previo del estado en que se encuentra la GCH puramente pero cuenta con un análisis del clima laboral como aspecto importante en el buen funcionamiento de las organizaciones. En la etapa 4 incluye la relación que debe establecerse entre las competencias y el plan estratégico de la organización. Incluye entre sus fases la evaluación y la mejora continua de las competencias. Este procedimiento se ha utilizado satisfactoriamente en empresas como la Empresa Cartografía y Soluciones Geomáticas-Geosí específicamente su aplicación en la agencia GEOMIX por (Morales, 2012).

1.8. Conclusiones parciales

- El desarrollo del Sistema de GRH se ha convertido en una verdadera disyuntiva para las organizaciones empresariales contemporáneas, sobre todo por la imperiosa necesidad de concebir esta gestión desde un enfoque estratégico y proactivo. La perspectiva de implementar una GRH por competencias, está haciéndose cada vez más anhelada por el área de RR.HH, en aras de optimizar y orientar el desarrollo del capital humano hacia la excelencia, y lograr el mejoramiento gradual de los niveles de desempeño del Sistema de GRH y de la organización.

- El análisis del "estado del arte" ha permitido conocer la existencia de numerosos estudios empíricos sobre el papel de la gestión por competencias en los modelos de

GRH, que marchan en paralelo con el desarrollo teórico, sin embargo menos se ha avanzado en su dimensión metodológica de la forma de entenderla, orientarla e implementarla, identificándose escasos modelos que persiguen dotar a la función de RR.HH de herramientas estratégicas eficaces para este fin.

- El análisis del “estado de la práctica” en Cuba, ha permitido constatar que la GRH por competencias, es una temática aún incipiente en las organizaciones empresariales cubanas. La alta dirección, a pesar de haber considerado importante avanzar en la búsqueda y adopción de mejores vías para el desarrollo de una GRH con un enfoque estratégico y proactivo, que supere las funciones tradicionales; aún no consideran al área de RR.HH como parte importante del proceso de diseño estratégico de la organización. En las organizaciones empresariales cubanas se ha hecho patente la necesidad de más estudios dirigidos a transmitir mayor claridad en torno a su desarrollo.

CAPITULO 2. Diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos en la UEB ETICA Centro Villa Clara.

2.1 Introducción

En el presente capítulo se realiza un diagnóstico de la UEB ETICA Centro Villa Clara a partir de la utilización de métodos y técnicas de recopilación de información para determinar la situación actual del centro de investigación, como antecedente fundamental para el diseño de los perfiles de competencias de los puestos de trabajo a realizar en el capítulo III.

2.2 Caracterización de la entidad objeto de estudio

La Unidad Empresarial de Base (UEB) Estación Territorial de Investigaciones de la Caña de Azúcar (ETICA) Centro Villa Clara perteneciente al Instituto Nacional de Investigaciones de la Caña de Azúcar (INICA) fue creada en 1999.

Misión

Desarrollar programas de ciencia y ejecutar proyectos de investigación e innovación tecnológica, altamente competitivas para obtener, y comercializar variedades de caña de azúcar, semillas, vitroplantas, servicios científico técnicos y tecnologías asociadas que contribuyen al desarrollo sostenible del sector azucarero.

Visión

Somos una institución científica de excelencia, que consolida su gestión en la obtención, desarrollo y comercialización de variedades de caña de azúcar, semillas, servicios científicos técnicos y tecnologías asociadas con alta profesionalidad y capacidad multidisciplinaria.

Objeto Social

Desarrollar y comercializar con todas las formas de gestión económica en el país, servicios científico técnicos, productos y tecnologías de alto valor agregado, tales como: variedades, semillas, caña de azúcar y otras producciones agropecuarias, de laboratorios para análisis químicos, físicos y microbiológicos, asesoría técnica,

estudios de factibilidad, estudios de suelo, gestión del conocimiento, proyectos de biotecnología, producciones de vitroplantas y posturas, fertilización, riego y drenaje, organización territorial, servicios de diseños y remodelaciones de equipos, partes y piezas vinculado a la mecanización agrícola, pruebas de máquinas, prototipos, pruebas de productos, software, productos biológicos, químicos y naturales, capacitación y superación pre y post graduada.

Valores identificados:

1. Profesionalidad: Aplicar los conocimientos y habilidades que permiten un dominio en la ejecución de los procesos y en la toma de decisiones. Trabajamos para que nuestras entidades cumplan con su objeto social con calidad y garantía y logren ser reconocidos socialmente a nivel nacional e internacional.
2. Compromiso político con la Revolución: Incondicionalidad para afrontar las tareas de la Revolución preservando sus principios revolucionarios y los logros alcanzados en el desarrollo de la misma, con alto espíritu proletario independiente de su complejidad y dificultades.
3. Actitud posesiva ante el cambio: disposición para inducir y asimilar transformaciones y afrontar riesgos.
4. Sentido de pertenencia: Estar altamente comprometido con el desempeño de la organización, identificado con ella y conocerla.
5. Sensibilidad humana: Ser sensible con los problemas de cada compañero del colectivo laboral y de la sociedad, ayudar y contribuir a su crecimiento, utilizar la crítica y la autocrítica con sentido positivo y lograr el rescate de los valores requeridos.
6. Creatividad: Buscar nuevas alternativas de soluciones ante la imposibilidad de resolver los problemas que se presentan por las vías clásicas o tradicionales.
7. Sinergia: Lograr la acción cooperada y concertada de nuestros trabajadores, al potenciar el trabajo en equipos, en el desempeño integral de la organización, reconociendo y respetando la existencia de otros puntos de vista.

Posee el Centro Nacional de Referencia de Suelos, donde se muestran 23 monolitos que representan los suelos más explotados para caña de azúcar en el país, además se amplía la colección con otros suelos de interés en la actualidad y se conserva el mapa original y las muestras de suelos tomadas por los Doctores Bennett y Allison en

el período comprendido entre 1924 – 1926 y la única Biofábrica de caña de azúcar de AZCUBA y que ha diversificado su producción a otros cultivos.

Clientes

Los principales clientes son los centrales azucareros y las diferentes UBPC, CPA y CCS relacionadas con el cultivo de la caña que luego es procesada en las UEB que se encuentran ubicadas en las distintas provincias del país como Artemisa, Mayabeque, Matanzas, Cienfuegos, Villa Clara, Sancti Spíritus, Ciego de Ávila, Camagüey, Holguín, Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo.

Principales reconocimientos

23 de julio del 2015-El Secretariado nacional del sindicato de trabajadores de las Ciencias, y el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio ambiente le otorga la distinción de “Colectivo Destacado por la excelencia científica”, por los resultados relevantes alcanzados en el año 2014.

23 de septiembre del 2016-El Secretariado nacional del sindicato de trabajadores de las Ciencias, y el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio ambiente le otorga “Reconocimiento al mérito”, por los resultados relevantes alcanzados en el año 2015.

16 de agosto del 2016-Tarja “Fidel entre nosotros” recibida en conmemoración al 90 aniversario del natalicio de Fidel Castro Ruz por ser un colectivo con resultados sostenidos en el 2016.

La delegación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio ambiente le otorga un reconocimiento a la ETICA por el trabajo sostenido en la actividad de Ciencia, Tecnología e Innovación en los años 2013, 2014, 2015 y 2016.

2.2.1 Caracterización de los Recursos Humanos en la UEB ETICA Centro Villa Clara.

La UEB ETICA Centro Villa Clara tiene una plantilla de 158 trabajadores una cantidad inferior en 24 a la existente antes de comenzar con los cambios en su estructura organizativa. La plantilla no se encuentra cubierta totalmente y se encuentra integrada actualmente por 155 trabajadores. Está conformada por 45 mujeres representando el 29% del total de trabajadores y 110 hombres que representan el 71%, datos que se reflejan en la Figura 4 mostrando cómo la mayor proporción del personal que labora es del sexo masculino.



Figura 4. Distribución de trabajadores por sexo. **Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla 2 y figura 5 se muestra la cantidad de trabajadores distribuida según el nivel de escolaridad.

Tabla 2. Composición de la plantilla según el nivel de escolaridad.

Nivel de escolaridad	Superior	Técnico medio	12mo grado	9no grado	Primaria	Total
Cantidad de trabajadores	53	42	18	27	15	155

Fuente: Registro Primario Diciembre ETICA VC 2016.

Los niveles de escolaridad están relacionados con las exigencias de los puestos de trabajo de ahí que el 34% de los trabajadores posean el nivel superior y que ocupen cargos de dirección, investigación y de especialistas siendo la ETICA un centro de investigación.



Figura 5. Distribución de trabajadores por el nivel de escolaridad. **Fuente:** Elaboración propia.

El personal que labora en la UEB está distribuido en las categorías: operarios, servicios, técnicos y cuadros; tal y como se evidencia en la tabla 3.

Tabla 3. Composición de la fuerza laboral por categoría ocupacional.

Categoría Ocupacional	Cantidad de trabajadores
Cuadros	8
Técnicos	84
Obreros	43
Servicios	20
Total	155

Fuente: Plantilla de cargos y registro de trabajadores de la ETICA VC.

La cantidad de trabajadores pertenecientes a la categoría ocupacional técnicos representa más de la mitad del total de trabajadores del centro como se muestra en la siguiente figura 6.

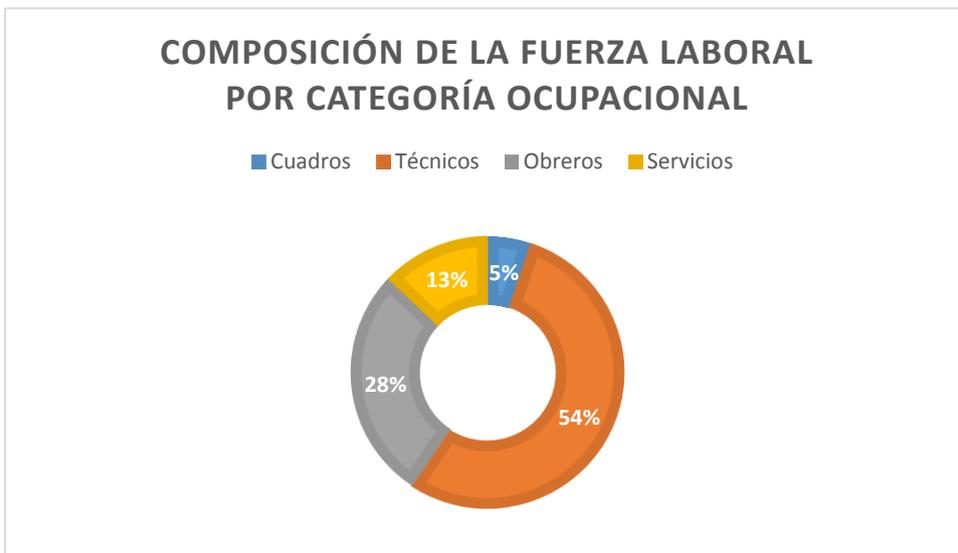


Figura 6. Composición de la fuerza laboral por categoría ocupacional. **Fuente:** Elaboración propia.

Para el caso de las edades, en la institución bajo estudio la plantilla se fraccionó para su análisis según los rangos de edades tal y como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Composición de la plantilla por rangos de edades.

Rango de edades	17-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-65	65-69	70 y más	Total
Cantidad de trabajadores	3	12	18	44	58	14	5	1	155

Fuente: Registro Primario Diciembre ETICA VC 2016.

La mayor cantidad de trabajadores se concentra en los rangos de 40 a 49 y 50 a 59, la fuerza de trabajo está integrada en su mayoría por un personal de experiencia laboral

y de compromiso con la Estación Territorial, para una mejor visualización de los datos se muestra en la Figura 7.

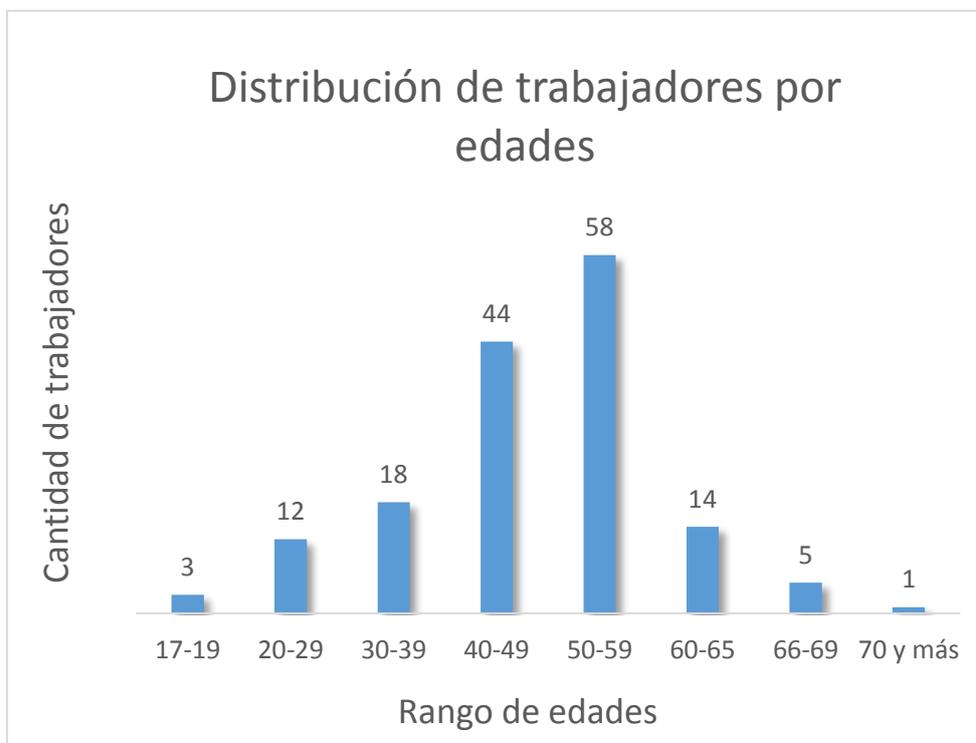


Figura 7. Rango de edades en los que se encuentran los trabajadores de la UEB ETICA Centro Villa Clara. **Fuente:** Elaboración propia.

2.3 Diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Capital Humano en la UEB ETICA Centro Villa Clara.

Para la realización del diagnóstico de la situación de la Gestión del Capital Humano en la UEB se utilizan varias técnicas como son la entrevista, las listas de chequeo y el análisis de documentos.

Entrevista

A partir de la entrevista (Anexo 9) que se le realiza a la especialista de Gestión de Recursos Humanos en la UEB se conoce de la inexistencia de los perfiles de cargos por competencias aspecto que afecta directamente el buen funcionamiento de procesos claves de la GRH como la capacitación, la selección y contratación de personal y la evaluación del desempeño.

El proceso de selección se realiza según el procedimiento documentado y teniendo en cuenta la idoneidad demostrada a partir de lo dispuesto por el comité de expertos o comité de idoneidad demostrada, pero al no existir los perfiles de cargos por competencias no se tiene en cuenta este aspecto como criterio para la selección.

La capacitación se realiza a partir de la identificación de las dificultades individuales de cada trabajador detectadas en la evaluación realizada por los jefes inmediatos superiores, los cuales son los encargados de realizar los planes de capacitación anuales por área, teniendo en cuenta los planes es confeccionado el plan general de capacitación por el personal del departamento de recursos humanos de la UEB. La capacitación permite elevar la calidad del trabajo al dotar de conocimientos y habilidades al personal que labora en el centro para desempeñar su trabajo pero al no realizarse enfocada a las competencias laborales no permite elevar y aprovechar al máximo las competencias de los trabajadores.

La evaluación del desempeño se realiza a partir del análisis de indicadores como son el comportamiento de la disciplina y aprovechamiento de la jornada de trabajo, el orden y limpieza del puesto de trabajo, entre otros. Para realizar el pago por resultado se evalúan funciones como la confección del Plan de Trabajo que responda con las funciones de trabajo, objetivos de trabajo y en consonancia con el plan anual de actividades, el orden, limpieza y cuidado de los medios y equipos que utiliza para desarrollar su trabajo, la disciplina laboral, cumplimiento del plan de trabajo individual, entre otras funciones en correspondencia con el puesto de trabajo. No se consideran las competencias como criterio a valorar al realizar la evaluación del desempeño al no tenerse definidas para los diferentes cargos.

Análisis de documentos

Al revisar la documentación relacionada con el proceso de capacitación se analiza el plan de capacitación cuyo formato se muestra en la tabla 5. Este modelo posibilita que se registre la cantidad de trabajadores a participar en la capacitación y la cantidad real que asisten lo que favorece el análisis del cumplimiento del plan de capacitación. Dentro de los cursos que integran los planes de capacitación se pueden citar Cursos en Formación, Cursos de Post Grado, Cursos de Calidad, Cursos de Cuadros-Reservas y Cursos Internos (Informático).

Tabla 5. Formato del plan general de capacitación. **Fuente:** PC1 Plan de capacitación 2016 ETICA CENTRO VC.

PLAN DE CAPACITACIÓN									
MODELO PC-1									
PERÍODO QUE SE INFORMA: UNIDAD: ETICA Centro Villa Clara									
No.	NOMBRE DEL CURSO	Participantes	A ASISTIR		TIPO DE CAPACITACIÓN	FECHA		LUGAR DONDE SE CAPACITA	ENTIDAD QUE IMPARTE
			P	R		DESDE	HASTA		
ETICA Centro Villa Clara									

Se analizó el comportamiento en el año 2016 del plan de capacitación que estuvo formado por un total de 196 cursos que se cumplieron según lo planificado con un porcentaje de asistencia del 100% a partir de la información del documento PC1 Plan de capacitación 2016 ETICA CENTRO VC confeccionado por el personal del Departamento de Recursos Humanos y aprobado por el Director de la UEB.

El proceso de capacitación y desarrollo se realiza a partir del procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano. El principal señalamiento en este proceso que se analiza es que al no contar con el perfil de cargo por competencias no se tienen en cuenta las competencias necesarias cuando se determinan las necesidades de capacitación y por lo tanto cuando se elabora el plan de capacitación.

Al examinar los documentos del proceso de selección e integración se pudo determinar que este se realiza a partir del procedimiento de captación y selección documentado en el que se especifican las principales actividades que se deben realizar para la selección del personal idóneo para ocupar los puestos de trabajo, actividad que es realizada por el Comité de expertos, órgano responsable de esta selección y de la documentación de todo este proceso a partir de la realización de actas.

Al realizar un análisis del comportamiento de este proceso se pudo constatar que en los últimos años este proceso se ha visto afectado a partir del comienzo en el 2015 del proceso de reordenamiento ya que se eliminaron plazas existentes, reubicándose

trabajadores en otras plazas o quedando disponibles provocando a su vez la disminución del número de convocatorias.

Al analizar el proceso de selección del personal se pudo comprobar que se tiene en cuenta los requisitos plasmados en el perfil de cargo existente en la estación que no cuenta con las competencias laborales como criterio a tener en cuenta en dicho proceso.

La documentación del proceso de evaluación del desempeño en la entidad objeto de estudio fue estudiada y se realiza según el procedimiento establecido, se efectúa a partir del análisis de indicadores como son el comportamiento de la disciplina y aprovechamiento de la jornada de trabajo, el orden y limpieza del puesto de trabajo, entre otros.

Los responsables de la evaluación de cada trabajador son los jefes inmediatos superiores que siguiendo la relación que se establece a partir del organigrama (anexo 10) deben realizar la evaluación del desempeño de sus trabajadores, por lo tanto el director es el responsable de evaluar a los subdirectores y estos a los jefes de las áreas que integran sus subdirecciones, los que son a su vez responsables de la evaluación del personal que integra su área.

El principal señalamiento en todo este proceso está dirigido a que la evaluación no se realiza teniendo en cuenta competencias sino a partir de indicadores debido a que no están definidas las competencias para cada uno de los cargos.

Listas de chequeo

Para analizar el comportamiento durante el año 2016 de estas tres funciones claves del proceso de Capital Humano se aplicaron listas de chequeo, la primera que se muestra a continuación es una lista de chequeo que se basa en requisitos que plantea la NC 3001:2007 (anexo 11) que hacen referencia directa a dichas funciones, con vista al logro de un mejor funcionamiento del trabajo en el área de los Recursos Humanos. Para todos los casos se toma la evaluación de Conforme, Medianamente Conforme y No Conforme. La tabla 6 muestra los resultados de la aplicación de las listas de chequeo.

Tabla 6. Resultados de la aplicación de las listas de chequeo a partir de los requisitos que plantea la NC 3001:2007 (2007). **Fuente:** Elaboración propia.

Actividades claves de RH	Evaluación			Total de requisitos
	C	MC	NC	
Selección e integración	9	1	0	10
Capacitación y desarrollo	6	2	1	9
Evaluación del desempeño	4	1	0	5

Selección e Integración

Los resultados resultantes al aplicar la lista de chequeo con relación al proceso de selección e integración para una mejor visualización se muestran en la figura 8.

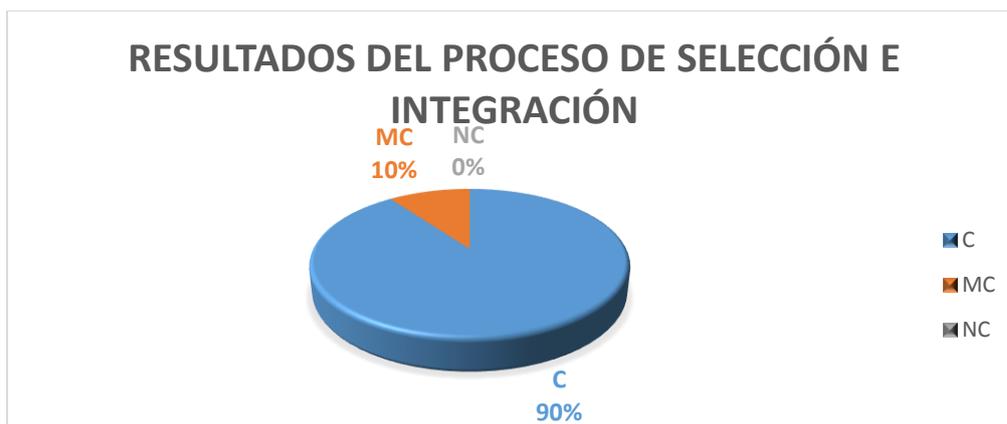


Figura 8. Resultados de la aplicación de la lista de chequeo a partir de los requisitos para la selección e integración de la NC 3001:2007. **Fuente:** Elaboración propia.

Al evaluar la actividad clave selección e integración el requisito 4.4.2 posee la evaluación de MC porque a pesar de que la estación cuenta con un procedimiento documentado para el proceso de selección, la recopilación de información acerca del cargo, los criterios de selección que se aplican a los aspirantes, la información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspiran, es decir los elementos que contempla este procedimiento está limitada a los calificadoros de cargo al no contar con el perfil de cargo por competencias.

Capacitación y desarrollo

Los resultados resultantes al aplicar la lista de chequeo con relación al proceso de capacitación y desarrollo para una mejor visualización se muestran en la figura 9.

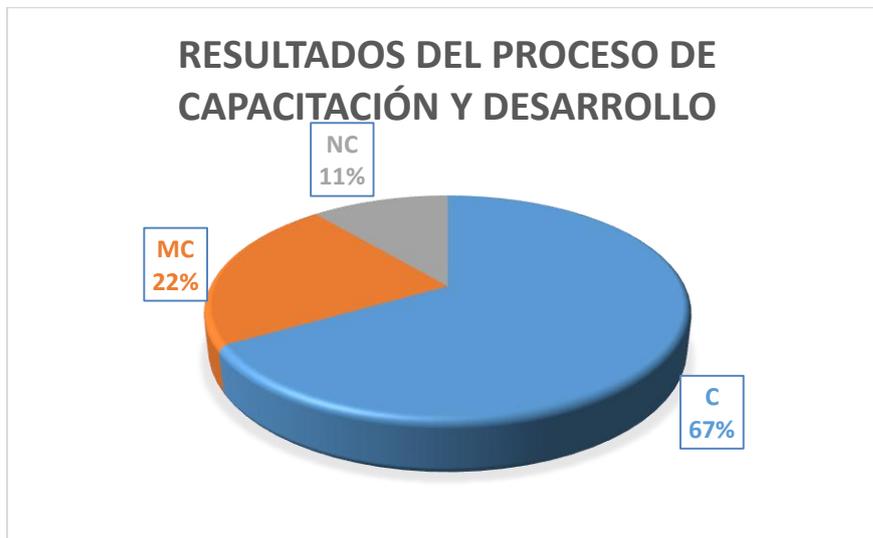


Figura 9. Resultados de la aplicación de la lista de chequeo a partir de los requisitos para la capacitación y desarrollo de la NC 3001:2007. **Fuente:** Elaboración propia.

Al evaluar la actividad clave capacitación y desarrollo el requisito 4.5.2 posee la evaluación de NC porque la organización no tiene identificadas las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen ya que no cuenta en primer lugar con los perfiles de cargos por competencias lo que limita principalmente que se pueda llevar a cabo su realización.

El requisito 4.5.4 fue evaluado de MC porque la organización tiene elaborados los planes de capacitación y desarrollo de los trabajadores a partir de las necesidades determinadas pero no de las brechas al no poderse identificar porque no cuenta con perfiles de cargo por competencias.

El tópico 4.5.9 obtuvo la evaluación de MC ya que aunque la UEB cumple con los requisitos y regulaciones establecidas por el MTSS no existe conocimiento de esta categoría por parte de la organización.

Evaluación del desempeño

Los resultados resultantes al aplicar la lista de chequeo con relación al proceso de evaluación del desempeño para una mejor visualización se muestran en la figura 10.

Al evaluar esta actividad clave el requisito 4.8.1 posee la evaluación de MC porque aunque la ETICA cuenta con el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus

cortes parciales, de acuerdo a lo establecido en la legislación en la materia no es el más adecuado ya que se realiza por indicadores sin tener en cuenta las competencias.



Figura 10. Resultados de la aplicación de la lista de chequeo a partir de los requisitos para la evaluación del desempeño de la NC 3001:2007. **Fuente:** Elaboración propia.

Otra lista de chequeo aplicada (utilizando solo los módulos que poseen aspectos de interés para este estudio) fue la tecnología de diagnóstico ([anexo 12](#)) elaborada por José Carlos Melo Crespo Consultor de la empresa GECYT y tomada por esta autora de (Santín, 2012).

En el Módulo Competencias laborales la evaluación de las preguntas es baja ya que no están definidas las competencias y por lo tanto no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador teniendo en cuenta este criterio, no se identifican las competencias laborales de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores y como no se realiza una gestión por competencias no se pueden apreciar las ventajas que puede brindar su aplicación.

En el Módulo selección de personal la evaluación del primer aspecto es media ya que aunque la selección del personal no se realiza basada en competencias laborales existe un proceso de selección de personal que tiene en cuenta los perfiles de cargo, el departamento de Recursos Humanos realiza el proceso de selección teniendo presente el expediente laboral, la experiencia declarada por el trabajador y los resultados del período de prueba. El papel del comité de expertos es formal en la decisión de la aprobación de los candidatos.

En el segundo criterio la evaluación media porque la selección del personal se realiza para cubrir las plazas vacantes y de nueva creación pero sin tener en cuenta la gestión por competencias para cumplir los objetivos trazados y la estrategia empresarial.

En cuanto al tercer criterio la ETICA posee un plan de integración del personal seleccionado por lo que la evaluación es alta al poseer un programa que asegura la integración, la estabilidad, el aprovechamiento de la jornada laboral y el dominio de las medidas de seguridad de los puestos y procesos.

En el módulo capacitación y desarrollo la primera interrogante obtuvo la evaluación de media porque se realiza en la UEB la determinación de las necesidades de superación de cada trabajador aunque sin basarse en las competencias laborales tiene en cuenta la misión y la visión para su planificación. En cuanto a la segunda pregunta la calificación es media ya que la capacitación está dirigida a cerrar la brecha surgida mediante el diagnóstico de necesidades. La última incógnita tiene obtiene una evaluación de medio ya que la capacitación tiene un impacto sociolaboral en la empresa y los trabajadores al contribuir a la mejora del desempeño individual y colectivo y a elevar la productividad.

Al responder las preguntas del Módulo Evaluación del desempeño estas obtuvieron una calificación de medio ya que existe un proceso de evaluación de desempeño de los trabajadores que se realiza bajo las reglas definidas a todo el personal que labora en el centro que al medir los resultados alcanzados permite decidir la permanencia, la promoción y envíos a cursos de capacitación. La evaluación no se emplea para el desarrollo integral de los trabajadores basado en competencias laborales.

En la tabla 7 se muestran los resultados de la evaluación de los diferentes módulos de forma numérica a partir de la tecnología creada por el autor de esta lista de chequeo.

Tabla 7.Resultados de la evaluación. **Fuente:** Tomado del anexo 12.

MODULOS		Pregunta		Evaluación	
I	Competencias Laborales	1	33,33%	33,33%	15
		2	33,33%		
		3	33,33%		
III	Selección e Integración	1	66,67%	77,78%	35
		2	66,67%		
		3	100,00%		
IV	Capacitación y Desarrollo	1	66,67%	66,67%	30
		2	66,67%		
		3	66,67%		
VII	Evaluación del Desempeño	1	66,67%	66,67%	30
		2	66,67%		
		3	66,67%		
Evaluación integral de los módulos		61,11%			

Para una mejor interpretación y análisis los resultados de la evaluación de los módulos se representa en la figura 11, donde se puede apreciar que la menor evaluación corresponde con el Módulo de Competencias Laborales siendo el que presenta mayores problemas al no estar definidas las competencias en la UEB.

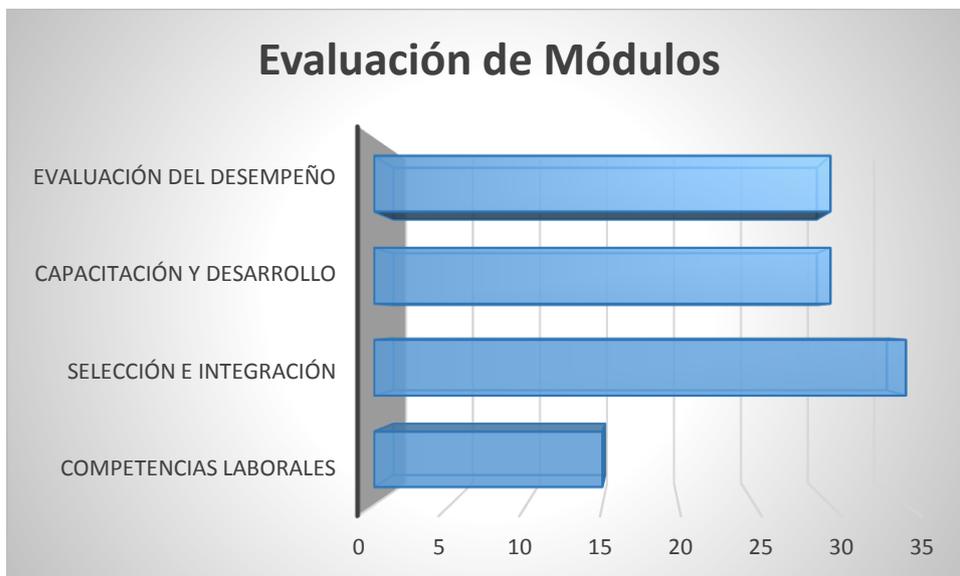


Figura 11. Representación de la evaluación de los Módulos. **Fuente:** Elaboración propia.

Para una mayor visualización del peso que posee cada módulo en la Evaluación integral de los mismos se muestra la tabla 8 y la figura 12 donde se evidencian el porcentaje que representan.

Tabla 8. Evaluación de los módulos. **Fuente:** Elaboración propia.

Módulos	Evaluación		
	Máx.	Otorgada	%
Competencias Laborales	45	15	8,33
Selección e Integración	45	35	19,44
Capacitación y Desarrollo	45	30	16,67
Evaluación del Desempeño	45	30	16,67
Total	180	90	61,11%

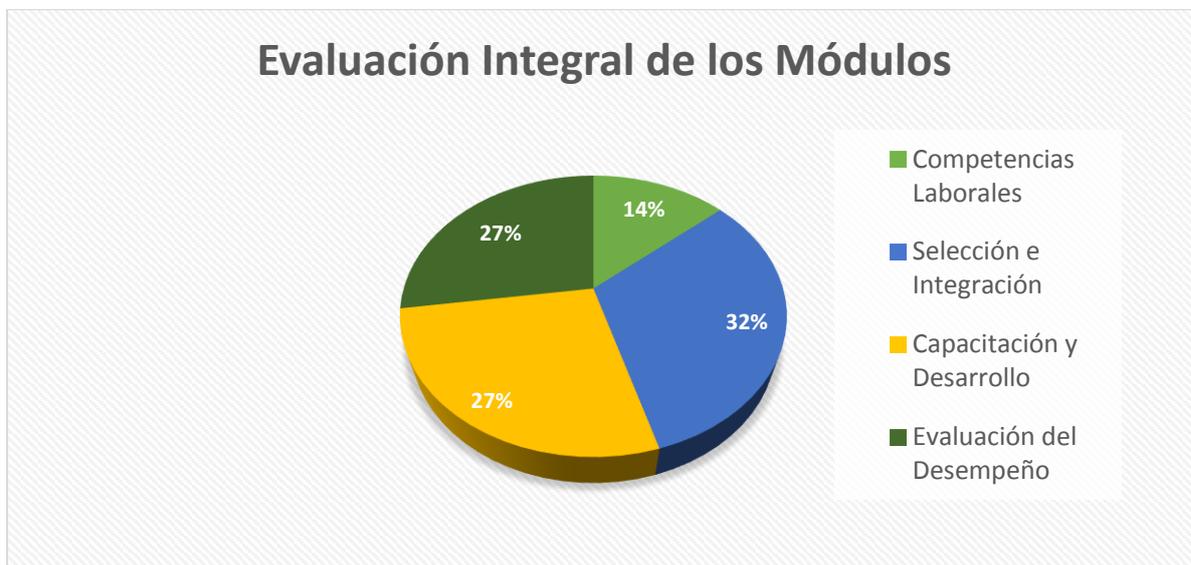


Figura 12. Representación de la evaluación de los Módulos. **Fuente:** Elaboración propia.

Para la realización del presente diagnóstico de la GCH se lleva a cabo la realización de la Lista de chequeo implementación del DL 281 de 2007 ([anexo 13](#)) de la que se toman los apartes de interés relacionados con los temas de esta investigación.

En primer lugar el apartado de selección de personal no presenta problemas al estar elaborado y aprobado por el Director General el procedimiento que organiza el proceso de selección e integración al empleo de los trabajadores a la empresa desarrollándose este proceso en correspondencia con el procedimiento. Existe un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la empresa, se cumplen los requisitos de atención y preparación de los recién graduados y se cumple con las prioridades a tener en cuenta en correspondencia con la política de empleo aprobada por el gobierno.

Al analizar el período de prueba brinda como resultado que se cumple parcialmente ya que se cumple con lo establecido en la legislación respecto al período de prueba pero no se realiza la evaluación basándose en las competencias para el desempeño del cargo que aspira a ocupar al no estar definidas.

Sobre la capacitación y el desarrollo de los trabajadores no se cumple con la identificación de las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen porque no se cuenta con perfiles de cargo por competencias.

Se han elaborado los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores a partir de la determinación de las necesidades pero sin tener en consideración las brechas identificadas al analizar las competencias al no poseerlas por lo que este aspecto se cumple parcialmente

En cuanto a la evaluación del desempeño, se aplica el reglamento en correspondencia con lo establecido para esta actividad y antes de comenzar el período evaluativo anual la administración pone en conocimiento de los trabajadores, tanto los indicadores fundamentales establecidos en el reglamento de evaluación del desempeño, como los indicadores adicionales acordados con la organización sindical, pero al no estar definidas las competencias no se evalúan indicadores relacionadas con ellas.

Tabla 9. Resultados de la aplicación de la lista de chequeo implementación del DL 281 de 2007. **Fuente:** Elaboración propia.

Aspectos a evaluar	Se cumple	No se cumple	Parcialmente	Total
Selección de personal	4	0	1	5
Período de prueba	0	0	1	1
Capacitación y desarrollo	6	1	1	8
Evaluación del desempeño	0	0	2	2

A manera de resumen después de haber aplicado diferentes herramientas para diagnosticar la Gestión de los Recursos Humanos se puede afirmar que la UEB ETICA Centro Villa Clara no cuenta con un diseño adecuado de perfiles de competencias para puestos de trabajo lo que impide que se realicen correctamente procesos de Gestión de Recursos Humanos tales como reclutamiento y selección, incluido aquí la reubicación del personal como necesidad ante los cambios estructurales, la formación y desarrollo y la evaluación del desempeño.

2.4. Conclusiones parciales

- El empleo de diferentes técnicas como la aplicación de la entrevista, listas de chequeo, revisión y análisis documental y la observación directa permitió conocer el estado actual del proceso de GCH.
- El diagnóstico de la Gestión del Capital Humano permitió conocer la existencia de deficiencias en cada uno de los procesos analizados: Selección, Capacitación y Evaluación del Desempeño.
- El estudio realizado permitió conocer la necesidad de elaborar perfiles de competencias para cargos y puestos que contribuyan a la relación técnico-organizativa entre las actividades claves de la Gestión de Capital Humano.

CAPÍTULO 3. Diseño de los perfiles de cargo por competencias para los puestos pertenecientes a la Subdirección Investigación e Innovación Tecnológica de la UEB ETICA Centro Villa Clara.

3.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo la aplicación de un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias para los cargos pertenecientes a la Subdirección Investigación e Innovación Tecnológica de la UEB ETICA Centro Villa Clara por considerarse esta subdirección fundamental para lograr el cumplimiento de la misión y la visión de la estación.

3.2 Procedimiento para determinar las competencias laborales.

Para el diseño del perfil de competencias de los puestos señalados con anterioridad se decide adoptar el procedimiento propuesto en (Cuesta, 2010) titulado “Tecnología para la determinación de competencias laborales y perfiles de cargo por competencias” el cual se describe en el Anexo 7. Este procedimiento se adapta a las condiciones específicas de la UEB ETICA Centro Villa Clara y a las condiciones objetivas de dicho objeto, permitiendo superar aquellas insuficiencias detectadas en el diagnóstico del estado actual de la Gestión del Capital Humano del centro relacionadas con los perfiles de cargo.

3.3 Aplicación del procedimiento para la elaboración de perfiles de competencias en la UEB ETICA Centro Villa Clara.

3.3.1 Fase I: Preparación y Sensibilización.

Actividad 1: Definir el proyecto estratégico de la organización.

La estrategia empresarial se encuentra actualizada y aprobada por el Director General de la Empresa, correspondiendo al período 2014-2020, siendo compatible con la del organismo superior. Entre los principales aspectos que integran la estrategia de la entidad se encuentra la misión, visión, objeto social, además de que se plantean los objetivos estratégicos, los factores claves y las Áreas de resultados claves.

Factores claves y Áreas de resultados claves

Variables Internas identificadas:

- Dirección y Planificación Estratégica. Control Interno. Sistema de Contratación Económica.
- Gestión Contable – Financiera
- Planificación de la producción: Organización de la producción de bienes y servicios: procesos científico técnicos.
- Perfeccionamiento Empresarial
- Mercadotecnia
- Sistemas de Gestión: Gestión Ambiental; Gestión del Capital Humano; Gestión de la Calidad, Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, otros.
- Infraestructura y Logística

Variables Externas identificadas:

- Dirección y Planificación Estratégica.
- Perfeccionamiento Empresarial
- Mercadotecnia
- Sistemas de Gestión: Gestión Ambiental; Gestión del Capital Humano; Gestión de la Calidad, Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, otros.
- Control Interno
- Sistema de Contratación Económica.

Las variables estratégicas y su conceptualización se muestran en el anexo 14.

Objetivos Estratégicos

- ✓ Elevar el desempeño en la gestión organizacional para alcanzar la condición de Institución Científica de Excelencia.
- ✓ Garantizar la efectividad de la Planificación Técnico-Económica con una adecuada organización, planificación y control de los proyectos científico técnicos, los servicios y la asistencia técnica, por lo que se hace necesario reorientar y perfeccionar la actividad de investigación e innovación, priorizando aquellos Proyectos y Programas de manejo integral agronómico, que evidencien eficacia en la obtención, validación, implementación, implantación, retroalimentación y el control de los productos, servicios científico técnicos y

tecnologías que satisfagan las necesidades de los clientes nacionales e internacionales.

- ✓ Implantar y mantener el Sistema de Gestión Organizacional basado en una adecuada dirección y planificación estratégica alineada al nuevo modelo económico cubano de gestión de Empresa Estatal Socialista.
- ✓ Implementar el Perfeccionamiento Empresarial según el modelo económico cubano de gestión aprobado.
- ✓ Implementar y mantener con vistas a la certificación el Sistema de Gestión de la Calidad diseñado de acuerdo a la norma de requisitos NC ISO 9001 vigente.
- ✓ Mantener la certificación de la contabilidad para fortalecer el Sistema de Gestión Contable-Financiero que garantice su utilización como herramienta de dirección en la gestión empresarial.
- ✓ Consolidar el Sistema de Gestión de Capital Humano.
- ✓ Asegurar el desarrollo de la infraestructura tecnológica con la introducción de tecnologías de avanzada y el mantenimiento y recuperación de los equipos de transporte, maquinaria agrícola y otros complementarios.
- ✓ Fortalecer la gestión logística para garantizar los recursos que demanda el desarrollo científico técnico de la Organización.
- ✓ Implementar y avalar el Sistema de Gestión Ambiental.
- ✓ Desarrollar políticas de Mercadotecnia hacia la apertura de la cartera de productos y búsqueda de mercados competitivos que contribuyan y a la vez tengan impacto en el desarrollo económico productivo del sector azucarero.
- ✓ Implementar el sistema de gestión de la información científico técnica y las comunicaciones.

Actividad 2: Construir el equipo de trabajo.

Para construir el equipo de trabajo se determinó el número de expertos a través de la expresión 1:

$$M = \frac{p(1-p)k}{i^2} \quad (1)$$

Donde:

M: cantidad necesaria de expertos.

p: proporción estimada de errores en la estimación.

i: precisión deseada de la estimación.

k: constante asociada al nivel de confianza elegido (1- α)

Al tomar el nivel de precisión $i = 0.16$, la porción estimada de error $p = 0.05$ y $K = 3.8416$ para un nivel de confianza del 95% se obtuvo:

$$M = \frac{0.05(1-0.05)3.8416}{0.16^2} = 7.12 \approx 7$$

Un valor óptimo de 7 expertos donde a continuación en la tabla 10 se muestra los datos de los expertos seleccionados.

Tabla 10. Datos de los expertos. **Fuente:** Elaboración propia.

Expertos (E)	Nombre y Apellidos y Cargo	Años de experiencia	Nivel educacional
E1	Yeny González García (Subdirectora de Recursos Humanos)	15	Licenciada
E2	Osmany Aday Díaz (Jefe Departamento Biológico)	19	Licenciado
E3	Santiago Rafael García Ceballos (Jefe del Laboratorio Suelos)	50	Licenciado
E4	Ana Rosa Hernández Freire (Investigadora)	20	Ingeniera
E5	Aydiloide Bernal Villegas (Investigadora)	18	Licenciada
E6	Rafael Gómez Kosky (Subdirector de la Biofábrica)	30	Licenciado
E7	Romelio Alejandro Medinas Ramos (Especialista de Defensa Seguridad y Protección)	22	Licenciado

La preparación de los expertos en el tema es decisiva en el análisis a realizar, para seleccionarlos se tuvo en cuenta:

- ✓ Conocimiento sobre el tema.
- ✓ Experiencia laboral.
- ✓ Capacidad para la toma de decisiones.
- ✓ Calificación técnica.
- ✓ Capacidad de comunicación y desenvolvimiento.

Actividad 3: Realizar el levantamiento de la información sobre los actuales perfiles de cargo.

Los actuales perfiles de cargos existentes en la UEB ETICA Centro Villa Clara reflejan un clásico contenido del puesto expresado en funciones o tareas y requisitos. Tomando en cuenta que el contenido de trabajo se determinará las competencias laborales para los puestos de la Subdirección Investigación e Innovación según las funciones descritas en el profesiograma vigente así como los demás requisitos plasmados en el mismo.

Actividad 4: Definir el formato de Perfil de Cargo en función de las leyes y resoluciones que se dictan por el Ministerio correspondiente, así como con las políticas de GRH que se deben adoptar.

El formato a utilizar para el diseño del perfil de cargos por competencias para los puestos pertenecientes a la Subdirección Investigación e Innovación Tecnológica de la UEB ETICA Centro Villa Clara es el definido por el Instituto de Investigaciones de la Caña de Azúcar (INICA) para sus perfiles por competencias. Este formato incluye la denominación del cargo o puesto, la dirección a la cual pertenece, la categoría ocupacional, el grupo escala, las funciones generales, las competencias para el cargo, los criterios de medida expresados en indicadores de comportamiento, los requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo, las responsabilidades, las condiciones de trabajo y aspectos relacionados con la cultura organizacional. A estos elementos se decide agregar para mayor información el objetivo del puesto.

Actividad 5: Diseñar, ajustar y aprobar el procedimiento para la confección de los perfiles de cargo por competencias.

El procedimiento a aprobar para la confección del perfil de cargo por competencias para los cargos pertenecientes a la Subdirección Investigación e Innovación

Tecnológica de la UEB ETICA Centro Villa Clara descrito por (Cuesta, 2010) puede ser ajustado de acuerdo a las exigencias de la empresa objeto de investigación.

Actividad 6: Comunicar el procedimiento a los responsables de los procesos.

Luego de cumplidas las actividades anteriores, corresponde comunicar a los responsables del proceso, que se va a realizar un estudio para elaborar los perfiles de cargo por competencias de los puestos pertenecientes a la Subdirección Investigación e Innovación Tecnológica de la UEB ETICA Centro Villa Clara utilizando el procedimiento referido anteriormente, con el objetivo de que todos estén informados y obtener así la máxima colaboración.

Actividad 7: Capacitar al equipo de trabajo y responsables de procesos. Ilustrar el método Delphi por rondas.

Una vez seleccionado el personal encargado de realizar el estudio se desarrollaron dos sesiones de capacitación orientadas hacia el análisis de las competencias laborales y los métodos fundamentales que se pueden utilizar en estos casos.

3.3.2 Fase II: Identificación y articulación de las competencias.

Actividad 8: Determinar las competencias laborales y sus dimensiones.

Se plantean las competencias laborales y las dimensiones de todos los cargos de la Subdirección, a continuación se muestra el método Delphi para la realización del perfil de cargo por competencias para el puesto Subdirector de Investigación e Innovación Tecnológica.

Ronda 1: Las competencias laborales que se toman como base para conformar el contenido del puesto Subdirector de Investigación e Innovación Tecnológica son las planteadas por el INICA para este tipo de cargo teniendo en cuenta la orientación de este Instituto a la Estación. Las competencias se muestran a continuación:
Competencias del cargo:

- ✓ Conocimiento de Genética
- ✓ Uso y Explotación de las tecnologías agronómicas
- ✓ Manejo del suelo
- ✓ Planeación Estratégica
- ✓ Gestión por Procesos

- ✓ Idioma
- ✓ Estadística
- ✓ Informática
- ✓ Habilidades Comunicativas
- ✓ Habilidades Operativas.
- ✓ Cualidades Personales
- ✓ Habilidades de trabajo en Equipo

Ronda 2: Es entregada por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la información anterior mediante una tabla, en la cual deberá exponer su concordancia con las mismas. Para esto se formula la siguiente pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para el puesto? Con las que no esté de acuerdo márkelas con una N.

Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión 2:

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100 \quad (2)$$

Donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

La tabla 11 muestra las respuestas obtenidas de los expertos.

Tabla 11. Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia. **Fuente:** Elaboración propia

Competencias del cargo	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc %
Conocimiento de Genética								100%

Uso y Explotación de las tecnologías agronómicas								100%
Manejo del suelo								100%
Planeación Estratégica								100%
Gestión por Procesos								100%
Idioma			N	N				71,4%
Estadística	N							85,7%
Informática	N							85,7%
Habilidades Comunicativas								100%
Habilidades Operativas.						N		85,7%
Cualidades Personales		N			N			71,4%
Habilidades de trabajo en Equipo								100%

Empíricamente, si resulta $Cc \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia, por lo tanto se mantiene todas las competencias laborales.

Ronda 3: Se les pide a los expertos que le den un peso ponderado a cada una de las competencias por mediación de la siguiente pregunta:

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

orienta a los expertos que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta n= 12, en este caso, que será la de menos importancia. Después es realizada la sumatoria por filas para obtener el valor de Rj, esta variable permitirá el ordenamiento y con posterioridad es calculado el nivel de consistencia de los expertos por Kendall.

El resultado de este análisis se muestra en la tabla 12:

Tabla 12. Resultado del criterio de los expertos. **Fuente:** Elaboración propia.

Competencias del cargo	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj	D	D ²
Conocimiento de Genética	3	1	2	2	1	1	5	15	- 30,5	930,25
Uso y Explotación de las tecnologías agronómicas	4	2	4	3	3	2	4	22	- 23,5	552,25
Manejo del suelo	5	3	3	4	4	8	2	29	- 16,5	272,25
Planeación Estratégica	1	9	1	1	2	5	1	20	- 25,5	650,25
Gestión por Procesos	2	10	8	5	9	6	3	43	- 2,5	6,25
Idioma	8	4	12	12	10	4	12	62	16, 5	272,25
Estadística	11	5	11	10	8	9	6	60	14, 5	210,25
Informática	12	6	9	7	7	10	11	62	16,	272,25

									5	
Habilidades Comunicativas	7	8	10	8	6	11	7	57	11,5	132,25
Habilidades Operativas.	10	7	7	9	11	12	8	64	18,5	342,25
Cualidades Personales	9	12	6	11	12	7	10	67	21,5	462,25
Habilidades de trabajo en Equipo	6	11	5	6	5	3	9	45	-0,5	0,25
									ΣD^2	4103

$$W = \frac{12 * (D^2)}{M^2 * (K^3 - K)}$$

$$D = \sum_{j=1}^m (R_j - T)$$

$T = \frac{1}{2} M (K+1) = \frac{1}{2} * 7 (12+1) = 45.5$ por lo que:

$$W = \frac{12 * (4103)}{7^2 * (12^3 - 12)} = \frac{49236}{84084} = 0.58$$

Peso subjetivo $W > 0.5$ se cumple

Entonces:

Cantidad de índices a evaluar $K=12$ (muestra grande)

H_0 : No existe concordancia en el juicio emitido por los expertos.

H_1 : Existe concordancia en el juicio emitido por los expertos

El estadígrafo se calcula como muestra la expresión 3:

$$\chi^2 = M (K-1) W \quad (3)$$

$$\chi^2 = 7 \cdot 11 \cdot 0,585 = 45,045$$

$$\chi^2_{\alpha, k-1} = \chi^2_{0.05, 11} = 19,675$$

$$\text{RC: Si } \chi^2 > \chi^2_{\alpha, k-1}$$

$$45,045 > 19,675$$

Al cumplirse la región crítica es rechazada la hipótesis nula, por lo que es considerado válido el juicio emitido por los expertos y como resultado el ordenamiento de las competencias es el siguiente:

Competencias del cargo

1. Conocimiento de Genética
2. Planeación Estratégica
3. Uso y Explotación de las tecnologías agronómicas
4. Manejo del suelo
5. Gestión por Procesos
6. Habilidades de trabajo en equipo
7. Habilidades Comunicativas
8. Estadística
9. Informática
10. Idioma
11. Habilidades Operativas
12. Cualidades personales

Actividad 9: Realizar la descripción de puestos.

En esta actividad se realiza la descripción del puesto objeto de estudio en cuanto a sus objetivos y funciones.

Puesto: Subdirector de Investigación e Innovación Tecnológica

Objetivo: Dirigir el trabajo de los proyectos de investigación de la Subdirección para lograr la satisfacción del productor cañero.

Funciones:

1. Elaborar, proponer dirigir, ejecutar y controlar las investigaciones científico-técnicas de mayor prioridad que se planteen para el desarrollo económico, político científico o social del país y contribuir activamente a que los resultados se introduzcan, con efectos positivos.

2. Dirigir y coordinar en lo que a la actividad científica compete, la labor de un grupo de investigación, supervisar el aspecto cualitativo de las investigaciones con carácter integral y multidisciplinario, preparar los informes correspondientes, discutir con el colectivo los nuevos problemas que surjan en el caso de la investigación.

3. Mantener la interacción de los resultados del trabajo científico-técnico con la práctica social.

4. Elaborar, proponer, dirigir y participar cuando resulte necesario en investigaciones científicas de carácter internacional a través de los acuerdos y convenios que se establezcan.

5. Cumplir tareas docentes de Pre y Postgrado.

6. Dirigir trabajos de tesis de grados científicos o de especialistas y participar en tribunales de grados científicos o categorías científicas.

7. Participar y emitir criterios en la evaluación de los resultados del trabajo del personal, que en lo que a la actividad científica se refiere, le fue subordinado.

8. Tener a su cargo la formación científico-técnicos del personal que dirige.

9. Publicar o tener aceptados para su publicación trabajos científico-técnicos relacionados con su especialidad, en el ámbito nacional e internacional.

10. Participar como autor o ponente en eventos científicos nacionales y cuando se requiera de carácter internacional.

11. Participar en tribunales, grupos de expertos, consejos y comisiones científicas especializadas de carácter nacional e internacional cuando se requiera de acuerdo a las exigencias del cliente.

Actividad 10: Confeccionar finalmente el perfil de cargo por competencias.

El perfil de cargo por competencias confeccionado para el puesto Subdirector de Investigación e Innovación Tecnológica se muestra en la tabla 13, el resto de los perfiles confeccionados se muestran en los anexos del 15 al 20.

Tabla 13. Perfil de cargo por competencias. **Fuente:** Elaboración propia.

Denominación del cargo o puesto: Subdirector de Investigación e Innovación Tecnológica	
Subdirección a la que pertenece: Investigación e Innovación Tecnológica	
Categoría ocupacional: Investigador Titular	Grupo Escala: XVII
Objetivo del puesto: Dirigir el trabajo de los proyectos de investigación de la Subdirección para lograr la satisfacción del productor cañero.	
FUNCIONES GENERALES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar, proponer dirigir, ejecutar y controlar las investigaciones científico-técnicos de mayor prioridad que se planteen para el desarrollo económico, político científico o social del país y contribuir activamente a que los resultados se introduzcan, con efectos positivos. 2. Dirigir y coordinar en lo que a la actividad científica compete, la labor de un grupo de investigación, supervisar el aspecto cualitativo de las investigaciones con carácter integral y multidisciplinario, preparar los informes correspondientes, discutir con el colectivo los nuevos problemas que surjan en el caso de la investigación. 3. Mantener la interacción de los resultados del trabajo científico-técnicos con la práctica social. 4. Elaborar, proponer, dirigir y participar cuando resulte necesario en investigaciones científicas de carácter internacional a través de los acuerdos y convenios que se establezcan. 5. Cumplir tareas docentes de Pre y Postgrado. 6. Dirigir trabajos de tesis de grados científicos o de especialistas y participar en tribunales de grados científicos o categorías científicas. 7. Participar y emitir criterios en la evaluación de los resultados del trabajo del personal, que en lo que a la actividad científica se refiere, le fue subordinado. 8. Tener a su cargo la formación científico-técnicos del personal que dirige. 9. Publicar o tener aceptados para su publicación trabajos científico-técnicos relacionados con su especialidad, en el ámbito nacional e internacional. 10. Participar como autor o ponente en eventos científicos nacionales y cuando se requiera de carácter internacional. 11. Participar en tribunales, grupos de expertos, consejos y comisiones científicas especializadas de carácter nacional e internacional cuando requiere. 	
Competencias del cargo	Indicadores de comportamiento:
1. Conocimiento de Genética	No se especifican.

2. Planeación Estratégica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Domina teórica y prácticamente los conocimientos necesarios que le permiten actuar proactivamente en un momento determinado en relación al desempeño de sus funciones. 2. Actúa de acuerdo a parámetros deseados en relación a los objetivos a mediano y largo plazo de la organización. 3. Logra una visión sistémica de los distintos componentes y recursos de una organización, o área. 4. Conoce los referentes teóricos y principios fundamentales de la planeación estratégica. 5. Puede realizar un ejercicio de planeación estratégica efectivo, involucrando a los distintos elementos necesarios.
3. Uso y Explotación de las tecnologías agronómicas	No se especifican.
4. Manejo del suelo	No se especifican.
5. Gestión por Procesos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce los fundamentos generales de la gestión por procesos. 2. Domina las herramientas informáticas de soporte al trabajo con los procesos de la organización. 3. Tiene las bases teórico- metodológicas para la implantación de los procesos de su área. 4. Es capaz de analizar procesos implantados e introducir mejoras continuas. 5. Tiene conocimientos sólidos de la actividad, permitiéndole dirigir y coordinar la misma.
6. Habilidades de trabajo en Equipo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es capaz de crear una sinergia grupal en la consecución de metas colectivas, incentivando en todos los miembros del equipo las cualidades ejemplares, como el respeto y la cooperación, mediante la participación activa y entusiasta. 2. Está dispuesto a aprender de las otras personas. Antepone los intereses del equipo a los personales. 3. Apoya la decisión final del grupo y actúa en concordancia. Es capaz de razonar y hacer razonar pensando como equipo. 4. Comparte el reconocimiento por los logros del equipo y acepta la responsabilidad conjunta por las deficiencias del equipo. 5. Sabe cómo asociar al equipo a las decisiones que se toman. Lleva a cabo su trabajo dirigiendo a la vez el trabajo de los demás.
7. Habilidades Comunicativas	Indicadores de Comportamiento

<p>Habilidades para obtener información</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es capaz de identificar y saber dónde y cuáles son las fuentes de conocimiento que necesita. Capacidad para seleccionar la información importante de una comunicación oral. 2. Sabe qué herramientas pueden contribuir a capturar, almacenar, explotar, difundir conocimiento y cómo utilizarlas para obtener la información precisa. 3. Se comunica efectivamente con los demás para obtener la información cuando la necesita. 4. Es un gestor activo de la información: busca, evalúa, clasifica y gestiona información para los demás.
<p>Habilidades para integrar y dar sentido a la información.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudia datos, informaciones completas y conocimientos concretos sobre una temática determinada. 2. Comprende e integra cognitivamente productos del conocimiento, independientemente de su forma, grado de madurez, complejidad, etc. 3. A la hora de enfrentarse a una tarea nueva o captar información necesaria, realiza las preguntas claves que le permitan realizar la tarea con eficacia y/o eficiencia. 4. Sabe sacar conclusiones profundas de la información que se le proporciona.
<p>Aportar información e ideas a los demás.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es capaz de aportar ideas, informaciones o conocimientos, valederos para el desarrollo de otros. 2. Tiene habilidad para comunicarse efectivamente con los demás, incluso usando las TIC's, de soporte a comunicaciones verbales o escritas. 3. Promotor de programas de formación y desarrollo, eventos y espacios que fomenten la generación e intercambio de conocimientos. 4. Tiene influencia para establecer y mantener contactos verticales y horizontales mediante relaciones complejas, en torno a la creación y profusión del conocimiento. 5. Es capaz de participar en el diseño de sitios Web u otras formas de Directorios de Conocimiento.
<p>8. Estadística</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emplea técnicas sencillas de uso estadístico para la ejecución de sus funciones. 2. Domina el uso de soportes informáticos para el procesamiento estadístico de datos, no complejos. 3. Posee conocimientos para discernir, organizar y analizar datos numéricos y que ayuda a resolver problemas típicos en la organización. 4. Domina técnicas y procedimientos de profundo impacto científico para la toma de decisiones en la empresa. 5. Es capaz de asesorar, impartir cursos y apoyar en el análisis de información de manera centralizada en la organización.

9. Informática	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dominio de las herramientas de informática a nivel de usuario. Está actualizado en cuando al uso y manejo de los equipos, insumos y dispositivos varios relativos a las TIC's que le son accesibles. 2. Conocimientos elementales de conceptos asociados a lenguajes de programación y tecnologías de desarrollo de sistemas. Es capaz de reconocer y utilizar documentación básica asociada a los sistemas de información existentes. 3. Conocimientos sobre la estructura y funcionalidad de los productos "software" y "hardware". 4. Conocimiento sobre las metodologías de desarrollo de sistemas de información. Conoce las utilidades, entornos técnicos, herramientas y lenguajes de programación necesarios para la planificación y desarrollo de sistemas de información. 5. Conocimiento de la situación de los sistemas de información de la entidad y sus dependencias y las posibilidades de integrar un nuevo sistema con los existentes. Evalúa y selecciona las utilidades, entornos técnicos, herramientas y lenguajes de programación más adecuados y gestiona los programas en desarrollo.
10. Idioma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene habilidades de tipo comunicativa posibilitando la comunicación con un interlocutor foráneo. 2. Puede comprender una lengua extranjera mediante la lectura e interpretación de textos. 3. Puede escribir en un idioma extranjero, redactar resúmenes, memorándums, etc. 4. Domina el idioma al punto de servir de traductor e intérprete en situaciones informales.
11. Habilidades Operativas.	Indicadores de comportamiento:
Capacidad de aprendizaje continuo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disposición y habilidad para asimilar nuevos conocimientos y destrezas y emplearlos en su actividad profesional. 2. Identificación de las propias necesidades de aprendizaje. 3. Conciencia del impacto de sus competencias sobre la organización. 4. Compromiso con la auto superación en todo momento.
Capacidad para el Trabajo Intelectual Sostenido.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de mantenerse concentrado en una actividad intelectual por el tiempo que sea necesario para llegar a la solución del problema. 2. Resistencia en el trabajo intelectual. 3. Tolerancia a la frustración, ante la imposibilidad de realizar con éxito una tarea inmediatamente.

Pensamiento analítico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de comprender una situación dividiéndola en las partes que la componen, comparar sus características o aspectos y seguir sus implicaciones paso a paso. 2. Es capaz de identificar secuencias de tiempo, establecer prioridades, relaciones causales o relaciones condicionales. 3. Realiza siempre un exhaustivo análisis, previo a la acción. 4. Capacidad para modelar soluciones.
Pensamiento Conceptual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de comprender una situación o problema a partir de la aplicación de una concepción teórica, organizando las partes a fin de establecer la totalidad. 2. Puede identificar patrones o conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas para otros individuos. 3. Capacidad entender y aplicar enfoques teóricos. 4. Facilidad para la expresión conceptual de las soluciones.
Pensamiento Práctico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para comprender y resolver un problema a partir del análisis de los hechos concretos y los conocimientos obtenidos directamente en la observación de la realidad. 2. Están orientados hacia la solución, no hacia la teorización. 3. Aplicación de la experiencia anterior en la solución de las problemáticas que enfrentan.
Habilidades para el manejo de datos y procesamiento numérico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organiza la información y datos numéricos en forma coherente, listos para usarse incluso por otros. 2. Es capaz de analizar profundamente datos numéricos, hallando conclusiones y formas de análisis no obvios para otros. 3. Hace uso óptimo de recursos y herramientas de análisis estadístico. 4. Emplea aplicaciones informáticas de análisis y procesamiento de datos. 5. Presenta los datos y resultados de su trabajo en forma clara y coherente, posibilitando la comprensión y el reconocimiento de los demás.
Toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es capaz de descomponer una situación en sus múltiples factores y relacionarlas con alternativas de solución a un problema. 2. Busca información respecto a las particularidades de las problemáticas que enfrenta en el proceso de toma de decisiones. 3. Pondera cada alternativa en función del impacto para la posible solución de un problema. 4. Es seguro en la toma de decisiones; no teme cometer errores. 5. Asimila críticas y retroalimenta su forma de tomar

	decisiones.
Asunción de riesgos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se propone metas tensionantes, de dificultad en su cumplimiento. 2. Ve oportunidades de desarrollo donde los demás encuentran obstáculos. 3. Asume riesgos en cuanto a su trabajo se refiere. 4. No le representa un problema el tomar decisiones. 5. Es responsable de sus comportamientos y errores.
Sistematicidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es capaz de realizar su trabajo de acuerdo a procedimientos. 2. Será capaz de repetir los patrones de ejecución siempre que resulte necesario. 3. El individuo desarrolla una motivación real por el cumplimiento de los procedimientos. 4. Entiende las limitaciones de los procedimientos y propone mejoras en virtud de la productividad y excelencia.
Orientación a resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Son generalmente efectivas en el cumplimiento de sus funciones. 2. Tienen capacidad de automotivarse con una tarea, a partir de que anticipan la solución de los problemas. 3. Tienen una manera propia de autorregularse y planificarse en función de los resultados esperados. 4. Cuando son directivos, evalúan a los subordinados en función de sus resultados, y no de los esfuerzos.
12. Cualidades personales	Indicadores de comportamiento:
Conciencia emocional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Domina sus estados emocionales, sentimientos, y sus causas. 2. Reconoce cómo los sentimientos influyen en su rendimiento. 3. Comprende los vínculos existentes entre sus sentimientos, sus pensamientos, sus palabras y sus acciones. 4. Tiene conocimiento de sus valores y sus metas, y se guía por ellos. 5. Se proyecta accesible y asequible con los demás.
Confiabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es fiel al criterio de sinceridad e integridad. 2. Es organizado y se cuida en el accionar. 3. Demuestra énfasis en los compromisos. 4. Actúa de acuerdo a las normas de conducta y principios éticos revolucionarios. 5. Discreto en el tratamiento y manejo de la información.
Ayudar a los demás a desarrollarse	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pueden darse cuenta de las posibilidades de desarrollo de los demás, cuáles son sus potencialidades. 2. Logran reforzar sus habilidades y estimular su capacidad. 3. Ofrecen críticas constructivas a partir de identificar los puntos que el otro debe mejorar, y que afectan el buen

- desarrollo de la dinámica laboral.
4. Asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten los esfuerzos del otro.
 5. Reconocen y recompensan las virtudes, logros y el progreso personal.

Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo

Formación mínima necesaria: Investigador Agregado

Experiencia previa:

Experiencia en la Investigación: Más de 10 años

Experiencia en dirección: Más de 3 años

Responsabilidades:

- Sobre los Equipos, Medios de Trabajo y Medio Ambiente: Se responsabiliza con el cuidado y protección de los medios puestos en sus manos. Mantendrá el cuidado y preservación del medio ambiente, mediante el ahorro energético y cumplirá las medidas establecidas en el plan de gestión ambiental.
- Sobre la calidad del servicio: Brindará un servicio de cordialidad y atención oportuna a los clientes que soliciten su servicio.
- Sobre la relación con los clientes: Establecerá relaciones interpersonales basadas en el respeto y comprensión, teniendo como rol principal la atención inmediata y respuesta acertada a cualquier inquietud de un cliente.
- Sobre la economía: Mantendrá un estricto control de las materias primas e insumos puestos en sus manos, siendo responsable de velar los componentes que influyen en la correcta ejecución y cumplimiento del servicio que brinda y actividades que realiza.

Condiciones de Trabajo

- Esfuerzo físico: Cansancio visual por el uso de la computadora.
- Esfuerzo mental: Tiene que tomar decisiones, proyectar ideas y estrategias.
- Ambiente físico: Requisitos a cumplir en el puesto de trabajo: Iluminación: 300-500 lux Ruido: < 85 dB. Microclima: temperatura en invierno: 21-23 °C y en verano 26-28 °C
- Riesgos más comunes: Riesgos de tipo psicológico al estar expuestos a manifestaciones derivadas de la fatiga, el estrés y la carga psíquica. Riesgos físicos de acuerdo a las características de las entidades en las cuales se encuentra desarrollando sus funciones. Afectaciones visuales, óseas y circulatorias por permanencia prolongada sentado en postura inadecuada frente a monitor. Se expone eventualmente a riesgos físicos, accidentes de trayecto, caída a un mismo y a distinto nivel.

- Régimen trabajo Descanso: La duración de la Jornada Laboral es de 44 horas semanales y 190.6 horas mensuales, con 30 minutos de TDNP y 30 minutos para almorzar. Horario Irregular.

Cultura Organizacional

- Expectativas del comportamiento: Su comportamiento tiene que estar acorde a lo establecido en el reglamento disciplinario y las regulaciones legales del INICA. Debe cumplir el Plan Individual de Capacitación, las normas de Seguridad y Salud, y mantener una actitud permanente y activa contra el delito y la corrupción. Cumplir los principios éticos y morales acorde a nuestra sociedad.
- Clima Organizacional: Colaborar a la unidad del colectivo, comunicar abiertamente sus criterios y saber escuchar los del resto colectivo, debe asumir el interés colectivo por encima del personal.

3.3.3 Fase III: Ajuste.

Actividad 11: Analizar y discutir el perfil de cargo por competencias.

Se realizó una sesión de revisión del trabajo y se obtuvo la aprobación por parte del comité de expertos de la ETICA exponiendo la posibilidad de la utilización de este procedimiento y de los resultados obtenidos para diseñar los perfiles de los demás puestos de trabajo en la organización.

Actividad 12: Realizar los cambios necesarios.

Se mantuvo el perfil propuesto a partir de encontrarse validado por el grupo de expertos de la Estación.

3.3.4 Fase IV: Formalización y puesta en vigor del perfil de competencia.

Actividad 13: Establecer el perfil de cargo por competencias como documento legal en la organización.

Se dejaron establecidas las pautas para que la empresa realice la tramitación legal de los perfiles de cargo propuestos.

3.4 Conclusiones parciales

1. La aplicación del procedimiento propuesto por (Cuesta, 2010) permitió elaborar los perfiles de cargo por competencias para los puestos de la Subdirección de Investigación e Innovación Tecnológica, lo cual demuestra que es apropiado para elaborar los perfiles de las restantes subdirecciones de la Estación.
2. Los perfiles de cargos obtenidos establecen una conexión técnico organizativa con otras actividades claves de la gestión de los recursos humanos como son la formación, la selección, la evaluación del desempeño.
3. Los perfiles de cargo por competencias elaborados superan al profesiograma que expresa el contenido del puesto en funciones y requisitos al brindar las competencias que son esenciales para el buen desarrollo de las actividades del puesto.

Conclusiones generales

1. El marco teórico referencial se elaboró derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional más actualizada, abarcando fundamentalmente todos aquellos aspectos de investigación relacionados con gestión por competencias así como análisis y descripción de puestos de trabajo que sirvieron de soporte teórico a la investigación.
2. El diagnóstico de la Gestión del Capital Humano permitió conocer la existencia de deficiencias en cada uno de los procesos analizados: selección, capacitación y evaluación del desempeño y la necesidad de elaborar perfiles de competencias para cargos y puestos que contribuyeran a garantizar una relación técnico-organizativa entre las actividades claves.
3. La elaboración de los perfiles de cargo por competencias para los puestos de la Subdirección de Investigación e Innovación Tecnológica permiten que la gestión de los Recursos Humanos en la entidad objeto de estudio sea más eficiente al contribuir a un mejor desempeño profesional.

Recomendaciones

1. Realizar periódicamente el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos para detectar las dificultades que puedan existir durante la aplicación de las políticas de recursos humanos específicamente en las actividades de selección, capacitación y evaluación del desempeño.
2. Diseñar los perfiles de competencias en el resto de los puestos de trabajo que no fueron objeto de estudio en esta investigación mediante el procedimiento utilizado.
3. Realizar el perfeccionamiento continuo de los perfiles obtenidos en los puestos de la subdirección objeto de estudio, así como de aquellos que posteriormente sean elaborados por el grupo de trabajo que continúe con esta tarea en la empresa.

Bibliografía

1. ALCALA, M., GÓMEZ, D. & 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. Monografía para optar el título de Administrador de Empresas, Universidad EAN.*
2. ALHAMA, R., ALONSO, F. & CUEVAS, R. 2001. *Perfeccionamiento empresarial: Realidades y Retos.* , La Habana, Ciencias Sociales.
3. BENAVIDES, O. 2002. *Competencias y Competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas.*, Bogotá, Mc Graw Hill.
4. BOYATZIS, R. 1982. *The Competent Manager*, New York, John Wiley and Sons.
5. CARRASCO, J. 2009. Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *España. Ediciones RIALP, SA Barrea, Francisco (1992). Seguimiento y evaluación de servicios. España. Publicaciones Misceláneas.*
6. CORTES, S. F. 2012. *¿Cuántos tipos de competencias encontramos?* [Online]. Available: <http://competenciaslaboraleschile2013.blogspot.com/p/cuantos-tipos-de-competencias.html> [Accessed febrero 2017].
7. CUESTA, A. 2005. *Tecnología de GRH.* , La Habana, Editora Félix Varela.
8. CUESTA, A. 2008. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada*, Editorial Félix Varela y Academia.
9. CUESTA, A. 2010. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, Félix Varela y Academia.
10. CHAVIANO, P. L. 2010. *Diseño de los Perfiles de Competencias para puestos de trabajo en la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara.* Trabajo de Diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
11. CHIAVENATO, I. 1988. *Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación.* , México, Editorial Mc Graw Hill.
12. CHIAVENATO, I. 1999. *Administración de recursos humanos.* , México DF, Mc Graw-Hill Interamericana.
13. DELERY, J. & DOTY, H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource Management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, vol.39, p.802-835.

14. FABELO, N. 2013. *Diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en la Unidad Presupuestada Centro Provincial de Control Pecuario en Villa Clara*. Trabajo de Diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
15. FERNÁNDEZ, A. M. 2008. *Análisis y Descripción de puestos de trabajo* [Online]. Available: <http://www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos-de-trabajo.shtml>. [Accessed enero 2017].
16. FERNÁNDEZ, M., VÁZQUEZ, M., DUJARRÍC, G. M., DÍAZ, N. & SOTO, H. 2015. Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo Técnico A en gestión de Recursos Humanos. *Revista Wímb lu, Rev. electrónica de estudiantes Esc. de psicología*.
17. FLEITAS, S. 2013. Cuesta. A.(2010) La gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: Ediciones ECOE. Pp. 448. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45, 157-160.
18. FOMBRUM, C., TICHY, N. & DEV ANNA, M. 1984. *Strategic human resource management*, John wiley & sons.
19. FOSSAS, M. 2007. Guía de dirección de recursos humanos para un emprendedor. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*.
20. GARCÍA, Y. 2009. ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? . *Revista trimestral*.
21. GONZÁLEZ, I. 2016. *Diseño de los Perfiles de Competencias para puestos de cuadros en el Centro de Bioactivos Químicos*. Trabajo de Diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
22. GONZÁLEZ, R., TORRES, G., PÉREZ, M. & VARELA, N. 2012. Diseño de un procedimiento para realizar el autocontrol del sistema de gestión integrado de capital humano. *Revista Ingeniería Industrial*, Vol. XXXIII, p. 41-49.
23. HERNÁNDEZ, F. E. & MARTÍ, Y. 2006. Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *Acimed*, 14, 0-0.
24. HERNÁNDEZ, I. 2011. Particularidades de la gestión de los recursos humanos en empresas cubanas. *Revista Avanzada Científica*, Vol. 14
25. LEAL, C. E. 2007. *Diseño de perfiles de cargo por competencias en el puesto de trabajo Torrero, en la Empresa de Radiocomunicación y Difusión de Cuba, RADIOCUBA*. Tesis en opción al grado de master en Gestión de Recursos Humanos, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría.

26. LÓPEZ, F. A. 2008. *Propuesta Metodológica para la integración de la Gestión por Competencias a la Estrategia de las Organizaciones*. . Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas.
27. MARTÍNEZ, D. 2015. *Diseño de perfiles de competencias para los puestos claves del proceso de cirugía cardíaca en el Cardiocentro “Ernesto Che Guevara”*. Trabajo de Diploma, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
28. MORALES, A. 2010. *Elaboración de las descripciones de puestos del departamento de asuntos regulatorios, basados en competencias laborales, en una empresa farmacéutica. Maestría en administración industrial y empresas de servicios*. Universidad de San Carlos de Guatemala.
29. MORALES, A. E. 2012. *Procedimientos para identificar, validar y certificar competencias en la Empresa Cartografía y Soluciones Geomáticas-Geosí. Aplicación en la Agencia GEOMIX*. Tesis de Maestría, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
30. PELEGRÍN, L. 2009 *Perfiles de competencias para el área Alimentos y Bebidas hotel “Club Amigo” Costasur*. Trabajo de Diploma Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
31. ROMERO, I. 2013. *Diseño del perfil de cargo por competencias para el puesto Gestor A Comercial Postal en la Empresa de Correos Villa Clara*. Trabajo de Diploma Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
32. RUL-LÁN, G. 1996. *Administración de Recursos Humanos*, Córdoba, INSA-ETEA.
33. SANTÍN, M. 2012. *Procedimiento para el diseño e implementación del SGICH en la Empresa Comercializadora de Combustible de Villa Clara*. Tesis de Diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
34. SOTOLONGO, M. 1998. *Procedimiento general para la elaboración de profesiogramas de cargos y puestos de trabajo en villas turísticas pequeñas y medianas*. Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
35. SPENCER, L. M. & SPENCER, S. M. 1993. *Competente at work, models for superior performance*, New York, John Wiley & Sons.

36. TENORIO, Y. 2012. *Diseño de perfiles de competencias en la Dirección Territorial Villa Clara. Empresa Correos de Cuba.* Trabajo de Diploma Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
37. URBINA, O. 2007. *Metodología para la evaluación de competencias laborales de los profesionales de enfermería que laboran en servicios de neonatología.* . Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencias de la Salud, Escuela Nacional de Salud Pública.
38. URBINA, O. 2010. Metodología para la evaluación de las competencias laborales en salud. *Revista Cubana de Salud Pública.*
39. VALLE, R. & FERNÁNDEZ, M. D. L. L. 1998. El enfoque neoinstitucional como marco teórico explicativo de la gestión de recursos humanos. *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4, 93-112.
40. VÁZQUEZ, E. 2004. *Identificación y Evaluación de las Competencias Laborales de un Puesto de Trabajo en Fintur - Sucursal Granma.* Universidad de Granma.
41. VELASQUEZ, J. & GONZÁLEZ, L. C. 2008. *Diseño de perfiles por competencias para los cargos de nivel ejecutivo del centro comercial Santafé.* Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Gestión del Desarrollo Humano en la Organización., Universidad de la Sabana.
42. WERTHER, W. & DAVIS, K. 2001. *Administración de personal y recursos humanos.*, México, Editorial Mc Graw Hill.
43. WERTHER, W. B. & DAVIS, K. 1992. *Administración de personal y recursos humanos.* , México, Ediciones Mc Graw-Hill.
44. WRIGHT, P. & MCMAHAN, G. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource Management. *Journal of Management*, 18, p.295-320.

Anexos

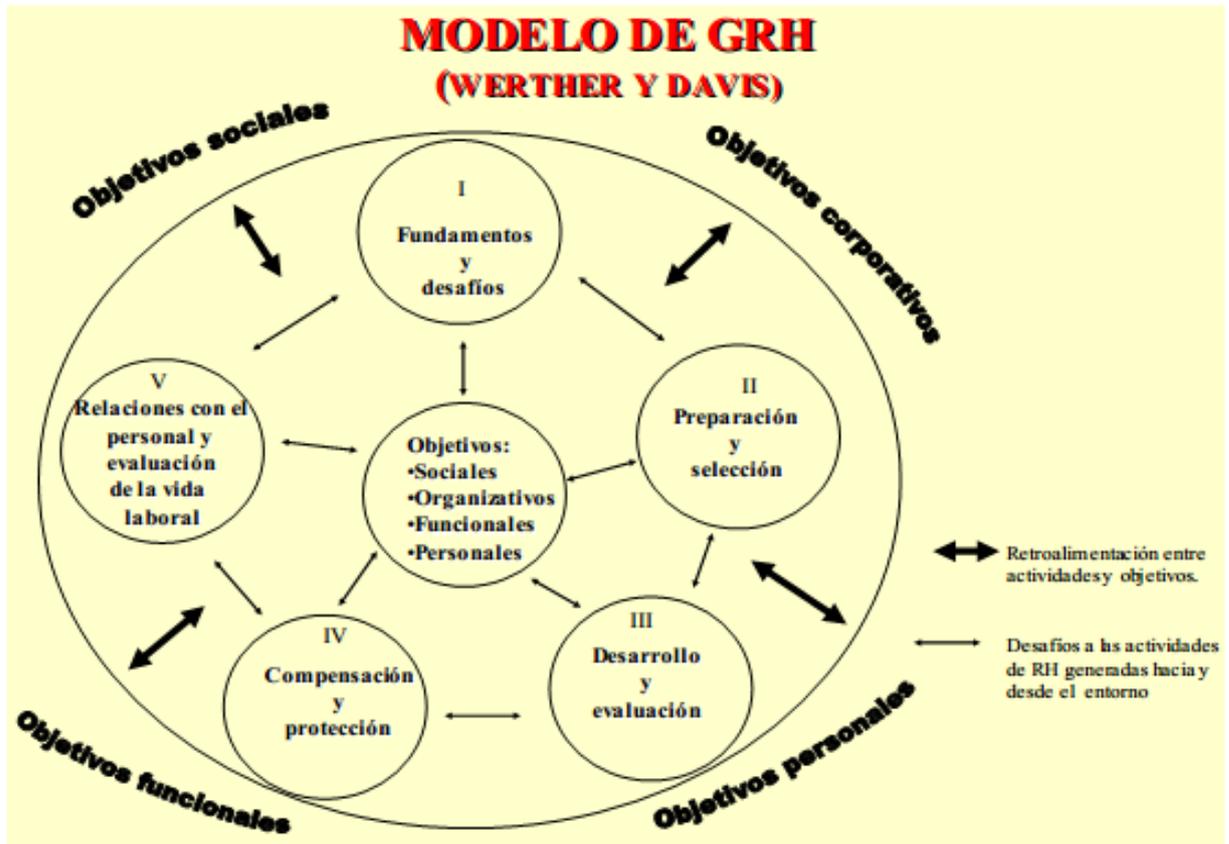
Anexo 1. Modelo conceptual de GRH de Harper y Lynch.

Modelo de RH de Harper y Lynch (1992)



Fuente: (Cuesta, 2010)

Anexo 2. Modelo de G.R.H de Werther & Davis (1992)



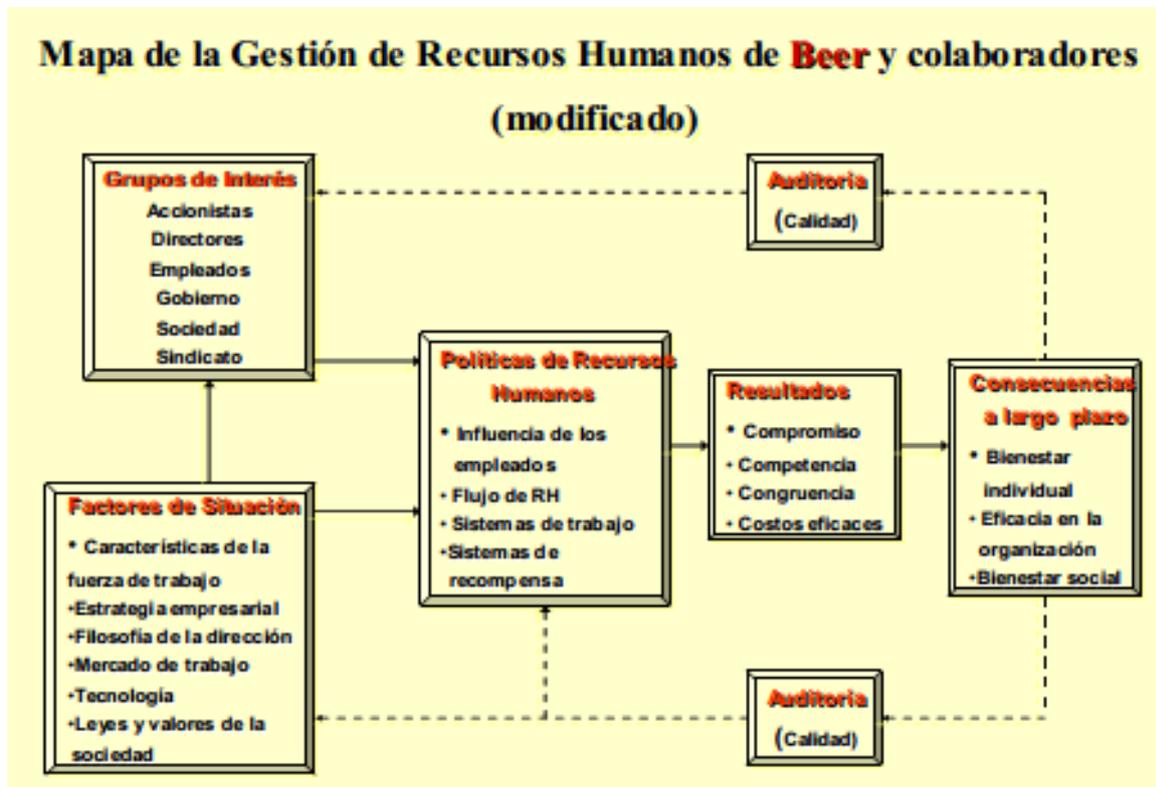
Fuente: (Cuesta, 2010)

Anexo 3. Modelo de G.R.H de Beer y Colaboradores (1989).



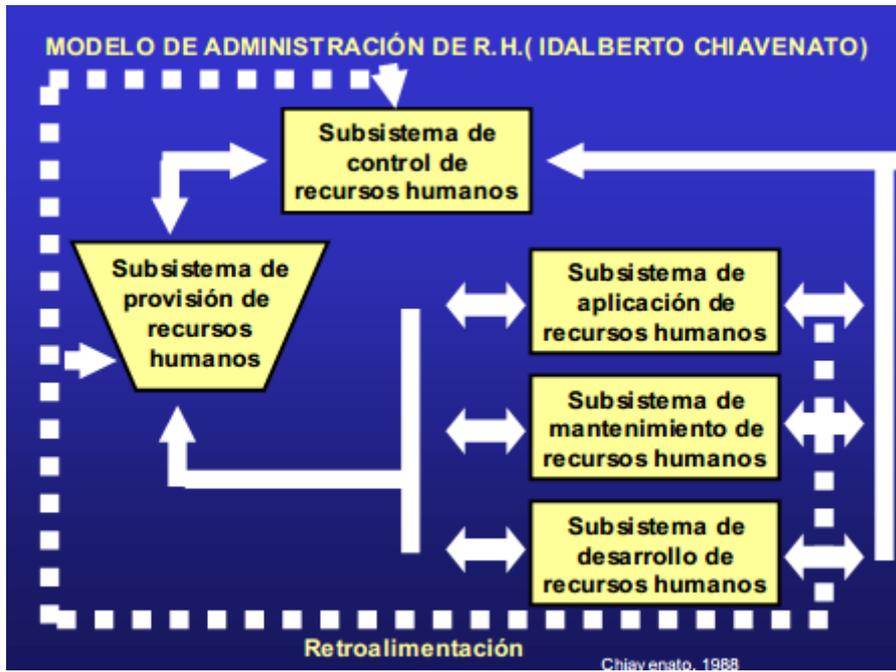
Fuente: (Cuesta, 2010)

Anexo 4. Mapa de GRH de Beer y colaboradores modificado.



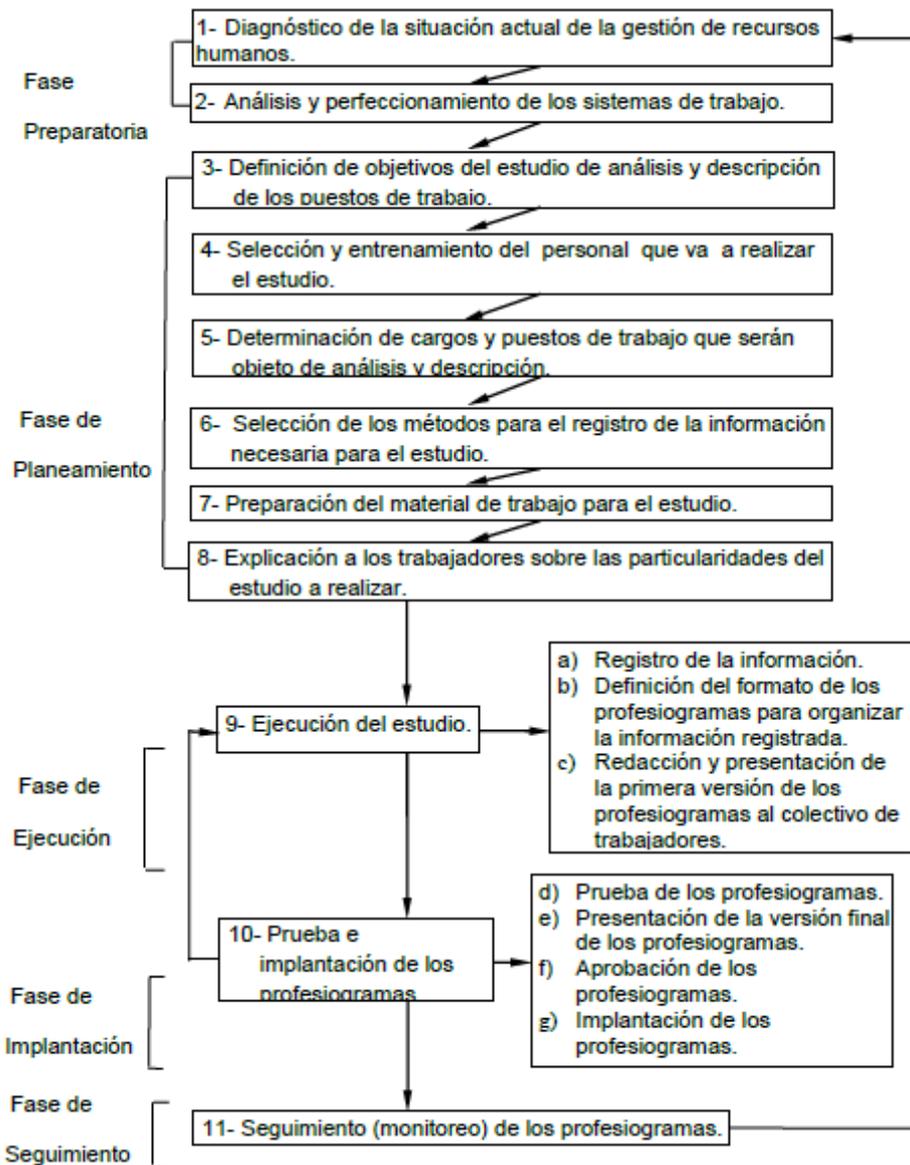
Fuente: (Cuesta, 2010)

Anexo 5. Modelo de Administración de R.H (Idalberto Chiavenato)



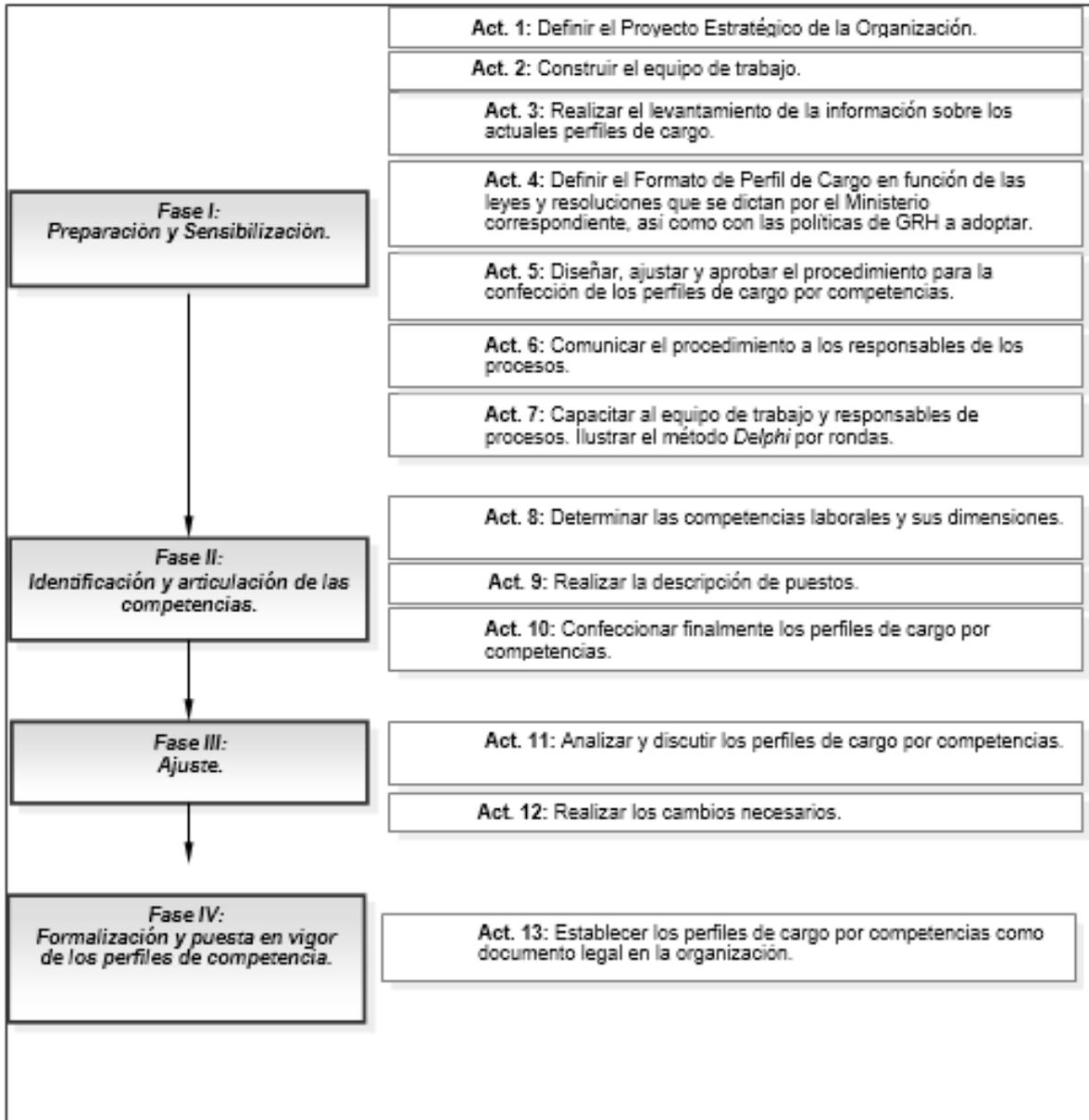
Fuente: (Cuesta, 2010)

Anexo 6. Procedimiento general para la elaboración de profesiogramas de cargos y puestos de trabajo en villas turísticas pequeñas y medianas.



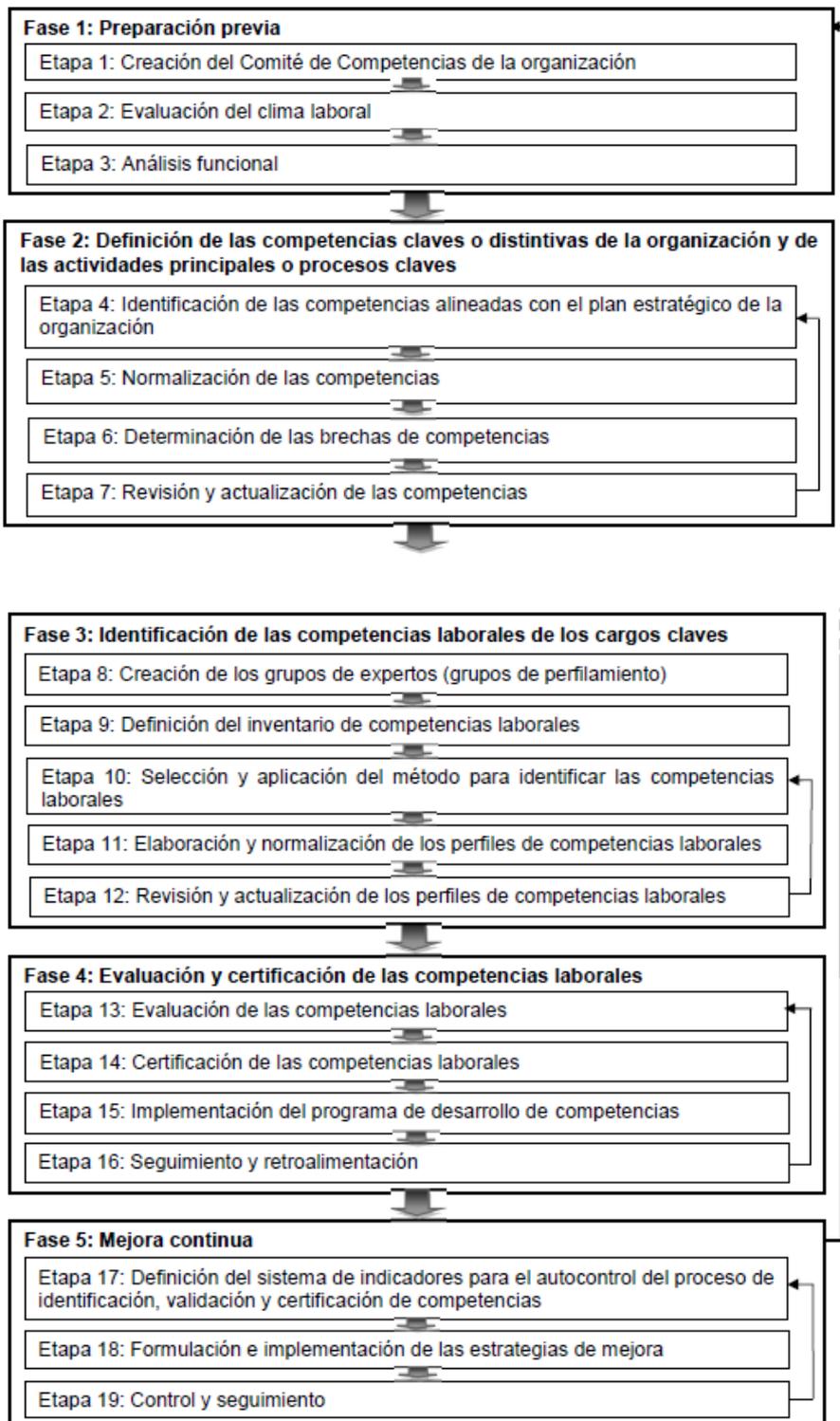
Fuente: (Sotolongo, 1998)

Anexo 7. Tecnología para la determinación de competencias laborales y perfiles de cargo por competencia.



Fuente: (Cuesta, 2010)

Anexo 8. Procedimiento para identificar, validar y certificar competencias en la Empresa Cartografía y Soluciones Geomáticas-Geosí.



Fuente:(Morales, 2012)

Anexo 9. Entrevista

Con la presente entrevista se tiene como propósito la recopilación de información sobre el proceso de Gestión de Recursos Humanos en la UEB ETICA Centro Villa Clara.

1-¿Están definidos los perfiles de cargo en cada puesto de trabajo? Explique los elementos que lo integran.

2-¿Qué aspectos que se tienen en cuenta en el proceso de selección del personal?

3-¿Existe un programa de acogida para los trabajadores de nueva incorporación?

4-¿Se determinan las necesidades de superación de los trabajadores? ¿Cómo se realiza este proceso?

5-¿Se elaboran y ejecutan planes de capacitación que cubran las necesidades detectadas? ¿Quiénes son los responsables de su realización?

6-¿La alta dirección analiza y discute el plan de capacitación con los trabajadores?

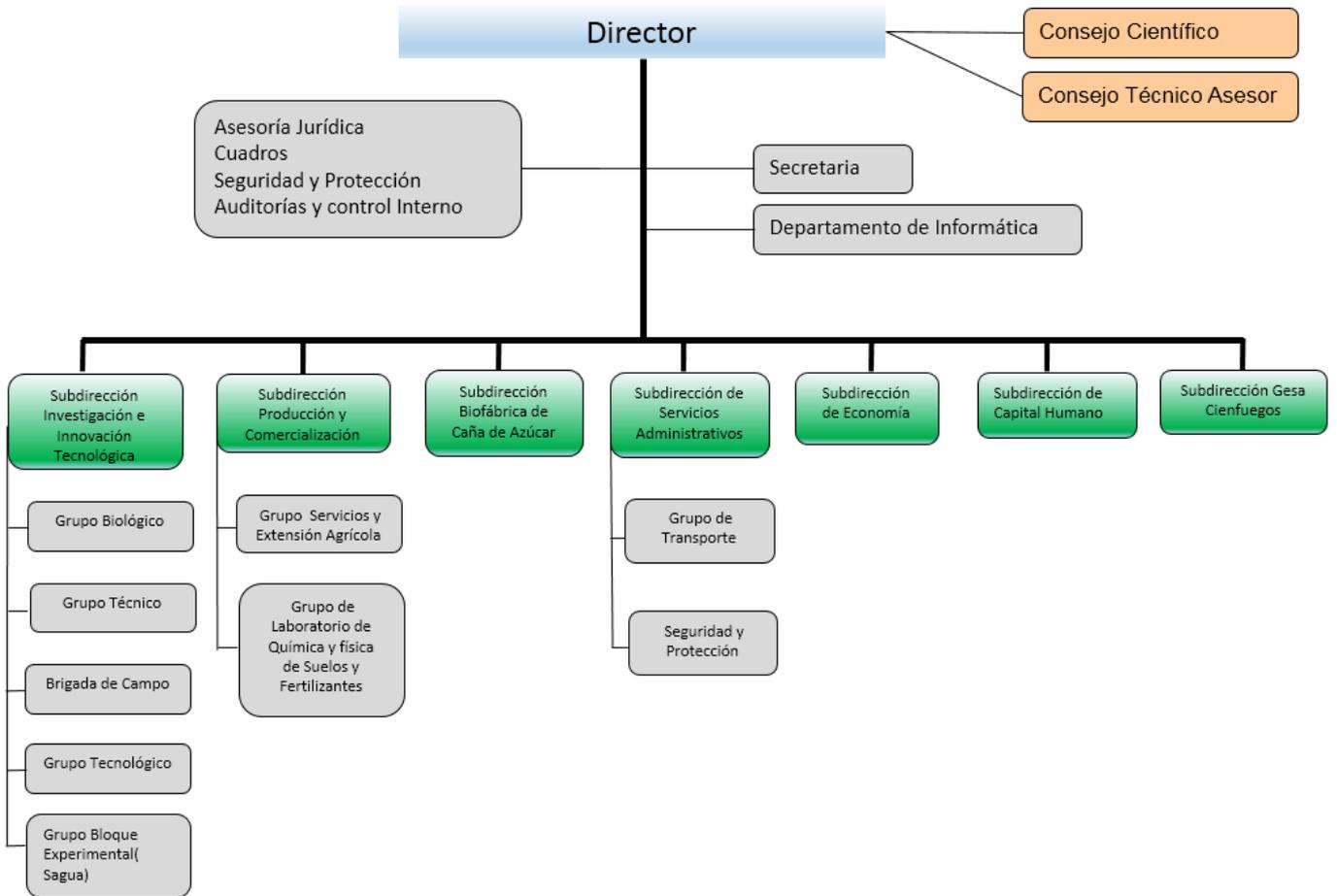
7-¿Cumple la capacitación con sus objetivos propuestos?

8-¿Se realiza la evaluación del desempeño de los trabajadores? Si la respuesta es afirmativa argumente los indicadores que se evalúan.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10. Organigrama de la UEB Centro Villa Clara.

DIAGRAMA ORGANIZACIONAL DE LA ETICA



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11. Lista de Chequeo de Requisitos de la NC 3001: 2007.

Requisitos para la selección e integración	C	MC	NC
<p>4.4.1 La organización deberá contar con un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos.</p>			
<p>4.4.2 La organización deberá contar con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores que contemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Recopilación de información acerca del cargo. b) Criterios de selección que se aplican a los aspirantes a ingresar en la organización. c) Métodos, técnicas y herramientas que se utilizan en el proceso de selección. d) Información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspiran. e) Recopilación de información sobre los candidatos. f) Comprobación de las aptitudes físicas y psicológicas de los candidatos. g) Información a los candidatos sobre los resultados del proceso. 			
<p>4.4.3 La organización deberá cumplir con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada.</p>			

<p>4.4.4 La organización tendrá constituido y funcionando el Comité de Ingreso de la organización o el órgano similar con otra denominación, de acuerdo a lo establecido en la legislación, para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.</p>			
<p>4.4.5 La alta dirección deberá controlar la eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección, para evaluar en qué medida contribuyen a cumplir los objetivos y su estrategia.</p>			
<p>4.4.6 La organización tendrá elaborado el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores y deberá desarrollarlo en todos los casos.</p>			
<p>4.4.7 La organización deberá cumplir lo establecido en la legislación respecto al período de prueba, para evaluar que la persona posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.</p>			
<p>4.4.8 La organización deberá formalizar la relación laboral de los trabajadores utilizando correctamente los diferentes tipos de contratos y los documentos de nombramiento o elección, cumpliendo con la legislación vigente en la materia.</p>			
<p>4.4.9 La organización deberá llevar el registro, la actualización y la conservación en buen estado del expediente laboral de cada trabajador y cumplir con lo dispuesto respecto a que el traslado del expediente laboral exclusivamente se realiza por la vía institucional.</p>			
<p>4.4.10 La organización deberá cumplir, respecto a la</p>			

<p>atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior, con los requisitos siguientes:</p> <p>a) Tener designado un tutor para guiar su adiestramiento laboral.</p> <p>b) Tener elaborado un plan individual de adiestramiento laboral con el objetivo de su preparación para un determinado cargo.</p> <p>c) Cumplir el plan individual de adiestramiento laboral.</p> <p>d) Evaluar periódicamente el desempeño y el cumplimiento de su plan.</p> <p>e) Poseer un expediente independiente, donde se archivan la copia del plan individual de adiestramiento laboral y las evaluaciones con el resultado de su desempeño.</p>			
---	--	--	--

Requisitos para la capacitación y desarrollo	C	MC	NC
<p>4.5.1 La alta dirección deberá determinar las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores, mediante un proceso continuo e ininterrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan.</p>			
<p>4.5.2 La organización deberá identificar las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.</p>			
<p>4.5.3 La organización deberá contar con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano.</p>			

<p>4.5.4 La organización tendrá elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y las brechas identificadas. Estos planes se integran en el plan de capacitación y desarrollo de la organización.</p>			
<p>4.5.5 La alta dirección deberá analizar y discutir el plan de capacitación y desarrollo de capital humano con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores, aprobarlo e inscribirlo en el Convenio Colectivo de Trabajo.</p>			
<p>4.5.6 La alta dirección deberá garantizar la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la organización, asegurando el capital humano y los recursos materiales y financieros necesarios para la actividad.</p>			
<p>4.5.7 La organización tendrá identificados los indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan y deberá realizar las evaluaciones sistemáticas del impacto de dichas acciones.</p>			
<p>4.5.8 La alta dirección deberá analizar periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo y realizar las acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presenten.</p>			
<p>4.5.9 La organización deberá lograr que se le otorgue la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente”, a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.</p>			

Requisitos para la evaluación del desempeño	C	MC	NC
<p>4.8.1 La organización deberá contar con el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales, de acuerdo a lo establecido en la legislación en la materia.</p>			
<p>4.8.2 La alta dirección deberá designar a uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño.</p>			
<p>4.8.3 La alta dirección de común acuerdo con la organización sindical, podrá establecer indicadores adicionales a los indicadores fundamentales dispuestos en la ley, lo cual se inscribe en el Convenio Colectivo de Trabajo.</p>			
<p>4.8.4 La organización antes de comenzar el período evaluativo anual, deberá poner en conocimiento de los trabajadores tanto los indicadores fundamentales establecidos en la ley, como los indicadores adicionales acordados con la organización sindical.</p> <p>NOTA: Esto debe realizarse en coordinación con la organización sindical.</p>			
<p>4.8.5 La organización deberá elaborar el documento que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada al trabajador, en el cual se reflejan todas las acciones que este debe cumplir en el próximo período con vista a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de</p>			

capacitación y desarrollo individual.			
---------------------------------------	--	--	--

Anexo 14. Variables estratégicas.

VARIABLES ESTRATÉGICAS	CONCEPTUALIZACIÓN
DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
Planificación Estratégica	<p>Garantizar la efectividad de la Planificación Técnico-económica</p> <p>Definir las Responsabilidades, disciplina, conciencia, participación del personal, estilos de dirección (valores organizacionales).</p> <p>Actualizar la Matriz Jurídica de la Organización.</p> <p>Organizar la Política de contratación interna y externa de la Organización acorde a los requerimientos actuales.</p> <p><u>Control Interno:</u> Organizar el Control Interno acorde a los requerimientos actuales.</p> <p>a) Implantación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno y aplicación de la Resolución 60:2011 de la Contraloría General de la República.</p> <p>b) Fortalecimiento de las actividades de control en la actividad contable financiera.</p>
Sistemas de Gestión	<p>Diseño, implantación y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad y lograr coherencia con el decreto 281:2007 y el marco regulatorio aplicable.</p> <p>Certificación del sistema de gestión de la calidad basado en los requisitos de la norma: NC ISO 9001 vigente.</p>
SISTEMA DE GESTIÓN CONTABLE – FINANCIERA	

Sistema de Gestión Contable	<p>Consolidar la gestión contable financiera.</p> <p>Mantener la Certificación de la Contabilidad y los estados financieros.</p> <p>Definir una política de precios favorables a la estación.</p>
Sistema de Costos	<p><u>Implantar el manual de costo:</u> Revisar, perfeccionar, planificar e implantar el Sistema de Costo Empresarial.</p> <p>Incluir los costos de calidad, Seguridad y Salud y Medio Ambiente de manera diferenciada.</p>

VARIABLES ESTRATÉGICAS	CONCEPTUALIZACIÓN
PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL	
Políticas	Revisar y diseñar las Políticas de acuerdo a los requerimientos actuales de la sociedad cubana y de la Empresa Estatal Socialista.
Sistemas de Gestión	Revisar y fortalecer cada uno de los sistemas establecidos, los requerimientos actuales de la sociedad cubana y de la Empresa Estatal Socialista.
SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL	
Gestión Ambiental	<p>Avalar el sistema de gestión ambiental, que se garantice como requisito para iniciar el proceso de certificación del sistema de gestión de la calidad.</p> <p>Implantación de la familia de normas NC ISO 14000:2004, Decreto 281, Ley 81, cumplimiento del marco regulatorio del</p>

	CITMA.
INFRAESTRUCTURA Y LOGÍSTICA: TECNOLOGÍAS Y DIVERSIFICACIÓN DE ESPECIALIDADES	
Infraestructura	<p>Mantener y fortalecer el estado físico y disponibilidad de las instalaciones socio administrativas, obras, equipamiento tecnológico y de laboratorio, de transporte, así como el suministro de recursos.</p> <p>Fortalecer la capacidad de los equipos tecnológicos, la capacidad productiva y la diversificación de especialidades agrotécnicas.</p> <p>Establecer estrategias y alianzas de conjunto con Mercadotecnia y las políticas trazadas para minimizar el impacto del lento desarrollo del sector y las barreras para acceder a tecnologías de avanzadas.</p> <p>Definir logística y financieramente en la forma en que se garantizan la disponibilidad de las instalaciones necesarias para el alojamiento y alimentación de cubanos y extranjeros, en los cursos y en el proceso de doctorados, durante su estancia y duración.</p>

SISTEMA DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	
Sistema de Gestión del Capital Humano, según el subsistema del Perfeccionamiento Empresarial	<p>Mantener y fortalecer el alto potencial técnico profesional del Instituto, la elevada preparación profesional del personal técnico y especialistas,</p> <p>Mantener y fortalecer la atención a los cuadros y sus reservas manteniendo el nivel de capacitación y calificación de los</p>

	mismos.
Sistema de Estimulación moral y material	Contribuir a las estrategias de la alta dirección para fortalecer los sistemas de pago, salario, estimulación moral y material, así como fortalecer la emulación socialista a través de la adecuada aplicación del Decreto-Ley 252 y su Reglamento, el decreto 281:2007, y los modificativos que lo complementan a través del expediente de Perfeccionamiento de acuerdo a los requerimientos actuales de la sociedad cubana y de la Empresa Estatal Socialista.
Competencias laborales y organizacionales	<p>Determinar las competencias necesarias que garantice el personal preparado, y formado para asegurar el desarrollo exitoso de los proyectos y la producción de bienes y servicios con la calidad requerida. Elaborar matriz.</p> <p>Identificar necesidades de capacitación (DNA)</p> <p>Elaborar y controlar los planes de capacitación</p> <p>Evaluar el impacto de la capacitación.</p>
Seguridad y Salud de los trabajadores	<p>Fortalecer el sistema de seguridad y salud de los trabajadores y el cumplimiento del marco regulatorio del MTSS.</p> <p>Identificación de los riesgos.</p>

Fuente: Proyección Estratégica 2014-2020 ETICA CENTRO VC.

Anexo 15. Perfil de cargo por competencias del puesto Técnico Producción de Caña.

Denominación del cargo o puesto: Técnico Producción de Caña	
Subdirección a la que pertenece: Investigación e Innovación Tecnológica	
Categoría ocupacional: Técnico	Grupo Escala: IX
Objetivo del puesto: Lograr la correcta aplicación de las tecnologías generadas o transferidas por la investigación, a través de los Servicios Científico Técnicos con el objetivo de contribuir a aumentar los rendimientos agrícolas y reducir sus costos.	
FUNCIONES GENERALES:	
<ol style="list-style-type: none">1. Aplica las normas, especificaciones, regulaciones y requisitos de carácter agronómicos más convenientes a las condiciones de los suelos y del cultivo en la empresa, o en las organizaciones productivas que se le subordinan.2. Supervisa y asesora el trabajo técnico de sanidad vegetal en la empresa o en las organizaciones productivas que se le subordinan, así como la implantación de las medidas indicadas en la actividad fitosanitaria.3. Evalúa y adecua los métodos de producción de caña de azúcar que aumenten su rendimiento, teniendo en cuenta las condiciones agroclimáticas y el grado de mecanización existente.4. Orienta y aplica las técnicas fitosanitarias indicadas para la caña y otros cultivos.5. Conoce sobre la situación de las plagas y enfermedades vinculadas a la producción de caña en nuestra región geográfica.6. Toma en cuenta al aplicar la tecnología recomendada los sus costos en que se incurren, y toma medidas en consecuencia.7. Participa, orienta y ejecuta estudios sobre daños producidos por plagas y enfermedades, así como el comportamiento de las variedades de caña y otros cultivos frente a las enfermedades y plagas de importancia económica y en la introducción de las medidas de control biológico que se establezcan contra plagas de los cultivos así como en la preparación para la prevención contra las plagas y enfermedades de los cultivos de los trabajadores involucrados en su actividad y de la población de las comunidades.8. Brinda capacitación permanente y asistencia técnica a los trabajadores que atienden el cultivo y cosecha de la caña.	

9. Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.	
Competencias del cargo	Indicadores de comportamiento:
1. Conocimiento de Genética	No se especifican.
2. Sanidad Vegetal	No se especifican.
3. Procesos de diagnósticos	No se especifican.
4. Análisis Químico	No se especifican.
5. Habilidades Operativas	
Capacidad de aprendizaje continuo	<ul style="list-style-type: none"> a. Disposición y habilidad para asimilar nuevos conocimientos y destrezas y emplearlos en su actividad profesional. b. Identificación de las propias necesidades de aprendizaje. c. Conciencia del impacto de sus competencias sobre la organización. d. Compromiso con la auto superación en todo momento.
Capacidad para el Trabajo Intelectual Sostenido.	<ul style="list-style-type: none"> a. Posibilidad de mantenerse concentrado en una actividad intelectual por el tiempo que sea necesario para llegar a la solución del problema. b. Resistencia en el trabajo intelectual. c. Tolerancia a la frustración, ante la imposibilidad de realizar con éxito una tarea inmediatamente.
Pensamiento analítico	<ul style="list-style-type: none"> a. Capacidad de comprender una situación dividiéndola en las partes que la componen, comparar sus características o aspectos y seguir sus implicaciones paso a paso. b. Es capaz de identificar secuencias de tiempo, establecer prioridades, relaciones causales o relaciones condicionales. c. Realiza siempre un exhaustivo análisis, previo a la acción. d. Capacidad para modelar soluciones.
Pensamiento Conceptual	<ul style="list-style-type: none"> a. Capacidad de comprender una situación o problema a partir de la aplicación de una concepción teórica, organizando las partes a fin de establecer la totalidad. b. Puede identificar patrones o conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas para otros individuos. c. Capacidad entender y aplicar enfoques teóricos. d. Facilidad para la expresión conceptual de las soluciones.
Pensamiento Práctico.	<ul style="list-style-type: none"> a. Capacidad para comprender y resolver un problema a partir del análisis de los hechos concretos y los conocimientos obtenidos directamente en la observación de la realidad.

	<ul style="list-style-type: none"> b. Están orientados hacia la solución, no hacia la teorización. c. Aplicación de la experiencia anterior en la solución de las problemáticas que enfrentan.
Habilidades para el manejo de datos y procesamiento numérico.	<ul style="list-style-type: none"> a. Organiza la información y datos numéricos en forma coherente, listos para usarse incluso por otros. b. Es capaz de analizar profundamente datos numéricos, hallando conclusiones y formas de análisis no obvios para otros. c. Hace uso óptimo de recursos y herramientas de análisis estadístico. d. Emplea aplicaciones informáticas de análisis y procesamiento de datos. e. Presenta los datos y resultados de su trabajo en forma clara y coherente, posibilitando la comprensión y el reconocimiento de los demás.
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> a. Es capaz de descomponer una situación en sus múltiples factores y relacionarlas con alternativas de solución a un problema. b. Busca información respecto a las particularidades de las problemáticas que enfrenta en el proceso de toma de decisiones. c. Pondera cada alternativa en función del impacto para la posible solución de un problema. d. Es seguro en la toma de decisiones; no teme cometer errores. e. Asimila críticas y retroalimenta su forma de tomar decisiones.
Asunción de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> a. Se propone metas tensionantes, de dificultad en su cumplimiento. b. Ve oportunidades de desarrollo donde los demás encuentran obstáculos. c. Asume riesgos en cuanto a su trabajo se refiere. d. No le representa un problema el tomar decisiones. e. Es responsable de sus comportamientos y errores.
Sistematicidad	<ul style="list-style-type: none"> a. Es capaz de realizar su trabajo de acuerdo a procedimientos. b. Será capaz de repetir los patrones de ejecución siempre que resulte necesario. c. El individuo desarrolla una motivación real por el cumplimiento de los procedimientos. d. Entiende las limitaciones de los procedimientos y propone mejoras en virtud de la productividad y excelencia.
Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> a. Son generalmente efectivos en el cumplimiento de sus funciones. b. Tienen capacidad de automotivarse con una tarea, a partir de que anticipan la solución de los problemas. c. Tienen una manera propia de autorregularse y planificarse en función de los resultados esperados.
6. Planeación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> a. Domina teórica y prácticamente los conocimientos necesarios que le permiten actuar proactivamente en un momento determinado en relación al desempeño de sus funciones. b. Actúa de acuerdo a parámetros deseados en relación a los objetivos a mediano y largo plazo de la organización. c. Logra una visión sistémica de los distintos componentes y

	<p>recursos de una organización, o área.</p> <p>d. Conoce los referentes teóricos y principios fundamentales de la planeación estratégica.</p> <p>e. Puede realizar un ejercicio de planeación estratégica efectivo, involucrando a los distintos elementos necesarios.</p>
7. Habilidades de trabajo en Equipo	<p>a. Es capaz de crear una sinergia grupal en la consecución de metas colectivas, incentivando en todos los miembros del equipo las cualidades ejemplares, como el respeto y la cooperación, mediante la participación activa y entusiasta.</p> <p>b. Está dispuesto a aprender de las otras personas. Antepone los intereses del equipo a los personales.</p> <p>c. Apoya la decisión final del grupo y actúa en concordancia. Es capaz de razonar y hacer razonar pensando como equipo.</p> <p>d. Comparte el reconocimiento por los logros del equipo y acepta la responsabilidad conjunta por las deficiencias del equipo.</p>
8. Estadística	<p>a. Emplea técnicas sencillas de uso estadístico para la ejecución de sus funciones.</p> <p>b. Domina el uso de soportes informáticos para el procesamiento estadístico de datos, no complejos.</p> <p>c. Posee conocimientos para discernir, organizar y analizar datos numéricos y que ayuda a resolver problemas típicos en la organización.</p> <p>d. Domina técnicas y procedimientos de profundo impacto científico para la toma de decisiones en la empresa.</p> <p>e. Es capaz de asesorar, impartir cursos y apoyar en el análisis de información de manera centralizada en la organización.</p>
9. Gestión por Procesos	<p>a. Conoce los fundamentos generales de la gestión por procesos.</p> <p>b. Domina las herramientas informáticas de soporte al trabajo con los procesos de la organización.</p> <p>c. Tiene las bases teórico- metodológicas para la implantación de los procesos de su área.</p> <p>d. Es capaz de analizar procesos implantados e introducir mejoras continuas.</p> <p>e. Tiene conocimientos sólidos de la actividad, permitiéndole dirigir y coordinar la misma. (En caso de ser Especialista principal)</p>
10. Informática	<p>a. Dominio de las herramientas de informática a nivel de usuario. Está actualizado en cuando al uso y manejo de los equipos, insumos y dispositivos varios relativos a las TIC's que le son accesibles.</p> <p>b. Conocimientos elementales de conceptos asociados a lenguajes de programación y tecnologías de desarrollo de sistemas. Es capaz de reconocer y utilizar documentación básica asociada a los sistemas de información existentes.</p> <p>c. Conocimientos sobre la estructura y funcionalidad de los productos "software" y "hardware".</p>

	<ul style="list-style-type: none"> d. Conocimiento sobre las metodologías de desarrollo de sistemas de información. Conoce las utilidades, entornos técnicos, herramientas y lenguajes de programación necesarios para la planificación y desarrollo de sistemas de información. e. Conocimiento de la situación de los sistemas de información de la entidad y sus dependencias y las posibilidades de integrar un nuevo sistema con los existentes. Evalúa y selecciona las utilidades, entornos técnicos, herramientas y lenguajes de programación más adecuados y gestiona los programas en desarrollo.
11. Habilidades Comunicativas	
Habilidades para obtener información	<ul style="list-style-type: none"> a. Es capaz de identificar y saber dónde y cuáles son las fuentes de conocimiento que necesita. Capacidad para seleccionar la información importante de una comunicación oral. b. Sabe qué herramientas pueden contribuir a capturar, almacenar, explotar, difundir conocimiento y cómo utilizarlas para obtener la información precisa. c. Se comunica efectivamente con los demás para obtener la información cuando la necesita. d. Es un gestor activo de la información: busca, evalúa, clasifica y gestiona información para los demás.
Habilidades para integrar y dar sentido a la información.	<ul style="list-style-type: none"> a. Estudia datos, informaciones completas y conocimientos concretos sobre una temática determinada. b. Comprende e integra cognitivamente productos del conocimiento, independientemente de su forma, grado de madurez, complejidad, etc. c. A la hora de enfrentarse a una tarea nueva o captar información necesaria, realiza las preguntas claves que le permitan realizar la tarea con eficacia y/o eficiencia. d. Sabe sacar conclusiones profundas de la información que se le proporciona.
Aportar información e ideas a los demás.	<ul style="list-style-type: none"> a. Es capaz de aportar ideas, informaciones o conocimientos, valederos para el desarrollo de otros. b. Tiene habilidad para comunicarse efectivamente con los demás, incluso usando las TIC's, de soporte a comunicaciones verbales o escritas. c. Promotor de programas de formación y desarrollo, eventos y espacios que fomenten la generación e intercambio de conocimientos. d. Tiene influencia para establecer y mantener contactos verticales y horizontales mediante relaciones complejas, en torno a la creación y profusión del conocimiento. e. Es capaz de participar en el diseño de sitios Web u otras formas de Directorios de Conocimiento.

12. Cualidades Personales	
Conciencia emocional	<ul style="list-style-type: none"> a. Domina sus estados emocionales, sentimientos, y sus causas. b. Reconoce cómo los sentimientos influyen en su rendimiento. c. Comprende los vínculos existentes entre sus sentimientos, sus pensamientos, sus palabras y sus acciones. d. Tiene conocimiento de sus valores y sus metas, y se guía por ellos. e. Se proyecta accesible y asequible con los demás.
Confiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> a. Es fiel al criterio de sinceridad e integridad. b. Es organizado y se cuida en el accionar. c. Demuestra énfasis en los compromisos. d. Actúa de acuerdo a las normas de conducta y principios éticos revolucionarios. e. Discreto en el tratamiento y manejo de la información.
Ayudar a los demás a desarrollarse	<ul style="list-style-type: none"> a. Pueden darse cuenta de las posibilidades de desarrollo de los demás, cuáles son sus potencialidades. b. Logran reforzar sus habilidades y estimular su capacidad. c. Ofrecen críticas constructivas a partir de identificar los puntos que el otro debe mejorar, y que afectan el buen desarrollo de la dinámica laboral. (En caso de ser Especialista principal) d. Asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten los esfuerzos del otro. (En caso de ser Especialista principal)
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo	
<p>Formación mínima necesaria: Técnico medio en Agronomía o especialidades a fines. Estar debidamente capacitado para la realización de sus funciones.</p> <p>Formación idónea necesaria: Nivel Superior con entrenamiento en el puesto y tener la preparación teórico-práctica necesaria para desempeñar la ocupación.</p>	
Experiencia previa: No se especifica.	
Responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sobre los Equipos, Medios de Trabajo y Medio Ambiente: Se responsabiliza con el cuidado y protección de los medios puestos en sus manos. Mantendrá el cuidado y preservación del medio ambiente, mediante el ahorro energético y cumplirá las medidas establecidas en el plan de gestión ambiental. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sobre la calidad del servicio: Brindará un servicio de cordialidad y atención oportuna a los clientes que soliciten su servicio. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sobre la relación con los clientes: Establecerá relaciones interpersonales basadas en el respeto y comprensión, teniendo como rol principal la atención inmediata y respuesta acertada a cualquier inquietud de un cliente. 	

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sobre la economía: Mantendrá un estricto control de las materias primas e insumos puestos en sus manos, siendo responsable de velar los componentes que influyen en la correcta ejecución y cumplimiento del servicio que brinda y actividades que realiza.
<p>Condiciones de Trabajo</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Esfuerzo físico: Poco ➤ Esfuerzo mental: Aplica normas, supervisa, evalúa y orienta.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambiente físico: Requisitos a cumplir en el puesto de trabajo: Iluminación : 300-500 lux Ruido: < 85dBA Microclima: temperatura en invierno: 21-23 °C y en verano 26-28 °C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgos más comunes: <p>Operacionales: Riesgos de calidad, por incumplimiento con las tecnologías y procedimientos aprobados. Riesgos de incumplimiento del cronograma del proyecto aprobado.</p> <p>De Seguridad y Salud: Riesgos de tipo psicológico al estar expuestos a manifestaciones derivadas de la fatiga, el estrés y la carga psíquica. Riesgos físicos de acuerdo a las características de las entidades en las cuales se encuentra desarrollando el proyecto. Se expone eventualmente a riesgos físicos, accidentes de trayecto, caída a un mismo y a distinto nivel.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Régimen trabajo Descanso: La duración de la Jornada Laboral es de 44 horas semanales y 190.6 horas mensuales, con 30 minutos de TDNP y 30 minutos para almorzar. <u>Horario Regular.</u>
<p>Cultura Organizacional</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Expectativas del comportamiento: Su comportamiento tiene que estar acorde a lo establecido en el reglamento disciplinario y las regulaciones legales del INICA. Debe cumplir el Plan Individual de Capacitación, las normas de Seguridad y Salud, y mantener una actitud permanente y activa contra el delito y la corrupción. Cumplir los principios éticos y morales acorde a nuestra sociedad.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clima Organizacional: Colaborar a la unidad del colectivo, comunicar abiertamente sus criterios y saber escuchar los del resto colectivo, debe asumir el interés colectivo por encima del personal.

Anexo 16. Perfil de cargo por competencias del puesto Especialista B Producción de la Caña.

Denominación del cargo o puesto: Especialista B Producción de la Caña	
Subdirección a la que pertenece: Investigación e Innovación Tecnológica	
Categoría ocupacional: Técnico	Grupo Escala: X
Objetivo del puesto: Asesorar metodológicamente el trabajo de los demás técnicos de la Subdirección por su nivel profesional y experiencia. Ejecutar otras tareas inherentes a la investigación.	
FUNCIONES GENERALES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora y establece las normas, especificaciones, regulaciones y los requisitos de carácter agronómicos generales de alcance nacional o territorial más convenientes a las condiciones de los suelos y del cultivo. 2. Recomienda los equipamientos más eficientes para la aplicación del cultivo de la caña. 3. Orienta la aplicación de normas técnicas fitosanitarias de alcance nacional indicadas para otros cultivos. 4. Evalúa a nivel nacional o territorial la eficiencia técnico económico de los métodos de producción de caña de azúcar teniendo en cuenta las condiciones agroclimáticas y el grado de mecanización existente. 5. Participa en la elaboración de las normas técnicas que se aplican con el alcance nacional en la actividad fitosanitaria para la caña y en los estudios y producción de insectos para su posible utilización contra plagas de los cultivos a través del control biológico y en su implementación. 6. Analiza la correspondencia entre la tecnología recomendada y sus costos y toma las medidas que correspondan. 7. Participa, orienta y ejecuta estudios sobre daños producidos por plagas y enfermedades, así como el comportamiento de las variedades de caña y otros cultivos frente a las enfermedades y plagas de importancia económica. Establece o participa en la definición de las líneas fundamentales de capacitación de todos los trabajadores dedicados a la producción de caña. 8. Supervisa la implementación de las medidas indicadas en la actividad fitosanitaria. 9. Brinda asesoría técnica a los territorios en materia de cultivo y cosecha de la caña. 10. Canaliza e implementa la introducción de los resultados de la investigación. 11. Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera. 	
Competencias del cargo	Indicadores de Comportamiento
1. Uso y explotación de las tecnologías agronómicas	No se especifican.
2. Planeación Estratégica	<ol style="list-style-type: none"> a. Domina teórica y prácticamente los conocimientos necesarios que le permiten actuar proactivamente en un momento determinado en relación al desempeño de sus funciones. b. Actúa de acuerdo a parámetros deseados en relación a los objetivos a mediano y largo plazo de la organización. c. Logra una visión sistémica de los distintos

	<p>componentes y recursos de una organización, o área.</p> <p>d. Conoce los referentes teóricos y principios fundamentales de la planeación estratégica.</p> <p>e. Puede realizar un ejercicio de planeación estratégica efectivo, involucrando a los distintos elementos necesarios.</p>
3. Gestión por Procesos	<p>a. Conoce los fundamentos generales de la gestión por procesos.</p> <p>b. Domina las herramientas informáticas de soporte al trabajo con los procesos de la organización.</p> <p>c. Tiene las bases teórico- metodológicas para la implantación de los procesos de su área.</p> <p>d. Es capaz de analizar procesos implantados e introducir mejoras continuas.</p> <p>e. Tiene conocimientos sólidos de la actividad, permitiéndole dirigir y coordinar la misma.</p>
4. Habilidades de trabajo en equipo	<p>a. Es capaz de crear una sinergia grupal en la consecución de metas colectivas, incentivando en todos los miembros del equipo las cualidades ejemplares, como el respeto y la cooperación, mediante la participación activa y entusiasta.</p> <p>b. Está dispuesto a aprender de las otras personas. Antepone los intereses del equipo a los personales.</p> <p>c. Apoya la decisión final del grupo y actúa en concordancia. Es capaz de razonar y hacer razonar pensando como equipo.</p> <p>d. Comparte el reconocimiento por los logros del equipo y acepta la responsabilidad conjunta por las deficiencias del equipo.</p> <p>e. Sabe cómo asociar al equipo a las decisiones que se toman. Lleva a cabo su trabajo dirigiendo a la vez el trabajo de los demás.</p>
5. Habilidades Operativas	
Capacidad de aprendizaje continuo	<p>a. Disposición y habilidad para asimilar nuevos conocimientos y destrezas y emplearlos en su actividad profesional.</p> <p>b. Identificación de las propias necesidades de aprendizaje.</p> <p>c. Conciencia del impacto de sus competencias sobre la organización.</p> <p>d. Compromiso con la auto superación en todo momento.</p>
Capacidad para el Trabajo Intelectual Sostenido.	<p>a. Posibilidad de mantenerse concentrado en una actividad intelectual por el tiempo que sea necesario para llegar a la solución del problema.</p> <p>b. Resistencia en el trabajo intelectual.</p> <p>c. Tolerancia a la frustración, ante la imposibilidad de realizar con éxito una tarea inmediatamente.</p>

Pensamiento analítico	<ul style="list-style-type: none"> a. Capacidad de comprender una situación dividiéndola en las partes que la componen, comparar sus características o aspectos y seguir sus implicaciones paso a paso. b. Es capaz de identificar secuencias de tiempo, establecer prioridades, relaciones causales o relaciones condicionales. c. Realiza siempre un exhaustivo análisis, previo a la acción. d. Capacidad para modelar soluciones.
Pensamiento Conceptual	<ul style="list-style-type: none"> a. Capacidad de comprender una situación o problema a partir de la aplicación de una concepción teórica, organizando las partes a fin de establecer la totalidad. b. Puede identificar patrones o conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas para otros individuos. c. Capacidad entender y aplicar enfoques teóricos. d. Facilidad para la expresión conceptual de las soluciones.
Pensamiento Práctico.	<ul style="list-style-type: none"> a. Capacidad para comprender y resolver un problema a partir del análisis de los hechos concretos y los conocimientos obtenidos directamente en la observación de la realidad. b. Están orientados hacia la solución, no hacia la teorización. c. Aplicación de la experiencia anterior en la solución de las problemáticas que enfrentan.
Habilidades para el manejo de datos y procesamiento numérico.	<ul style="list-style-type: none"> a. Organiza la información y datos numéricos en forma coherente, listos para usarse incluso por otros. b. Es capaz de analizar profundamente datos numéricos, hallando conclusiones y formas de análisis no obvios para otros. c. Hace uso óptimo de recursos y herramientas de análisis estadístico. d. Emplea aplicaciones informáticas de análisis y procesamiento de datos. e. Presenta los datos y resultados de su trabajo en forma clara y coherente, posibilitando la comprensión y el reconocimiento de los demás.
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> a. Es capaz de descomponer una situación en sus múltiples factores y relacionarlas con alternativas de solución a un problema. b. Busca información respecto a las particularidades de las problemáticas que enfrenta en el proceso de toma de decisiones. c. Pondera cada alternativa en función del impacto para la posible solución de un problema. d. Es seguro en la toma de decisiones; no teme cometer errores.

	<ul style="list-style-type: none"> e. Asimila críticas y retroalimenta su forma de tomar decisiones.
Asunción de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> a. Se propone metas tensionantes, de dificultad en su cumplimiento. b. Ve oportunidades de desarrollo donde los demás encuentran obstáculos. c. Asume riesgos en cuanto a su trabajo se refiere. d. No le representa un problema el tomar decisiones. e. Es responsable de sus comportamientos y errores.
Sistematicidad	<ul style="list-style-type: none"> a. Es capaz de realizar su trabajo de acuerdo a procedimientos. b. Será capaz de repetir los patrones de ejecución siempre que resulte necesario. c. El individuo desarrolla una motivación real por el cumplimiento de los procedimientos. d. Entiende las limitaciones de los procedimientos y propone mejoras en virtud de la productividad y excelencia.
Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> a. Son generalmente efectivas en el cumplimiento de sus funciones. b. Tienen capacidad de automotivarse con una tarea, a partir de que anticipan la solución de los problemas. c. Tienen una manera propia de autorregularse y planificarse en función de los resultados esperados. d. Cuando son directivos, evalúan a los subordinados en función de sus resultados, y no de los esfuerzos.
6. Informática	<ul style="list-style-type: none"> a. Dominio de las herramientas de informática a nivel de usuario. Está actualizado en cuanto al uso y manejo de los equipos, insumos y dispositivos varios relativos a las TIC's que le son accesibles. b. Conocimientos elementales de conceptos asociados a lenguajes de programación y tecnologías de desarrollo de sistemas. Es capaz de reconocer y utilizar documentación básica asociada a los sistemas de información existentes. c. Conocimientos sobre la estructura y funcionalidad de los productos "software" y "hardware". d. Conocimiento sobre las metodologías de desarrollo de sistemas de información. Conoce las utilidades, entornos técnicos, herramientas y lenguajes de programación necesarios para la planificación y desarrollo de sistemas de información. e. Conocimiento de la situación de los sistemas de información de la entidad y sus dependencias y las posibilidades de integrar un nuevo sistema con los

	<p>existentes. Evalúa y selecciona las utilidades, entornos técnicos, herramientas y lenguajes de programación más adecuados y gestiona los programas en desarrollo.</p>
7. Estadística	<ul style="list-style-type: none"> a. Emplea técnicas sencillas de uso estadístico para la ejecución de sus funciones. b. Domina el uso de soportes informáticos para el procesamiento estadístico de datos, no complejos. c. Posee conocimientos para discernir, organizar y analizar datos numéricos y que ayuda a resolver problemas típicos en la organización. d. Domina técnicas y procedimientos de profundo impacto científico para la toma de decisiones en la empresa. e. Es capaz de asesorar, impartir cursos y apoyar en el análisis de información de manera centralizada en la organización.
8. Habilidades Comunicativas	
Habilidades para obtener información	<ul style="list-style-type: none"> a. Es capaz de identificar y saber dónde y cuáles son las fuentes de conocimiento que necesita. Capacidad para seleccionar la información importante de una comunicación oral. b. Sabe qué herramientas pueden contribuir a capturar, almacenar, explotar, difundir conocimiento y cómo utilizarlas para obtener la información precisa. c. Se comunica efectivamente con los demás para obtener la información cuando la necesita. d. Es un gestor activo de la información: busca, evalúa, clasifica y gestiona información para los demás.
Habilidades para integrar y dar sentido a la información.	<ul style="list-style-type: none"> a. Estudia datos, informaciones completas y conocimientos concretos sobre una temática determinada. b. Comprende e integra cognitivamente productos del conocimiento, independientemente de su forma, grado de madurez, complejidad, etc. c. A la hora de enfrentarse a una tarea nueva o captar información necesaria, realiza las preguntas claves que le permitan realizar la tarea con eficacia y/o eficiencia. d. Sabe sacar conclusiones profundas de la información que se le proporciona.
Aportar información e ideas a los demás.	<ul style="list-style-type: none"> a. Es capaz de aportar ideas, informaciones o conocimientos, valederos para el desarrollo de otros. b. Tiene habilidad para comunicarse efectivamente con los demás, incluso usando las TIC's, de soporte a comunicaciones verbales o escritas. c. Promotor de programas de formación y desarrollo, eventos y espacios que fomenten la generación e intercambio de conocimientos.

	<ul style="list-style-type: none"> d. Tiene influencia para establecer y mantener contactos verticales y horizontales mediante relaciones complejas, en torno a la creación y profusión del conocimiento. e. Es capaz de participar en el diseño de sitios Web u otras formas de Directorios de Conocimiento.
9. Cualidades personales	
Conciencia emocional	<ul style="list-style-type: none"> a. Domina sus estados emocionales, sentimientos, y sus causas. b. Reconoce cómo los sentimientos influyen en su rendimiento. c. Comprende los vínculos existentes entre sus sentimientos, sus pensamientos, sus palabras y sus acciones. d. Tiene conocimiento de sus valores y sus metas, y se guía por ellos. e. Se proyecta accesible y asequible con los demás.
Confiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> a. Es fiel al criterio de sinceridad e integridad. b. Es organizado y se cuida en el accionar. c. Demuestra énfasis en los compromisos. d. Actúa de acuerdo a las normas de conducta y principios éticos revolucionarios. e. Discreto en el tratamiento y manejo de la información.
Ayudar a los demás a desarrollarse	<ul style="list-style-type: none"> a. Pueden darse cuenta de las posibilidades de desarrollo de los demás, cuáles son sus potencialidades. b. Logran reforzar sus habilidades y estimular su capacidad. c. Ofrecen críticas constructivas a partir de identificar los puntos que el otro debe mejorar, y que afectan el buen desarrollo de la dinámica laboral. d. Asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten los esfuerzos del otro. e. Reconocen y recompensan las virtudes, logros y el progreso personal.
10. Idioma	<ul style="list-style-type: none"> a. Tiene habilidades de tipo comunicativa posibilitando la comunicación con un interlocutor foráneo. b. Puede comprender una lengua extranjera mediante la lectura e interpretación de textos. c. Puede escribir en un idioma extranjero, redactar resúmenes, memorándums, etc. d. Domina el idioma al punto de servir de traductor e intérprete en situaciones informales.
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo	

Formación mínima necesaria: Técnico medio en Agronomía o especialidades a fines. Estar debidamente capacitado para la realización de sus funciones

Formación idónea necesaria: Nivel Superior con entrenamiento en el puesto y tener la preparación teórico-práctica necesaria para desempeñar la ocupación.

Experiencia previa: No se especifica.

Responsabilidades:

- Sobre los Equipos, Medios de Trabajo y Medio Ambiente: Se responsabiliza con el cuidado y protección de los medios puestos en sus manos. Mantendrá el cuidado y preservación del medio ambiente, mediante el ahorro energético y cumplirá las medidas establecidas en el plan de gestión ambiental.
- Sobre la calidad del servicio: Brindará un servicio de cordialidad y atención oportuna a los clientes que soliciten su servicio.
- Sobre la relación con los clientes: Establecerá relaciones interpersonales basadas en el respeto y comprensión, teniendo como rol principal la atención inmediata y respuesta acertada a cualquier inquietud de un cliente.
- Sobre la economía: Mantendrá un estricto control de las materias primas e insumos puestos en sus manos, siendo responsable de velar los componentes que influyen en la correcta ejecución y cumplimiento del servicio que brinda y actividades que realiza.

Condiciones de Trabajo

- Esfuerzo físico: Cansancio visual.
- Esfuerzo mental: Proyecta y desarrolla ideas.
- Ambiente físico: Requisitos a cumplir en el puesto de trabajo: Iluminación : 300-500 lux Ruido: < 85dBA Microclima: temperatura en invierno: 21-23 °C y en verano 26-28 °C
- Riesgos más comunes: Riesgos de tipo psicológico al estar expuestos a manifestaciones derivadas de la fatiga, el estrés y la carga psíquica. Riesgos físicos de acuerdo a las características de las entidades en las cuales se encuentra desarrollando el proyecto. Afectaciones visuales, óseas y circulatorias por permanencia prolongada sentado en postura inadecuada frente a monitor.
- Régimen trabajo Descanso: La duración de la Jornada Laboral es de 44 horas semanales y 190.6 horas mensuales, con 30 minutos de TDNP y 30 minutos para almorzar. Horario Regular.

Cultura Organizacional

- Expectativas del comportamiento: Su comportamiento tiene que estar acorde a lo establecido en el reglamento disciplinario y las regulaciones legales del INICA. Debe cumplir el Plan Individual de Capacitación, las normas de Seguridad y Salud, y mantener una actitud permanente y activa contra el delito y la corrupción. Cumplir los principios éticos y morales acorde a nuestra sociedad.
- Clima Organizacional: Colaborar a la unidad del colectivo, comunicar abiertamente sus criterios y saber escuchar los del resto colectivo, debe asumir el interés colectivo por encima del personal.

Anexo 17. Perfil de cargo por competencias del puesto Investigador Auxiliar.

Denominación del cargo o puesto: Investigador Auxiliar	
Subdirección a la que pertenece: Investigación e Innovación Tecnológica	
Categoría ocupacional: Técnico	Grupo Escala: XVII
Objetivo del puesto: Confección y definición de las tareas de investigaciones y proyectos en desarrollo así como la superación de los especialistas de menor categoría.	
FUNCIONES GENERALES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar, proponer, dirigir, ejecutar y controlar las investigaciones científico-técnicos que se planteen en su especialidad y contribuir a que los resultados se reviertan en el desarrollo económico, político, científico o social del país. 2. Participar y ejecutar las actividades que le asigne los investigadores de categoría superior, relacionada con la investigación científica 3. Dirigir y coordinar en lo que a su actividad científica compete la de un grupo de investigadores, supervisando el aspecto cualitativo con un carácter integral, multidisciplinario, preparar los informes correspondientes, discutir con el colectivo los nuevos problemas que surjan en el campo de la investigación. 4. Mantener la interacción de los resultados del trabajo científico-técnicos con la práctica social. 5. Cumplir cuando se le asigne, tareas docentes de PRE y Postgrado. 6. Preparar temas de Investigación, así como las actividades que debe realizar, empleando el método científico y las técnicas más avanzadas, aplicables a su especialidad, que permita lograr resultados importantes y concretos para el desarrollo económico, político, científico o social del país. 7. Dirigir tesis de diploma de especialistas, cuando se le designe para ellos. 8. Participar en la evaluación de los resultados del trabajo del personal que, en lo que a la actividad científica se refiere, le fue subordinado 9. Contribuir dentro del nivel de sus conocimientos y experiencias en la formación de personal subordinado. 10. Publicar o tener aceptados para su publicación sistemáticamente trabajos científico-técnicos relacionados con su especialidad. 11. Participar como autor oponente de trabajos en eventos científicos, comisiones científicas, especializadas, de carácter nacional e internacional, cuando se requiere. 12. Participar en tribunales, grupos de expertos, consejos científicos, comisiones científicas especializadas, de carácter nacional e internacional cuando se requiere. 	
Competencias del cargo	Indicadores de comportamiento
1. Desarrollo de la Ciencia	No se especifican.
2. Planeación Estratégica	<ol style="list-style-type: none"> a. Domina teórica y prácticamente los conocimientos necesarios que le permiten actuar proactivamente en un momento determinado en relación al desempeño de sus funciones. b. Actúa de acuerdo a parámetros deseados en relación a los

	<p>objetivos a mediano y largo plazo de la organización.</p> <p>c. Logra una visión sistémica de los distintos componentes y recursos de una organización, o área.</p> <p>d. Conoce los referentes teóricos y principios fundamentales de la planeación estratégica.</p> <p>e. Puede realizar un ejercicio de planeación estratégica efectivo, involucrando a los distintos elementos necesarios.</p>
3. Gestión por Procesos	<p>a. Conoce los fundamentos generales de la gestión por procesos.</p> <p>b. Domina las herramientas informáticas de soporte al trabajo con los procesos de la organización.</p> <p>c. Tiene las bases teórico- metodológicas para la implantación de los procesos de su área.</p> <p>d. Es capaz de analizar procesos implantados e introducir mejoras continuas.</p> <p>e. Tiene conocimientos sólidos de la actividad, permitiéndole dirigir y coordinar la misma. (En caso de ser Especialista principal)</p>
4. Estadística	<p>a. Emplea técnicas sencillas de uso estadístico para la ejecución de sus funciones.</p> <p>b. Domina el uso de soportes informáticos para el procesamiento estadístico de datos, no complejos.</p> <p>c. Posee conocimientos para discernir, organizar y analizar datos numéricos y que ayuda a resolver problemas típicos en la organización.</p> <p>d. Domina técnicas y procedimientos de profundo impacto científico para la toma de decisiones en la empresa.</p> <p>e. Es capaz de asesorar, impartir cursos y apoyar en el análisis de información de manera centralizada en la organización.</p>
5. Informática	<p>a. Dominio de las herramientas de informática a nivel de usuario. Está actualizado en cuando al uso y manejo de los equipos, insumos y dispositivos varios relativos a las TIC's que le son accesibles.</p> <p>b. Conocimientos elementales de conceptos asociados a lenguajes de programación y tecnologías de desarrollo de sistemas. Es capaz de reconocer y utilizar documentación básica asociada a los sistemas de información existentes.</p> <p>c. Conocimientos sobre la estructura y funcionalidad de los productos "software" y "hardware".</p> <p>d. Conocimiento sobre las metodologías de desarrollo de sistemas de información. Conoce las utilidades, entornos técnicos, herramientas y lenguajes de programación necesarios para la planificación y desarrollo de sistemas de información.</p> <p>e. Conocimiento de la situación de los sistemas de información de la entidad y sus dependencias y las posibilidades de integrar un nuevo sistema con los existentes. Evalúa y selecciona las utilidades, entornos técnicos, herramientas y lenguajes de programación más adecuados y gestiona los programas en desarrollo.</p>
6. Idioma	<p>a. Tiene habilidades de tipo comunicativa posibilitando la comunicación con un interlocutor foráneo.</p> <p>b. Puede comprender una lengua extranjera mediante la lectura e</p>

	<p>interpretación de textos.</p> <p>c. Puede escribir en un idioma extranjero, redactar resúmenes, memorándums, etc.</p> <p>d. Domina el idioma al punto de servir de traductor e intérprete en situaciones informales.</p>
7. Habilidades Operativas	
Capacidad de aprendizaje continuo	<p>a. Disposición y habilidad para asimilar nuevos conocimientos y destrezas y emplearlos en su actividad profesional.</p> <p>b. Identificación de las propias necesidades de aprendizaje.</p> <p>c. Conciencia del impacto de sus competencias sobre la organización.</p> <p>d. Compromiso con la auto superación en todo momento.</p>
Capacidad para el Trabajo Intelectual Sostenido.	<p>a. Posibilidad de mantenerse concentrado en una actividad intelectual por el tiempo que sea necesario para llegar a la solución del problema.</p> <p>b. Resistencia en el trabajo intelectual.</p> <p>c. Tolerancia a la frustración, ante la imposibilidad de realizar con éxito una tarea inmediatamente.</p>
Pensamiento analítico	<p>a. Capacidad de comprender una situación dividiéndola en las partes que la componen, comparar sus características o aspectos y seguir sus implicaciones paso a paso.</p> <p>b. Es capaz de identificar secuencias de tiempo, establecer prioridades, relaciones causales o relaciones condicionales.</p> <p>c. Realiza siempre un exhaustivo análisis, previo a la acción.</p> <p>d. Capacidad para modelar soluciones.</p>
Pensamiento Conceptual	<p>a. Capacidad de comprender una situación o problema a partir de la aplicación de una concepción teórica, organizando las partes a fin de establecer la totalidad.</p> <p>b. Puede identificar patrones o conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas para otros individuos.</p> <p>c. Capacidad entender y aplicar enfoques teóricos.</p> <p>d. Facilidad para la expresión conceptual de las soluciones.</p>
Pensamiento Práctico.	<p>a. Capacidad para comprender y resolver un problema a partir del análisis de los hechos concretos y los conocimientos obtenidos directamente en la observación de la realidad.</p> <p>b. Están orientados hacia la solución, no hacia la teorización.</p> <p>c. Aplicación de la experiencia anterior en la solución de las problemáticas que enfrentan.</p>
Habilidades para el manejo de datos y procesamiento numérico.	<p>d. Organiza la información y datos numéricos en forma coherente, listos para usarse incluso por otros.</p> <p>e. Es capaz de analizar profundamente datos numéricos, hallando conclusiones y formas de análisis no obvios para otros.</p> <p>f. Hace uso óptimo de recursos y herramientas de análisis estadístico.</p> <p>g. Emplea aplicaciones informáticas de análisis y procesamiento de</p>

	<p>datos.</p> <p>h. Presenta los datos y resultados de su trabajo en forma clara y coherente, posibilitando la comprensión y el reconocimiento de los demás.</p>
Toma de decisiones	<p>a. Es capaz de descomponer una situación en sus múltiples factores y relacionarlas con alternativas de solución a un problema.</p> <p>b. Busca información respecto a las particularidades de las problemáticas que enfrenta en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>c. Pondera cada alternativa en función del impacto para la posible solución de un problema.</p> <p>d. Es seguro en la toma de decisiones; no teme cometer errores.</p> <p>e. Asimila críticas y retroalimenta su forma de tomar decisiones.</p>
Asunción de riesgos	<p>a. Se propone metas tensionantes, de dificultad en su cumplimiento.</p> <p>b. Ve oportunidades de desarrollo donde los demás encuentran obstáculos.</p> <p>c. Asume riesgos en cuanto a su trabajo se refiere.</p> <p>d. No le representa un problema el tomar decisiones.</p> <p>e. Es responsable de sus comportamientos y errores.</p>
Sistematicidad	<p>a. Es capaz de realizar su trabajo de acuerdo a procedimientos.</p> <p>b. Será capaz de repetir los patrones de ejecución siempre que resulte necesario.</p> <p>c. El individuo desarrolla una motivación real por el cumplimiento de los procedimientos.</p> <p>d. Entiende las limitaciones de los procedimientos y propone mejoras en virtud de la productividad y excelencia.</p>
Orientación a resultados	<p>a. Son generalmente efectivas en el cumplimiento de sus funciones.</p> <p>b. Tienen capacidad de automotivarse con una tarea, a partir de que anticipan la solución de los problemas.</p> <p>c. Tienen una manera propia de autorregularse y planificarse en función de los resultados esperados.</p> <p>d. Cuando son directivos, evalúan a los subordinados en función de sus resultados, y no de los esfuerzos. (En caso de ser Especialista principal)</p>
8. Habilidades de trabajo en equipo	<p>a. Es capaz de crear una sinergia grupal en la consecución de metas colectivas, incentivando en todos los miembros del equipo las cualidades ejemplares, como el respeto y la cooperación, mediante la participación activa y entusiasta.</p> <p>b. Está dispuesto a aprender de las otras personas. Antepone los intereses del equipo a los personales.</p> <p>c. Apoya la decisión final del grupo y actúa en concordancia. Es capaz de razonar y hacer razonar pensando como equipo.</p> <p>d. Comparte el reconocimiento por los logros del equipo y acepta la responsabilidad conjunta por las deficiencias del equipo.</p> <p>e. Sabe cómo asociar al equipo a las decisiones que se toman.</p> <p>Lleva a cabo su trabajo dirigiendo a la vez el trabajo de los demás. (En caso de ser Especialista principal)</p>

9. Habilidades Comunicativas	
Habilidades para obtener información	<ul style="list-style-type: none"> a. Es capaz de identificar y saber dónde y cuáles son las fuentes de conocimiento que necesita. Capacidad para seleccionar la información importante de una comunicación oral. b. Sabe qué herramientas pueden contribuir a capturar, almacenar, explotar, difundir conocimiento y cómo utilizarlas para obtener la información precisa. c. Se comunica efectivamente con los demás para obtener la información cuando la necesita. d. Es un gestor activo de la información: busca, evalúa, clasifica y gestiona información para los demás.
Habilidades para integrar y dar sentido a la información.	<ul style="list-style-type: none"> a. Estudia datos, informaciones completas y conocimientos concretos sobre una temática determinada. b. Comprende e integra cognitivamente productos del conocimiento, independientemente de su forma, grado de madurez, complejidad, etc. c. A la hora de enfrentarse a una tarea nueva o captar información necesaria, realiza las preguntas claves que le permitan realizar la tarea con eficacia y/o eficiencia. d. Sabe sacar conclusiones profundas de la información que se le proporciona.
Aportar información e ideas a los demás.	<ul style="list-style-type: none"> a. Es capaz de aportar ideas, informaciones o conocimientos, valederos para el desarrollo de otros. b. Tiene habilidad para comunicarse efectivamente con los demás, incluso usando las TIC's, de soporte a comunicaciones verbales o escritas. c. Promotor de programas de formación y desarrollo, eventos y espacios que fomenten la generación e intercambio de conocimientos. d. Tiene influencia para establecer y mantener contactos verticales y horizontales mediante relaciones complejas, en torno a la creación y profusión del conocimiento. e. Es capaz de participar en el diseño de sitios Web u otras formas de Directorios de Conocimiento.
10. Cualidades personales	
Conciencia emocional	<ul style="list-style-type: none"> a. Domina sus estados emocionales, sentimientos, y sus causas. b. Reconoce cómo los sentimientos influyen en su rendimiento. c. Comprende los vínculos existentes entre sus sentimientos, sus pensamientos, sus palabras y sus acciones. d. Tiene conocimiento de sus valores y sus metas, y se guía por ellos. e. Se proyecta accesible y asequible con los demás.
Confiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> a. Es fiel al criterio de sinceridad e integridad. b. Es organizado y se cuida en el accionar. c. Demuestra énfasis en los compromisos. d. Actúa de acuerdo a las normas de conducta y principios éticos revolucionarios. e. Discreto en el tratamiento y manejo de la información.

Ayudar a los demás a desarrollarse	<ul style="list-style-type: none"> a. Pueden darse cuenta de las posibilidades de desarrollo de los demás, cuáles son sus potencialidades. b. Logran reforzar sus habilidades y estimular su capacidad. c. Ofrecen críticas constructivas a partir de identificar los puntos que el otro debe mejorar, y que afectan el buen desarrollo de la dinámica laboral. (En caso de ser Especialista principal) d. Asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten los esfuerzos del otro. (En caso de ser Especialista principal) e. Reconocen y recompensan las virtudes, logros y el progreso personal. (En caso de ser Especialista principal)
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo	
<p>Formación mínima necesaria: Universitario. Estar debidamente capacitado para la realización de sus funciones.</p> <p>Formación idónea necesaria: Nivel Superior con entrenamiento en el puesto y tener la preparación teórico-práctica necesaria para desempeñar la ocupación.</p>	
<p>Experiencia previa:</p> <p>Experiencia en la Investigación: 10 años</p>	
Responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sobre los Equipos, Medios de Trabajo y Medio Ambiente: Se responsabiliza con el cuidado y protección de los medios puestos en sus manos. Mantendrá el cuidado y preservación del medio ambiente, mediante el ahorro energético y cumplirá las medidas establecidas en el plan de gestión ambiental. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sobre la calidad del servicio: Brindará un servicio de cordialidad y atención oportuna a los clientes que soliciten su servicio. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sobre la relación con los clientes: Establecerá relaciones interpersonales basadas en el respeto y comprensión, teniendo como rol principal la atención inmediata y respuesta acertada a cualquier inquietud de un cliente. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sobre la economía: Mantendrá un estricto control de las materias primas e insumos puestos en sus manos, siendo responsable de velar los componentes que influyen en la correcta ejecución y cumplimiento del servicio que brinda y actividades que realiza. 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Esfuerzo físico: Cansancio visual. ➤ Esfuerzo mental: Desarrollar ideas y realizar investigaciones científicas que conllevan niveles de concentración elevados. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambiente físico: Requisitos a cumplir en el puesto de trabajo: Iluminación : 300-500 lux Ruido: < 85 dBA Microclima: temperatura en invierno: 21-23 °C y en verano 26-28 °C 	

➤ Riesgos más comunes: Riesgos de tipo psicológico al estar expuestos a manifestaciones derivadas de la fatiga, el estrés y la carga psíquica. Riesgos físicos de acuerdo a las características de las entidades en las cuales se encuentra desarrollando el proyecto. Afectaciones visuales, óseas y circulatorias por permanencia prolongada sentado en postura inadecuada frente a monitor.

➤ Régimen trabajo Descanso: La duración de la Jornada Laboral es de 44 horas semanales y 190.6 horas mensuales, con 30 minutos de TDNP y 30 minutos para almorzar. Horario Regular.

Cultura Organizacional

➤ Expectativas del comportamiento: Su comportamiento tiene que estar acorde a lo establecido en el reglamento disciplinario y las regulaciones legales del INICA. Debe cumplir el Plan Individual de Capacitación, las normas de Seguridad y Salud, y mantener una actitud permanente y activa contra el delito y la corrupción. Cumplir los principios éticos y morales acorde a nuestra sociedad.

➤ Clima Organizacional: Colaborar a la unidad del colectivo, comunicar abiertamente sus criterios y saber escuchar los del resto colectivo, debe asumir el interés colectivo por encima del personal.

Anexo 18. Perfil de cargo por competencias del puesto Técnico en Mecanización Agrícola.

Denominación del cargo o puesto: Técnico en Mecanización Agrícola	
Subdirección a la que pertenece: Investigación e Innovación Tecnológica	
Categoría ocupacional: Técnico	Grupo Escala: VIII
Objetivo del puesto: Brindar apoyo a las investigaciones mediante la utilización de equipos en cuanto a la plantación y limpia de caña.	
FUNCIONES GENERALES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar los mantenimientos de los equipos e implementos. 2. Reparar y dar mantenimientos a los equipos e implementos. 3. Pintar y conservar la maquinaria agrícola. 4. Cumplir con las medidas de protección e higiene del trabajo. 5. Soldar y cortar con equipos de electrógeno y ortógano. 6. Conducir equipos de maquinaria agrícola y trabajar en la preparación de suelo. 7. Realizar controles a las diferentes entidades productivas, revisando los aspectos relativos de los Servicios y Supervisiones. 8. Apoyar las investigaciones en cuanto a la introducción y evaluación de nueva maquinaria y otras investigaciones. 9. Apoyar la plantación y limpia de experimentos de caña. 10. Apoyar en actividades de mantenimiento de los inmuebles y equipos. 	
Competencias del cargo	Indicadores de comportamiento:
1. Conocimiento de Mecánica	<ol style="list-style-type: none"> a. Posee la Preparación Técnica Básica de Mecánica para el funcionamiento de los sistemas y mecanismos y domina las destrezas necesarias para su aplicación, así como las correspondientes máquinas y herramientas. Puede realizar mantenimientos ligeros y reparaciones menores. b. Posee una Preparación Técnica Avanzada en los sistemas y mecanismos especiales o de nueva introducción tecnológica de las líneas de vehículos que trabaja, y está actualizado en cuanto al uso y manejo de los equipos, herramientas,

	<p>insumos y dispositivos que se utilizan para ello. Puede brindar asistencia técnica y reparaciones complejas de sistemas y agregados.</p> <ul style="list-style-type: none"> c. Capacidad y habilidad para interpretar y apoyarse en los distintos Manuales de Servicios, Planos y diagramas de funcionamiento de los sistemas mecánicos, Catálogo de Partes y Piezas etc. d. Domina las destrezas para el manejo de los diferentes Programas de Diagnóstico y Reparación de sistemas electrónicos, así como de otros equipos de diagnóstico de diferentes sistemas mecánicos. e. Capacidad para incorporar e introducir con inmediatez cualquier cambio respecto a las líneas y/o tecnologías que maneja, incluso para especializarse en cualquiera de ellas.
<p>2. Conocimiento de Electricidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Posee la Preparación Técnica Básica de Electricidad para el funcionamiento de los sistemas y mecanismos, y domina las destrezas necesarias para su aplicación, así como las correspondientes máquinas y herramientas. Puede realizar mantenimientos ligeros y reparaciones menores. Capacidad para identificar al menos las fallas más frecuentes que existen. b. Posee una Preparación Técnica Avanzada en Electricidad y Electrónica en los sistemas y mecanismos especiales o de nueva introducción tecnológica de las líneas de vehículos que trabaja, y está actualizado en cuanto al uso y manejo de los equipos, herramientas, insumos y dispositivos que se utilizan para ello. Puede brindar asistencia técnica y reparaciones complejas de sistemas y agregados. c. Capacidad y habilidad para interpretar y apoyarse en los distintos Manuales de Servicios, Planos y diagramas de funcionamiento de los sistemas eléctricos, Catálogo de Partes y Piezas, etc. d. Domina las destrezas para el manejo de los diferentes Programas de Diagnóstico y Reparación de sistemas electrónicos, así como de otros equipos de diagnóstico de diferentes sistemas mecánicos. e. Capacidad para incorporar e introducir con inmediatez cualquier cambio respecto a las líneas y/o tecnologías que maneja, incluso para especializarse en cualquiera de ellas.
<p>3. Conocimiento de Lubricación</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Conocimientos muy básicos de mecánica de equipos y/o vehículos automotores (ajuste, revisión, mantenimiento, desmontaje y montaje, etc.) b. Conocimiento de los distintos instrumentos y herramientas específicos para la actividad de lubricación. c. Conocimientos específicos sobre lubricación (tipos de aceites y lubricantes que existen, sus usos, proporciones, etc.) d. Dominio de las características principales del uso de aceite, manejo e interpretación de diagramas de lubricación de los equipos y vehículos.

<p>4. Conocimiento sobre la Legislación Vigente</p>	<p>a. Tiene conocimiento de las particularidades de algunas leyes y resoluciones específicas, y sus formas de aplicación, dependiendo del contenido y alcance de las funciones del puesto.</p> <p>b. Domina de los mecanismos informativos y los canales por la cuales circulan los documentos en cuestión.</p> <p>c. Tiene conocimiento de las formas de interpretación y análisis de las distintas ramas de la legislación vigente en el país.</p>
<p>5. Habilidades Operativas</p>	
<p>Capacidad de aprendizaje continuo</p>	<p>a. Disposición y habilidad para asimilar nuevos conocimientos y destrezas y emplearlos en su actividad profesional.</p> <p>b. Identificación de las propias necesidades de aprendizaje.</p> <p>c. Conciencia del impacto de sus competencias sobre la organización.</p> <p>d. Compromiso con la auto superación en todo momento.</p>
<p>Pensamiento Práctico.</p>	<p>a. Capacidad para comprender y resolver un problema a partir del análisis de los hechos concretos y los conocimientos obtenidos directamente en la observación de la realidad.</p> <p>b. Están orientados hacia la solución, no hacia la teorización.</p> <p>c. Aplicación de la experiencia anterior en la solución de las problemáticas que enfrentan.</p>
<p>Toma de decisiones</p>	<p>a. Es capaz de descomponer una situación en sus múltiples factores y relacionarlas con alternativas de solución a un problema.</p> <p>b. Busca información respecto a las particularidades de las problemáticas que enfrenta en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>c. Pondera cada alternativa en función del impacto para la posible solución de un problema.</p> <p>d. Es seguro en la toma de decisiones; no teme cometer errores.</p> <p>e. Asimila críticas y retroalimenta su forma de tomar decisiones.</p>
<p>Asunción de riesgos</p>	<p>a. Se propone metas tensionantes, de dificultad en su cumplimiento.</p> <p>b. Ve oportunidades de desarrollo donde los demás encuentran obstáculos.</p> <p>c. Asume riesgos en cuanto a su trabajo se refiere.</p> <p>d. No le representa un problema el tomar decisiones.</p> <p>e. Es responsable de sus comportamientos y errores.</p>
<p>Sistematicidad</p>	<p>a. Es capaz de realizar su trabajo de acuerdo a procedimientos.</p> <p>b. Será capaz de repetir los patrones de ejecución siempre que resulte necesario.</p> <p>c. El individuo desarrolla una motivación real por el cumplimiento de los procedimientos.</p> <p>d. Entiende las limitaciones de los procedimientos y propone</p>

	mejoras en virtud de la productividad y excelencia.
Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> a. Son generalmente efectivas en el cumplimiento de sus funciones. b. Tienen capacidad de automotivarse con una tarea, a partir de que anticipan la solución de los problemas. c. Tienen una manera propia de autorregularse y planificarse en función de los resultados esperados.
6. Habilidades Comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> a. Es capaz de identificar y saber dónde y cuáles son las fuentes de conocimiento que necesita. Capacidad para seleccionar la información importante de una comunicación oral. b. A la hora de enfrentarse a una tarea nueva o captar información necesaria, realiza las preguntas claves que le permitan realizar la tarea con eficacia y/o eficiencia. c. Sabe sacar conclusiones profundas de la información que se le proporciona. d. Es capaz de aportar ideas, informaciones o conocimientos, valederos para el desarrollo de otros. e. Tiene habilidad para comunicarse efectivamente con los demás.
7. Habilidades de trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> a. Es capaz de crear una sinergia grupal en la consecución de metas colectivas, incentivando en todos los miembros del equipo las cualidades ejemplares, como el respeto y la cooperación, mediante la participación activa y entusiasta. b. Está dispuesto a aprender de las otras personas. Antepone los intereses del equipo a los personales. c. Apoya la decisión final del grupo y actúa en concordancia. Es capaz de razonar y hacer razonar pensando como equipo. d. Comparte el reconocimiento por los logros del equipo y acepta la responsabilidad conjunta por las deficiencias del equipo.
8. Cualidades personales	
Conciencia emocional	<ul style="list-style-type: none"> a. Domina sus estados emocionales, sentimientos, y sus causas. b. Reconoce cómo los sentimientos influyen en su rendimiento. c. Comprende los vínculos existentes entre sus sentimientos, sus pensamientos, sus palabras y sus acciones. d. Tiene conocimiento de sus valores y sus metas, y se guía por ellos. e. Se proyecta accesible y asequible con los demás.
Confiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> a. Es fiel al criterio de sinceridad e integridad. b. Es organizado y se cuida en el accionar. c. Demuestra énfasis en los compromisos. d. Actúa de acuerdo a las normas de conducta y principios éticos revolucionarios. e. Discreto en el tratamiento y manejo de la información.
Ayudar a los demás a desarrollarse	<ul style="list-style-type: none"> a. Pueden darse cuenta de las posibilidades de desarrollo de los demás, cuáles son sus potencialidades. b. Logran reforzar sus habilidades y estimular su capacidad.

	c. Ofrecen críticas constructivas a partir de identificar los puntos que el otro debe mejorar, y que afectan el buen desarrollo de la dinámica laboral.
9. Planeación Estratégica	<p>a. Domina teórica y prácticamente los conocimientos necesarios que le permiten actuar proactivamente en un momento determinado en relación al desempeño de sus funciones.</p> <p>b. Actúa de acuerdo a parámetros deseados en relación a los objetivos a mediano y largo plazo de la organización.</p> <p>c. Logra una visión sistémica de los distintos componentes y recursos de una organización, o área.</p>
10. Gestión por Procesos	<p>a. Conoce los fundamentos generales de la gestión por procesos.</p> <p>b. Es capaz de analizar procesos implantados e introducir mejoras continuas.</p> <p>c. Tiene conocimientos sólidos de la actividad, permitiéndole dirigir y coordinar la misma.</p>
11. Protección y Defensa	<p>a. Alto conocimiento de los objetivos fundamentales de la Estación, relativos a la protección y la defensa.</p> <p>b. Conocimiento y dominio sobre los diferentes sistemas de Seguridad y protección que existen y su adecuación a las condiciones reales de la entidad.</p> <p>c. Dominio de las distintas acciones a realizar ante situaciones de emergencia o contingencia.</p> <p>d. Conocimientos sobre las características, y formas de uso de los diferentes armamentos y medios de defensa.</p> <p>e. Conocimientos básicos para la confección, análisis e interpretación de Planos y Mapas.</p>
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo	
Formación mínima necesaria: Estar debidamente capacitado para la realización de sus funciones.	
Experiencia previa: No se especifica	
Responsabilidades:	
<p>➤ Sobre los Equipos, Medios de Trabajo y Medio Ambiente: Se responsabiliza con el cuidado y protección de los medios puestos en sus manos. Mantendrá el cuidado y preservación del medio ambiente, mediante el ahorro energético y cumplirá las medidas establecidas en el plan de gestión ambiental.</p>	
<p>➤ Sobre la calidad del servicio: Brindará un servicio de cordialidad y atención oportuna a los clientes que soliciten su servicio.</p>	

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sobre la relación con los clientes: Establecerá relaciones interpersonales basadas en el respeto y comprensión, teniendo como rol principal la atención inmediata y respuesta acertada a cualquier inquietud de un cliente.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sobre la economía: Mantendrá un estricto control de las materias primas e insumos puestos en sus manos, siendo responsable de velar los componentes que influyen en la correcta ejecución y cumplimiento del servicio que brinda y actividades que realiza.
<p>Condiciones de Trabajo</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Esfuerzo físico: Realiza trabajos manuales: soldar, pintar y reparar, además de utilizar equipos de mecanización agrícola. ➤ Esfuerzo mental: Poco, toma decisiones en cuanto a elegir equipos de mecanización.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambiente físico: Requisitos a cumplir en el puesto de trabajo: Iluminación : 300-500 lux Ruido: < 85 dBA Microclima: temperatura en invierno: 21-23 °C y en verano 26-28 °C
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgos más comunes: <p>Riesgos por el mal uso de los medios de protección al trabajar con equipos de soldadura y pintura.</p> <p>Riesgos de calidad, por incumplimiento con las tecnologías y procedimientos aprobados.</p> <p>Se expone eventualmente a riesgos físicos, accidentes de trayecto, caída a un mismo y a distinto nivel.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Régimen trabajo Descanso: La duración de la Jornada Laboral es de 44 horas semanales y 190.6 horas mensuales, con 30 minutos de TDNP y 30 minutos para almorzar. <u>Horario Irregular.</u>
<p>Cultura Organizacional</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Expectativas del comportamiento: Su comportamiento tiene que estar acorde a lo establecido en el reglamento disciplinario y las regulaciones legales del INICA. Debe cumplir el Plan Individual de Capacitación, las normas de Seguridad y Salud, y mantener una actitud permanente y activa contra el delito y la corrupción. <u>Cumplir los principios éticos y morales acorde a nuestra sociedad.</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clima Organizacional: Colaborar a la unidad del colectivo, comunicar abiertamente sus criterios y saber escuchar los del resto colectivo, debe asumir el interés colectivo por encima del personal.

Anexo 19. Perfil de cargo por competencias del puesto Especialista A Producción de la Caña.

Denominación del cargo o puesto: Especialista A Producción de la Caña	
Subdirección a la que pertenece: Investigación e Innovación Tecnológica	
Categoría ocupacional: Técnico	Grupo Escala: XI
Objetivo del puesto: Elaborar y establecer las normas, especificaciones, regulaciones y los requisitos de carácter agronómicos generales de alcance nacional o territorial.	
FUNCIONES GENERALES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora y establece las normas, especificaciones, regulaciones y los requisitos de carácter agronómicos generales de alcance nacional o territorial más convenientes a las condiciones de los suelos y del cultivo. 2. Recomienda los equipamientos más eficientes para la aplicación del cultivo de la caña. 3. Orienta la aplicación de normas técnicas fitosanitarias de alcance nacional indicadas para otros cultivos. 4. Evalúa a nivel nacional o territorial la eficiencia técnico económico de los métodos de producción de caña de azúcar teniendo en cuenta las condiciones agroclimáticas y el grado de mecanización existente. 5. Participa en la elaboración de las normas técnicas que se aplican con el alcance nacional en la actividad fitosanitaria para la caña y en los estudios y producción de insectos para su posible utilización contra plagas de los cultivos a través del control biológico y en su implementación. 6. Analiza la correspondencia entre la tecnología recomendada y sus costos y toma las medidas que correspondan. 7. Participa, orienta y ejecuta estudios sobre daños producidos por plagas y enfermedades, así como el comportamiento de las variedades de caña y otros cultivos frente a las enfermedades y plagas de importancia económica. Establece o participa en la definición de las líneas fundamentales de capacitación de todos los trabajadores dedicados a la producción de caña. 8. Supervisa la implementación de las medidas indicadas en la actividad fitosanitaria. 9. Brinda asesoría técnica a los territorios en materia de cultivo y cosecha de la caña. 10. Canaliza e implementa la introducción de los resultados de la investigación. 11. Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera. 	
Competencias del cargo	Indicadores de Comportamiento
1. Uso y explotación de las tecnologías agronómicas	No se especifican.
2. Planeación Estratégica	<ol style="list-style-type: none"> a. Domina teórica y prácticamente los conocimientos necesarios que le permiten actuar proactivamente en un momento determinado en relación al desempeño de sus funciones. b. Actúa de acuerdo a parámetros deseados en relación a los objetivos a mediano y largo plazo de la organización.

	<ul style="list-style-type: none"> c. Logra una visión sistémica de los distintos componentes y recursos de una organización, o área. d. Conoce los referentes teóricos y principios fundamentales de la planeación estratégica. e. Puede realizar un ejercicio de planeación estratégica efectivo, involucrando a los distintos elementos necesarios.
3. Habilidades Operativas	
Capacidad de aprendizaje continuo	<ul style="list-style-type: none"> a. Disposición y habilidad para asimilar nuevos conocimientos y destrezas y emplearlos en su actividad profesional. b. Identificación de las propias necesidades de aprendizaje. c. Conciencia del impacto de sus competencias sobre la organización. d. Compromiso con la auto superación en todo momento.
Capacidad para el Trabajo Intelectual Sostenido.	<ul style="list-style-type: none"> a. Posibilidad de mantenerse concentrado en una actividad intelectual por el tiempo que sea necesario para llegar a la solución del problema. b. Resistencia en el trabajo intelectual. c. Tolerancia a la frustración, ante la imposibilidad de realizar con éxito una tarea inmediatamente.
Pensamiento analítico	<ul style="list-style-type: none"> a. Capacidad de comprender una situación dividiéndola en las partes que la componen, comparar sus características o aspectos y seguir sus implicaciones paso a paso. b. Es capaz de identificar secuencias de tiempo, establecer prioridades, relaciones causales o relaciones condicionales. c. Realiza siempre un exhaustivo análisis, previo a la acción. d. Capacidad para modelar soluciones.
Pensamiento Conceptual	<ul style="list-style-type: none"> a. Capacidad de comprender una situación o problema a partir de la aplicación de una concepción teórica, organizando las partes a fin de establecer la totalidad. b. Puede identificar patrones o conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas para otros individuos. c. Capacidad entender y aplicar enfoques teóricos. d. Facilidad para la expresión conceptual de las soluciones.
Pensamiento Práctico.	<ul style="list-style-type: none"> a. Capacidad para comprender y resolver un problema a partir del análisis de los hechos concretos y los conocimientos obtenidos directamente en la observación de la realidad.

	<ul style="list-style-type: none"> b. Están orientados hacia la solución, no hacia la teorización. c. Aplicación de la experiencia anterior en la solución de las problemáticas que enfrentan.
Habilidades para el manejo de datos y procesamiento numérico.	<ul style="list-style-type: none"> a. Organiza la información y datos numéricos en forma coherente, listos para usarse incluso por otros. b. Es capaz de analizar profundamente datos numéricos, hallando conclusiones y formas de análisis no obvios para otros. c. Hace uso óptimo de recursos y herramientas de análisis estadístico. d. Emplea aplicaciones informáticas de análisis y procesamiento de datos. e. Presenta los datos y resultados de su trabajo en forma clara y coherente, posibilitando la comprensión y el reconocimiento de los demás.
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> a. Es capaz de descomponer una situación en sus múltiples factores y relacionarlas con alternativas de solución a un problema. b. Busca información respecto a las particularidades de las problemáticas que enfrenta en el proceso de toma de decisiones. c. Pondera cada alternativa en función del impacto para la posible solución de un problema. d. Es seguro en la toma de decisiones; no teme cometer errores. e. Asimila críticas y retroalimenta su forma de tomar decisiones.
Asunción de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> a. Se propone metas tensionantes, de dificultad en su cumplimiento. b. Ve oportunidades de desarrollo donde los demás encuentran obstáculos. c. Asume riesgos en cuanto a su trabajo se refiere. d. No le representa un problema el tomar decisiones. e. Es responsable de sus comportamientos y errores.
Sistematicidad	<ul style="list-style-type: none"> a. Es capaz de realizar su trabajo de acuerdo a procedimientos. b. Será capaz de repetir los patrones de ejecución siempre que resulte necesario. c. El individuo desarrolla una motivación real por el cumplimiento de los procedimientos. d. Entiende las limitaciones de los procedimientos y propone mejoras en virtud de la productividad y excelencia.
Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> a. Son generalmente efectivas en el cumplimiento de sus funciones. b. Tienen capacidad de automotivarse con una

	<p>tarea, a partir de que anticipan la solución de los problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> c. Tienen una manera propia de autorregularse y planificarse en función de los resultados esperados. d. Cuando son directivos, evalúan a los subordinados en función de sus resultados, y no de los esfuerzos.
4. Gestión por Procesos	<ul style="list-style-type: none"> a. Conoce los fundamentos generales de la gestión por procesos. b. Domina las herramientas informáticas de soporte al trabajo con los procesos de la organización. c. Tiene las bases teórico- metodológicas para la implantación de los procesos de su área. d. Es capaz de analizar procesos implantados e introducir mejoras continuas. e. Tiene conocimientos sólidos de la actividad, permitiéndole dirigir y coordinar la misma.
5. Habilidades de trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> a. Es capaz de crear una sinergia grupal en la consecución de metas colectivas, incentivando en todos los miembros del equipo las cualidades ejemplares, como el respeto y la cooperación, mediante la participación activa y entusiasta. b. Está dispuesto a aprender de las otras personas. Antepone los intereses del equipo a los personales. c. Apoya la decisión final del grupo y actúa en concordancia. Es capaz de razonar y hacer razonar pensando como equipo. d. Comparte el reconocimiento por los logros del equipo y acepta la responsabilidad conjunta por las deficiencias del equipo. e. Sabe cómo asociar al equipo a las decisiones que se toman. Lleva a cabo su trabajo dirigiendo a la vez el trabajo de los demás.
6. Informática	<ul style="list-style-type: none"> a. Dominio de las herramientas de informática a nivel de usuario. Está actualizado en cuanto al uso y manejo de los equipos, insumos y dispositivos varios relativos a las TIC's que le son accesibles. b. Conocimientos elementales de conceptos asociados a lenguajes de programación y tecnologías de desarrollo de sistemas. Es capaz de reconocer y utilizar documentación básica asociada a los sistemas de información existentes. c. Conocimientos sobre la estructura y funcionalidad de los productos "software" y "hardware". d. Conocimiento sobre las metodologías de desarrollo de sistemas de información. Conoce

	<p>las utilidades, entornos técnicos, herramientas y lenguajes de programación necesarios para la planificación y desarrollo de sistemas de información.</p> <p>e. Conocimiento de la situación de los sistemas de información de la entidad y sus dependencias y las posibilidades de integrar un nuevo sistema con los existentes. Evalúa y selecciona las utilidades, entornos técnicos, herramientas y lenguajes de programación más adecuados y gestiona los programas en desarrollo.</p>
7. Estadística	<p>a. Emplea técnicas sencillas de uso estadístico para la ejecución de sus funciones.</p> <p>b. Domina el uso de soportes informáticos para el procesamiento estadístico de datos, no complejos.</p> <p>c. Posee conocimientos para discernir, organizar y analizar datos numéricos y que ayuda a resolver problemas típicos en la organización.</p> <p>d. Domina técnicas y procedimientos de profundo impacto científico para la toma de decisiones en la empresa.</p> <p>e. Es capaz de asesorar, impartir cursos y apoyar en el análisis de información de manera centralizada en la organización.</p>
7. Habilidades Comunicativas	
Habilidades para obtener información	<p>a. Es capaz de identificar y saber dónde y cuáles son las fuentes de conocimiento que necesita. Capacidad para seleccionar la información importante de una comunicación oral.</p> <p>b. Sabe qué herramientas pueden contribuir a capturar, almacenar, explotar, difundir conocimiento y cómo utilizarlas para obtener la información precisa.</p> <p>c. Se comunica efectivamente con los demás para obtener la información cuando la necesita.</p> <p>d. Es un gestor activo de la información: busca, evalúa, clasifica y gestiona información para los demás.</p>
Habilidades para integrar y dar sentido a la información.	<p>a. Estudia datos, informaciones completas y conocimientos concretos sobre una temática determinada.</p> <p>b. Comprende e integra cognitivamente productos del conocimiento, independientemente de su forma, grado de madurez, complejidad, etc.</p> <p>c. A la hora de enfrentarse a una tarea nueva o captar información necesaria, realiza las preguntas claves que le permitan realizar la tarea con eficacia y/o eficiencia.</p> <p>d. Sabe sacar conclusiones profundas de la</p>

	información que se le proporciona.
Aportar información e ideas a los demás.	<ul style="list-style-type: none"> a. Es capaz de aportar ideas, informaciones o conocimientos, valederos para el desarrollo de otros. b. Tiene habilidad para comunicarse efectivamente con los demás, incluso usando las TIC's, de soporte a comunicaciones verbales o escritas. c. Promotor de programas de formación y desarrollo, eventos y espacios que fomenten la generación e intercambio de conocimientos. d. Tiene influencia para establecer y mantener contactos verticales y horizontales mediante relaciones complejas, en torno a la creación y profusión del conocimiento. e. Es capaz de participar en el diseño de sitios Web u otras formas de Directorios de Conocimiento.
8. Cualidades personales	
Conciencia emocional	<ul style="list-style-type: none"> a. Domina sus estados emocionales, sentimientos, y sus causas. b. Reconoce cómo los sentimientos influyen en su rendimiento. c. Comprende los vínculos existentes entre sus sentimientos, sus pensamientos, sus palabras y sus acciones. d. Tiene conocimiento de sus valores y sus metas, y se guía por ellos. e. Se proyecta accesible y asequible con los demás.
Confiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> a. Es fiel al criterio de sinceridad e integridad. b. Es organizado y se cuida en el accionar. c. Demuestra énfasis en los compromisos. d. Actúa de acuerdo a las normas de conducta y principios éticos revolucionarios. e. Discreto en el tratamiento y manejo de la información.
Ayudar a los demás a desarrollarse	<ul style="list-style-type: none"> a. Pueden darse cuenta de las posibilidades de desarrollo de los demás, cuáles son sus potencialidades. b. Logran reforzar sus habilidades y estimular su capacidad. c. Ofrecen críticas constructivas a partir de identificar los puntos que el otro debe mejorar, y que afectan el buen desarrollo de la dinámica laboral. d. Asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten los esfuerzos del otro. e. Reconocen y recompensan las virtudes, logros y el progreso personal.
9. Idioma	<ul style="list-style-type: none"> a. Tiene habilidades de tipo comunicativa posibilitando la comunicación con un interlocutor

	<p>foráneo.</p> <p>b. Puede comprender una lengua extranjera mediante la lectura e interpretación de textos.</p> <p>c. Puede escribir en un idioma extranjero, redactar resúmenes, memorándums, etc.</p> <p>d. Domina el idioma al punto de servir de traductor e intérprete en situaciones informales.</p>
<p>Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo</p>	
<p>Formación mínima necesaria: Técnico Medio en Agronomía o especialidades a fines. Estar debidamente capacitado para la realización de sus funciones</p> <p>Formación idónea necesaria: Nivel Superior con entrenamiento en el puesto y tener la preparación teórico-práctica necesaria para desempeñar la ocupación.</p>	
<p>Experiencia previa: No se especifica.</p>	
<p>Responsabilidades:</p>	
<p>➤ Sobre los Equipos, Medios de Trabajo y Medio Ambiente: Se responsabiliza con el cuidado y protección de los medios puestos en sus manos. Mantendrá el cuidado y preservación del medio ambiente, mediante el ahorro energético y cumplirá las medidas establecidas en el plan de gestión ambiental.</p>	
<p>➤ Sobre la calidad del servicio: Brindará un servicio de cordialidad y atención oportuna a los clientes que soliciten su servicio.</p>	
<p>➤ Sobre la relación con los clientes: Establecerá relaciones interpersonales basadas en el respeto y comprensión, teniendo como rol principal la atención inmediata y respuesta acertada a cualquier inquietud de un cliente.</p>	
<p>➤ Sobre la economía: Mantendrá un estricto control de las materias primas e insumos puestos en sus manos, siendo responsable de velar los componentes que influyen en la correcta ejecución y cumplimiento del servicio que brinda y actividades que realiza.</p>	
<p>Condiciones de Trabajo</p>	
<p>➤ Esfuerzo físico: Cansancio visual.</p> <p>➤ Esfuerzo mental: Toma decisiones, elabora normas, proyecta ideas y estrategias.</p>	
<p>➤ Ambiente físico: Requisitos a cumplir en el puesto de trabajo: Iluminación : 300-500 lux Ruido: < 85 dBA Microclima: temperatura en invierno: 21-23 °C y en verano 26-28 °C</p>	
<p>➤ Riesgos más comunes: Riesgos de tipo psicológico al estar expuestos a manifestaciones derivadas de la fatiga, el estrés y la carga psíquica. Riesgos físicos de acuerdo a las características de las entidades en las cuales se encuentra desarrollando sus funciones. Afectaciones visuales, óseas y circulatorias por permanencia prolongada sentado en postura inadecuada frente a monitor. Se expone eventualmente a riesgos físicos, accidentes de trayecto, caída a un mismo y a distinto nivel.</p>	
<p>➤ Régimen trabajo Descanso: La duración de la Jornada Laboral es de 44 horas semanales y 190.6 horas mensuales, con 30 minutos de TDNP y 30 minutos para almorzar. <u>Horario Regular.</u></p>	

Cultura Organizacional

- Expectativas del comportamiento: Su comportamiento tiene que estar acorde a lo establecido en el reglamento disciplinario y las regulaciones legales del INICA. Debe cumplir el Plan Individual de Capacitación, las normas de Seguridad y Salud, y mantener una actitud permanente y activa contra el delito y la corrupción. Cumplir los principios éticos y morales acorde a nuestra sociedad.
- Clima Organizacional: Colaborar a la unidad del colectivo, comunicar abiertamente sus criterios y saber escuchar los del resto colectivo, debe asumir el interés colectivo por encima del personal.

Anexo 20. Perfil de cargo por competencias del puesto Auxiliar de Investigaciones Agropecuarias.

Denominación del cargo o puesto: Auxiliar de Investigaciones Agropecuarias	
Subdirección a la que pertenece: Investigación e Innovación Tecnológica	
Categoría ocupacional: Operario	Grupo Escala: VI
Objetivo del puesto: Apoyar la realización de los experimentos mediante las actividades agrícolas necesarias.	
FUNCIONES GENERALES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación de tierras en el campo mediante el uso de animales o equipos agrícolas requeridos para la fase de preparación de tierra que se requiera. 2. Preparación de tierra en maceta o CRAS mediante el uso de los recursos agrícolas para esta actividad. 3. Hace trabajos relacionados con las semillas (de caña y otros cultivos). 4. Hace trabajos de limpia manual por guataquea o a mano según se indique contra malas hierbas. 5. Siembra y tapa posturas. 6. Desarrolla trabajos relacionados con riego, participa en la manipulación, cambio, instalación y desinstalación de las turbinas de agua, así como su operación mientras realice el bombeo. 7. Aplica el fertilizante según las orientaciones para el experimento. 8. Aplicación de herbicida: Con mochila o aplicación con aditamentos para equipos agrícolas, usa el producto asignado y en la forma y proporción que se le oriente. 9. Recolección y cosecha: Procede al corte de la caña destinada a este fin para normas técnicas, así como en otros cultivos. 10. Trabaja en la manipulación y preparación de muestras de suelo. 11. Participa bajo la orientación de los técnicos en el montaje y atención de los experimentos. 12. Interviene en la atención general, pesaje y almacenamiento de insumos y productos. 13. Participa en chapeas, atención y apoyo a las áreas de jardín y CRAS. 14. Realiza toda atención cultural a cultivos correspondiente al área de autoconsumo. 15. Realiza las actividades antes señaladas en áreas experimentales o de producción, dentro o fuera del recinto experimental, incluso fuera de la provincia. 	
Competencias del cargo	Indicadores de comportamiento
1. Conocimiento en manejo de suelo	No se especifican.
2. Conocimiento de manejo de Agua	No se especifican.
3. Habilidades de trabajo en Equipo	<ol style="list-style-type: none"> a. Es capaz de crear una sinergia grupal en la consecución de metas colectivas, incentivando en todos los miembros del equipo las cualidades ejemplares, como el respeto y la cooperación, mediante la participación activa y entusiasta.(En caso de ser Jefe de Brigada) b. Está dispuesto a aprender de las otras personas. Antepone los intereses del equipo a los personales. c. Apoya la decisión final del grupo y actúa en concordancia. Es capaz de razonar y hacer razonar pensando como equipo.

	d. Comparte el reconocimiento por los logros del equipo y acepta la responsabilidad conjunta por las deficiencias del equipo.
4. Habilidades Operativas.	
Capacidad de aprendizaje continuo	<ul style="list-style-type: none"> a. Disposición y habilidad para asimilar nuevos conocimientos y destrezas y emplearlos en su actividad profesional. b. Identificación de las propias necesidades de aprendizaje. c. Conciencia del impacto de sus competencias sobre la organización. d. Compromiso con la auto superación en todo momento.
Pensamiento Práctico	<ul style="list-style-type: none"> a. Capacidad para comprender y resolver un problema a partir del análisis de los hechos concretos y los conocimientos obtenidos directamente en la observación de la realidad. b. Están orientados hacia la solución, no hacia la teorización. c. Aplicación de la experiencia anterior en la solución de las problemáticas que enfrentan.
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> a. Es capaz de descomponer una situación en sus múltiples factores y relacionarlas con alternativas de solución a un problema. b. Busca información respecto a las particularidades de las problemáticas que enfrenta en el proceso de toma de decisiones. c. Pondera cada alternativa en función del impacto para la posible solución de un problema. d. Es seguro en la toma de decisiones; no teme cometer errores. e. Asimila críticas y retroalimenta su forma de tomar decisiones.
Asunción de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> a. Se propone metas tensionantes, de dificultad en su cumplimiento. b. Ve oportunidades de desarrollo donde los demás encuentran obstáculos. c. Asume riesgos en cuanto a su trabajo se refiere. d. No le representa un problema el tomar decisiones. e. Es responsable de sus comportamientos y errores.
Sistematicidad	<ul style="list-style-type: none"> a. Es capaz de realizar su trabajo de acuerdo a procedimientos. b. Será capaz de repetir los patrones de ejecución siempre que resulte necesario. c. El individuo desarrolla una motivación real por el cumplimiento de los procedimientos. d. Entiende las limitaciones de los procedimientos y propone mejoras en virtud de la productividad y excelencia.
Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> a. Son generalmente efectivas en el cumplimiento de sus funciones. b. Tienen capacidad de automotivarse con una tarea, a partir de que anticipan la solución de los problemas.

	<ul style="list-style-type: none"> c. Tienen una manera propia de autorregularse y planificarse en función de los resultados esperados.
5. Planeación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> a. Domina teórica y prácticamente los conocimientos necesarios que le permiten actuar proactivamente en un momento determinado en relación al desempeño de sus funciones. b. Actúa de acuerdo a parámetros deseados en relación a los objetivos a mediano y largo plazo de la organización. c. Logra una visión sistémica de los distintos componentes y recursos de una organización, o área.
6. Gestión por Procesos	<ul style="list-style-type: none"> a. Conoce los fundamentos generales de la gestión por procesos. b. Es capaz de analizar procesos implantados e introducir mejoras continuas. c. Tiene conocimientos sólidos de la actividad, permitiéndole dirigir y coordinar la misma. (En caso de ser Jefe de Brigada)
7. Habilidades Comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> a. Es capaz de identificar y saber dónde y cuáles son las fuentes de conocimiento que necesita. Capacidad para seleccionar la información importante de una comunicación oral. b. A la hora de enfrentarse a una tarea nueva o captar información necesaria, realiza las preguntas claves que le permitan realizar la tarea con eficacia y/o eficiencia. c. Sabe sacar conclusiones profundas de la información que se le proporciona. d. Es capaz de aportar ideas, informaciones o conocimientos, valederos para el desarrollo de otros. e. Tiene habilidad para comunicarse efectivamente con los demás.
8. Cualidades Personales	
Conciencia emocional	<ul style="list-style-type: none"> a. Domina sus estados emocionales, sentimientos, y sus causas. b. Reconoce cómo los sentimientos influyen en su rendimiento. c. Comprende los vínculos existentes entre sus sentimientos, sus pensamientos, sus palabras y sus acciones. d. Tiene conocimiento de sus valores y sus metas, y se guía por ellos. e. Se proyecta accesible y asequible con los demás.
Confiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> a. Es fiel al criterio de sinceridad e integridad. b. Es organizado y se cuida en el accionar. c. Demuestra énfasis en los compromisos. d. Actúa de acuerdo a las normas de conducta y principios éticos revolucionarios. e. Discreto en el tratamiento y manejo de la información.
Ayudar a los demás a desarrollarse	<ul style="list-style-type: none"> a. Pueden darse cuenta de las posibilidades de desarrollo de los demás, cuáles son sus potencialidades. b. Logran reforzar sus habilidades y estimular su capacidad. c. Ofrecen críticas constructivas a partir de identificar los puntos que el otro debe mejorar, y que afectan el buen

	desarrollo de la dinámica laboral. (En caso de ser Jefe de Brigada)
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo	
Formación mínima necesaria:	
Estar debidamente capacitado para la realización de sus funciones, tener conocimientos generales del trabajo que ejecuta el área del bloque que le permita controlar la actividad al nivel requerido. Conocer todas las habilidades para el desempeño de sus funciones.	
Experiencia previa: No se especifica	
Responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sobre los Equipos, Medios de Trabajo y Medio Ambiente: Se responsabiliza con el cuidado y protección de los medios puestos en sus manos. Mantendrá el cuidado y preservación del medio ambiente, mediante el ahorro energético y cumplirá las medidas establecidas en el plan de gestión ambiental. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sobre la calidad del servicio: Brindará un servicio de cordialidad y atención oportuna a los clientes que soliciten su servicio. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sobre la relación con los clientes: Establecerá relaciones interpersonales basadas en el respeto y comprensión, teniendo como rol principal la atención inmediata y respuesta acertada a cualquier inquietud de un cliente. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sobre la economía: Mantendrá un estricto control de las materias primas e insumos puestos en sus manos, siendo responsable de velar los componentes que influyen en la correcta ejecución y cumplimiento del servicio que brinda y actividades que realiza. 	
Condiciones de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Esfuerzo físico: Tiene que realizar la limpia por guataquea o a mano contra malas hierbas, sembrar y tapar posturas, aplicar fertilizantes y herbicidas, cortar caña. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Esfuerzo mental: Poco. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambiente físico: Intemperie. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgos más comunes: 	
Operacionales:	
Riesgos por el mal uso de los medios de protección al trabajar con productos químicos, machetes y azadones. Riesgos de calidad, por incumplimiento con las tecnologías y procedimientos aprobados.	
De Seguridad y Salud en el Trabajo:	
Riesgos físicos de acuerdo a las características de las entidades en las cuales se encuentra desarrollando sus funciones. Se expone eventualmente a riesgos físicos, accidentes de trayecto, caída a un mismo y a distinto nivel.	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Régimen trabajo Descanso: La duración de la Jornada Laboral es de 44 horas semanales y 190.6 horas mensuales, con 30 minutos de TDNP y 30 minutos para almorzar. <u>Horario Irregular.</u> 	
Cultura Organizacional	

- | |
|---|
| ➤ Expectativas del comportamiento: Su comportamiento tiene que estar acorde a lo establecido en el reglamento disciplinario y las regulaciones legales del INICA. Debe cumplir el Plan Individual de Capacitación, las normas de Seguridad y Salud, y mantener una actitud permanente y activa contra el delito y la corrupción. Cumplir los principios éticos y morales acorde a nuestra sociedad. |
| ➤ Clima Organizacional: Colaborar a la unidad del colectivo, comunicar abiertamente sus criterios y saber escuchar los del resto colectivo, debe asumir el interés colectivo por encima del personal. |