



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

Filial Universitaria Municipal de Santa Clara
Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial
Carrera: Ingeniería Industrial

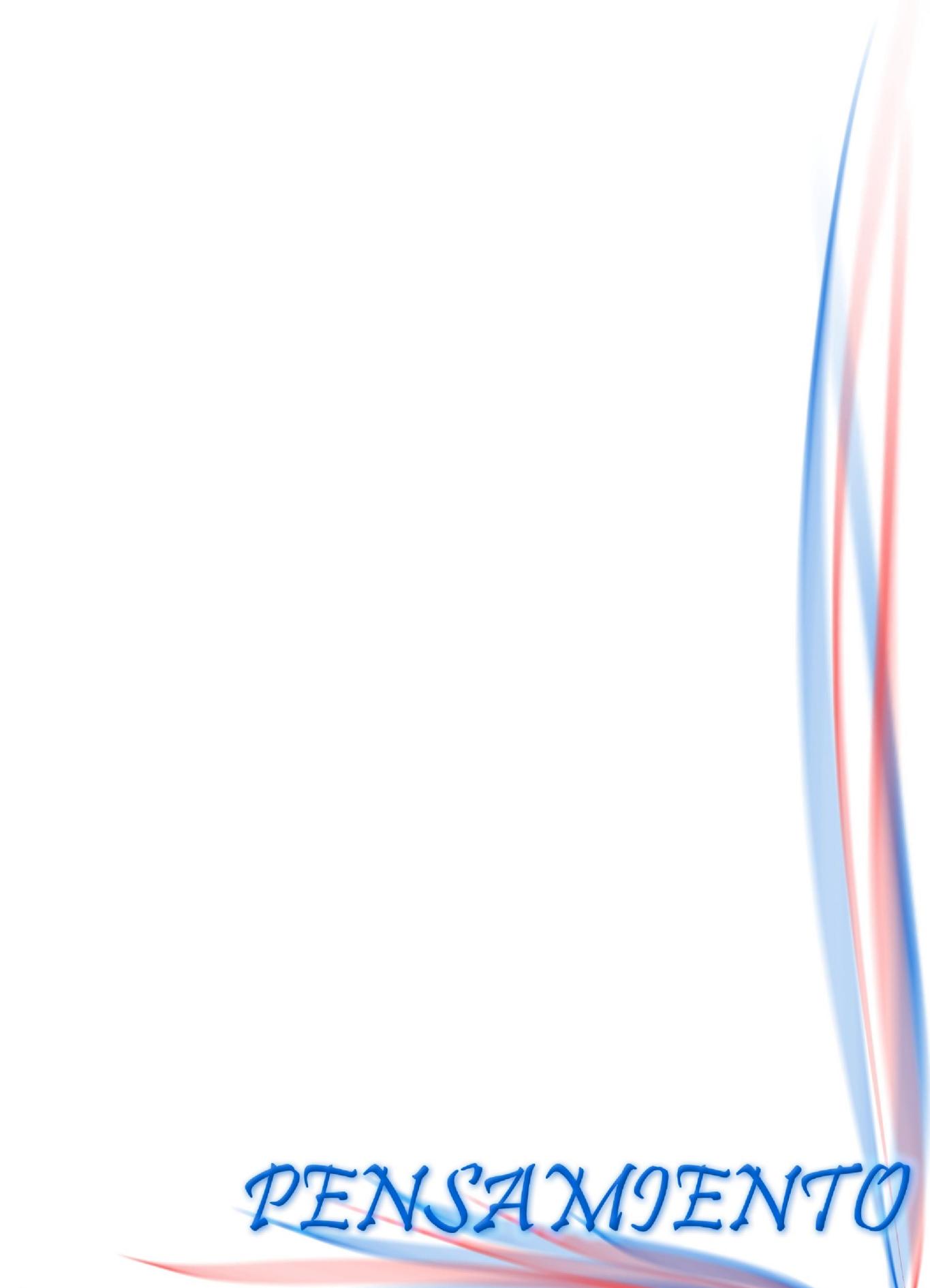
Trabajo de Diploma

Título: Diseño de perfiles de competencias para puestos y cargos seleccionados en la UEB sucursal Villa Clara de Almacenes Universales S.A.

Autor: Arlis Rodríguez Fernández

Tutora: Ms. C. Lamay R. Montero Rojas

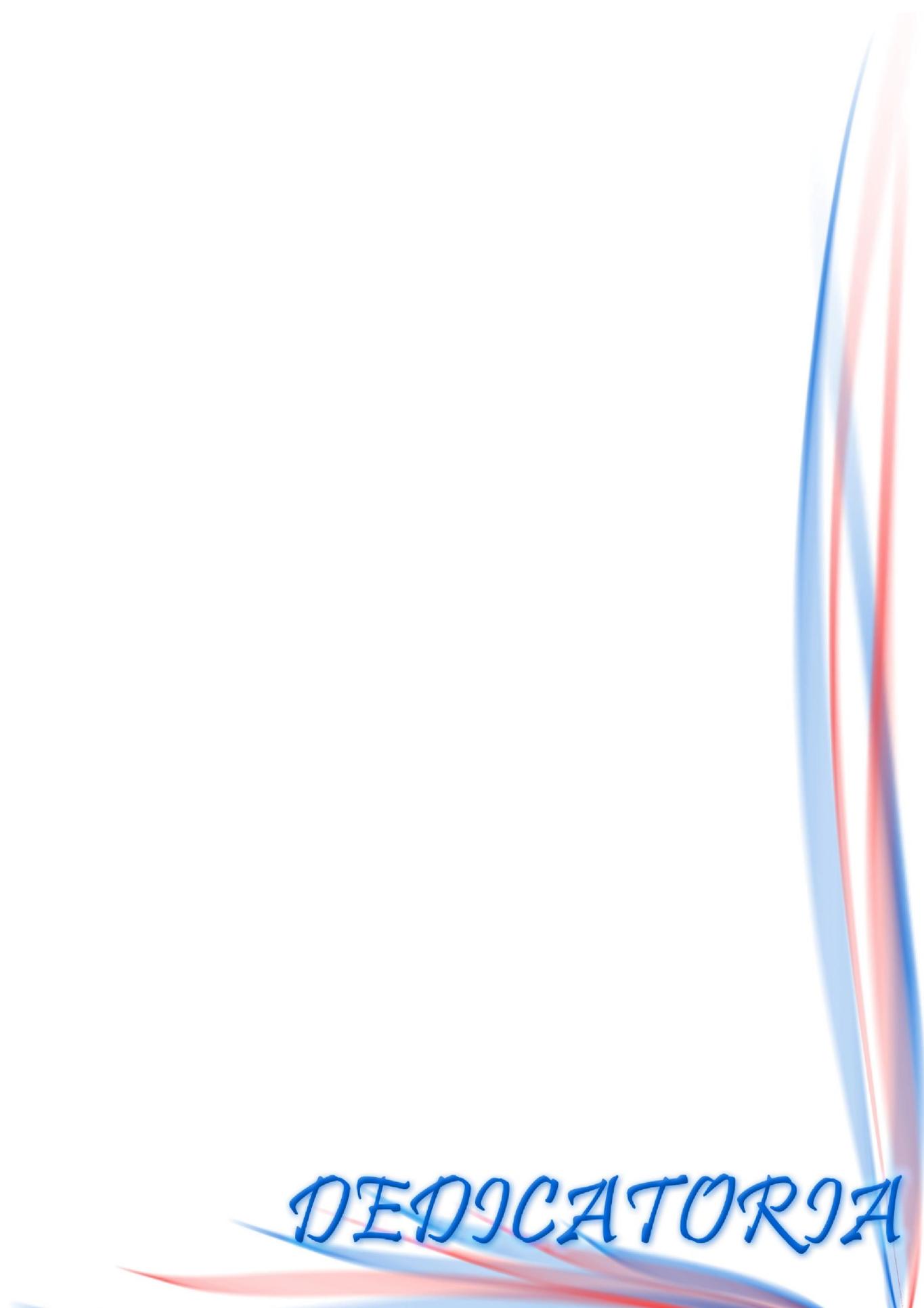
Curso escolar 2016- 2017

A decorative graphic consisting of several overlapping, wavy, ribbon-like shapes in shades of blue and red. These shapes are positioned primarily on the right side and bottom of the page, framing the text.

PENSAMIENTO

“En la tierra hace falta personas que trabajen más y critiquen menos; que construyan más y destruyan menos; que prometan menos y resuelvan más; que esperen recibir menos y dar más; que digan mejor ahora y no mañana.”

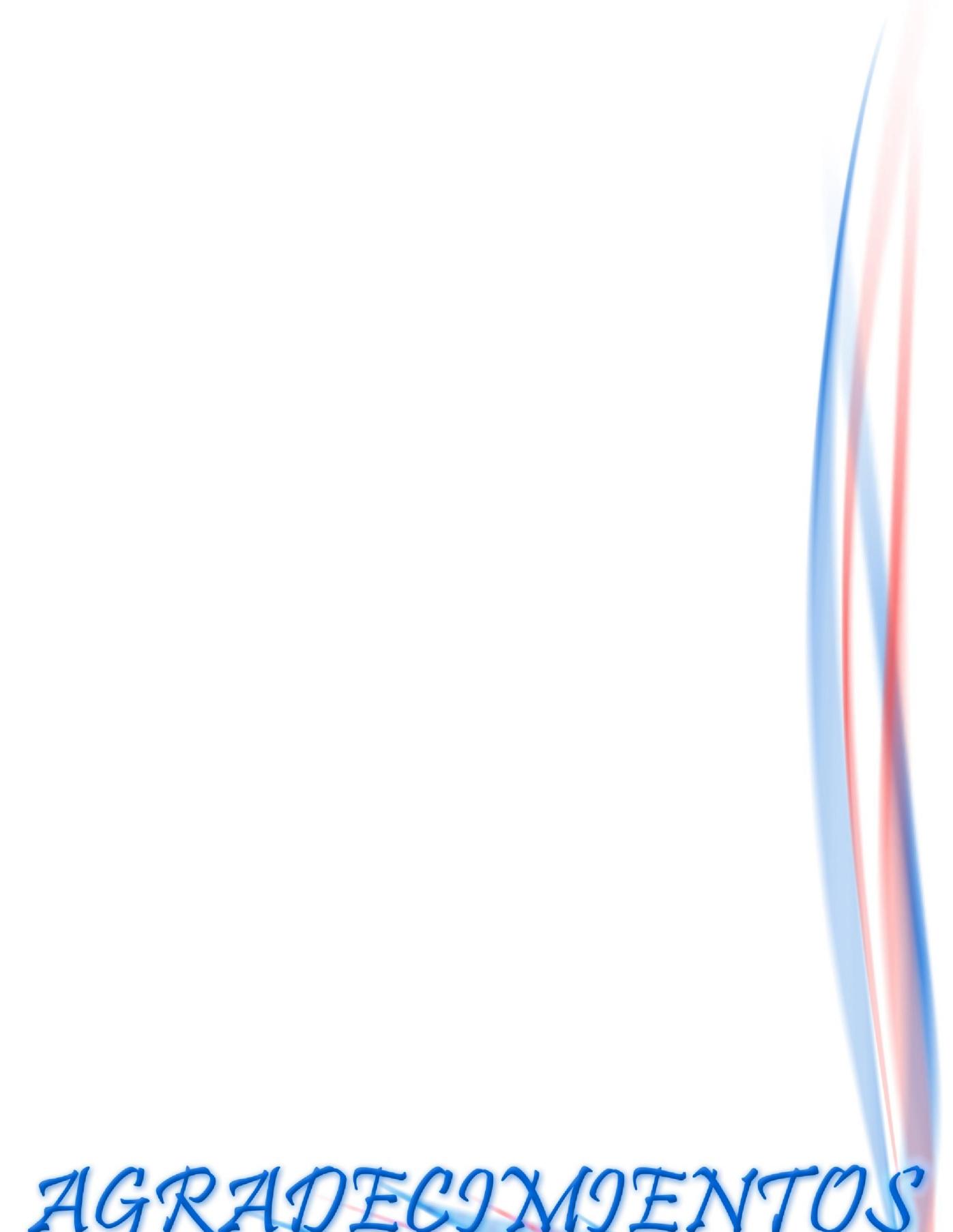
Che

A decorative graphic consisting of several overlapping, wavy, ribbon-like shapes in shades of blue and red. These shapes are arranged in a large, stylized 'L' shape that frames the bottom and right sides of the page. The word 'DEDICATORIA' is written in a blue, cursive font across the bottom of the 'L' shape.

DEDICATORIA

Luego de andar un largo camino por fin alcanzo mi meta transitando por los senderos de la dedicación y el sacrificio y todo el resultado obtenido se lo dedico a:

- ✓ *A mí adorada madre por ser ella la que siempre me llevó de la mano dándome la fuerza que necesitaba y a mi padre por estar siempre ahí para mí.*
- ✓ *A mi esposo, por acompañarme, darme su apoyo y ser incondicional.*

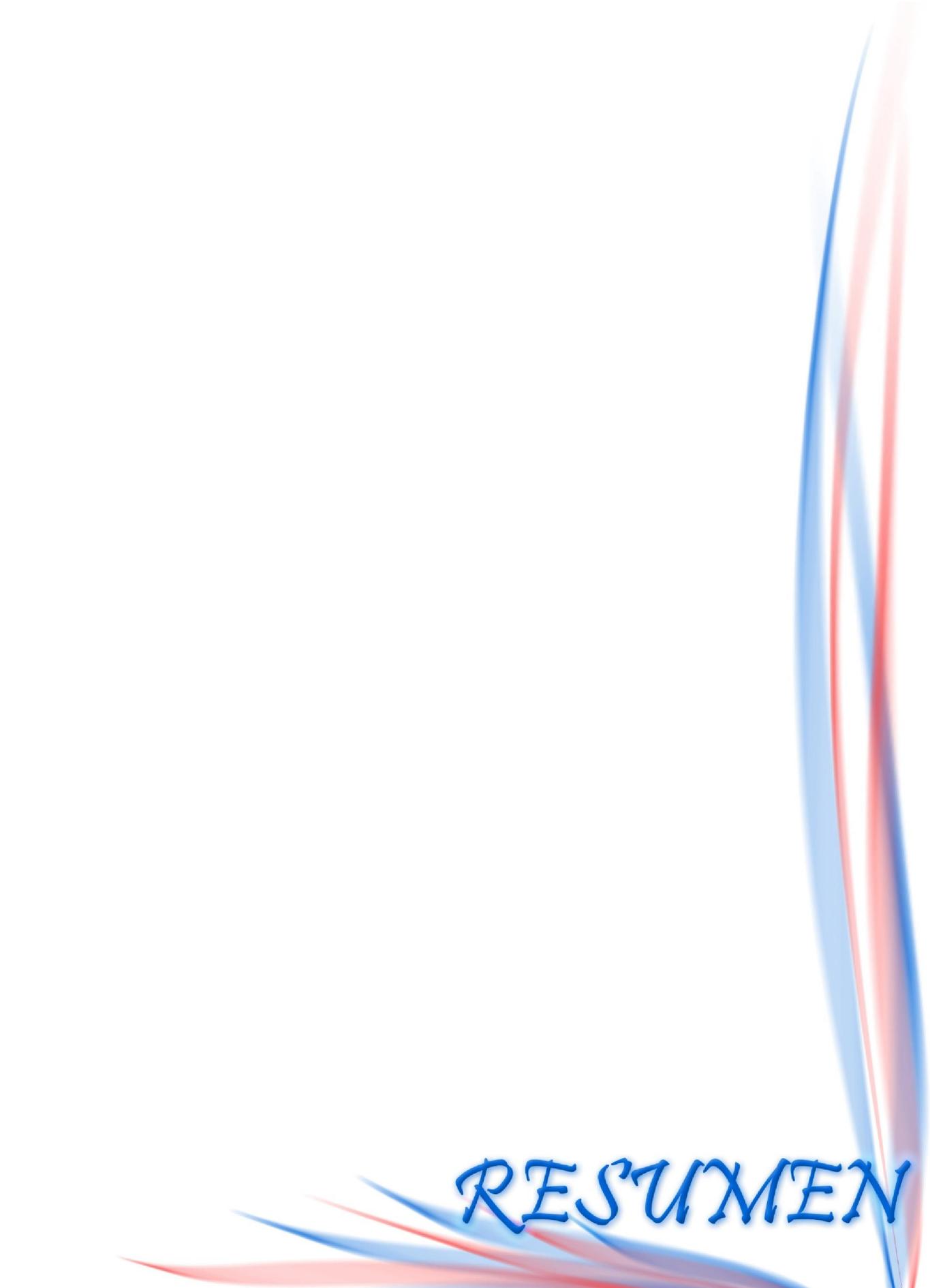


AGRADECIMIENTOS

Este momento es muy pequeño para agradecerles a todas las personas que de alguna manera u otra me ayudaron y acompañaron en esta larga carrera para aspirar a este premio. En especial quiero mencionar:

- *A mis padres y hermana por ser tan importantes para mí, por su constante apoyo y a la vez ser mi sostén.*
- *A mi esposo por su grata compañía, apoyo e inmenso amor en estos años de formación profesional.*
- *A mis amigos, que ellos realmente saben quiénes son y no necesito mencionarlos.*
- *A mi tutora por saber guiarme en el camino del saber.*
- *A los profesores que ayudaron realmente a mi formación en todos estos años.*
- *A todos mis compañeros y amigos de la sucursal Villa Clara de Almacenes Universales que contribuyeron al desarrollo de este Trabajo de Diploma y me ayudaron con muy buena voluntad, en especial para ti.*

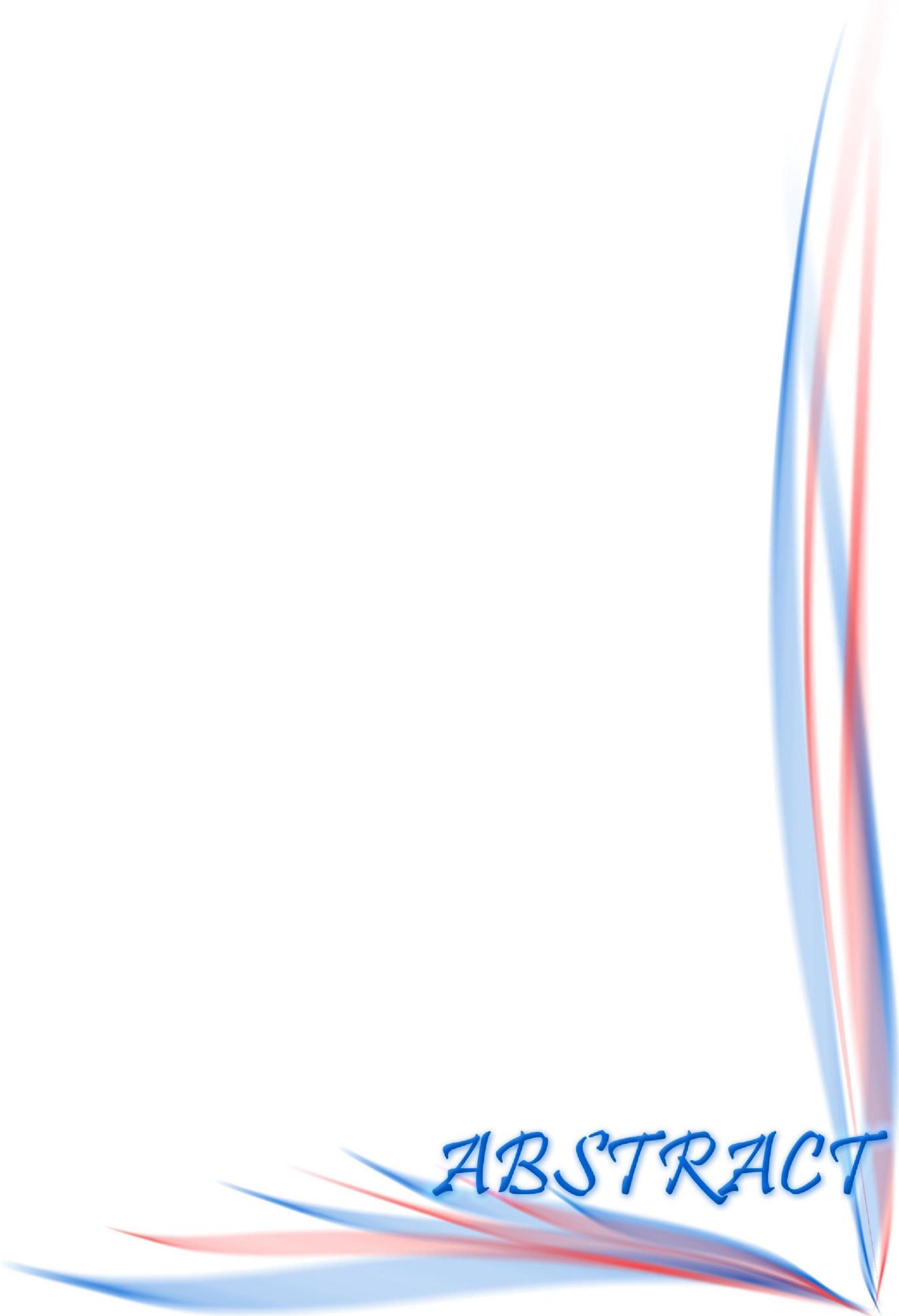
A todos, Muchas Gracias.

A decorative graphic consisting of several overlapping, wavy, ribbon-like shapes in shades of blue and red. The shapes are positioned primarily on the right side of the page, extending from the top right towards the bottom right, and then curving back towards the center at the bottom. The word 'RESUMEN' is written in a blue, stylized font across the bottom of these shapes.

RESUMEN

Resumen

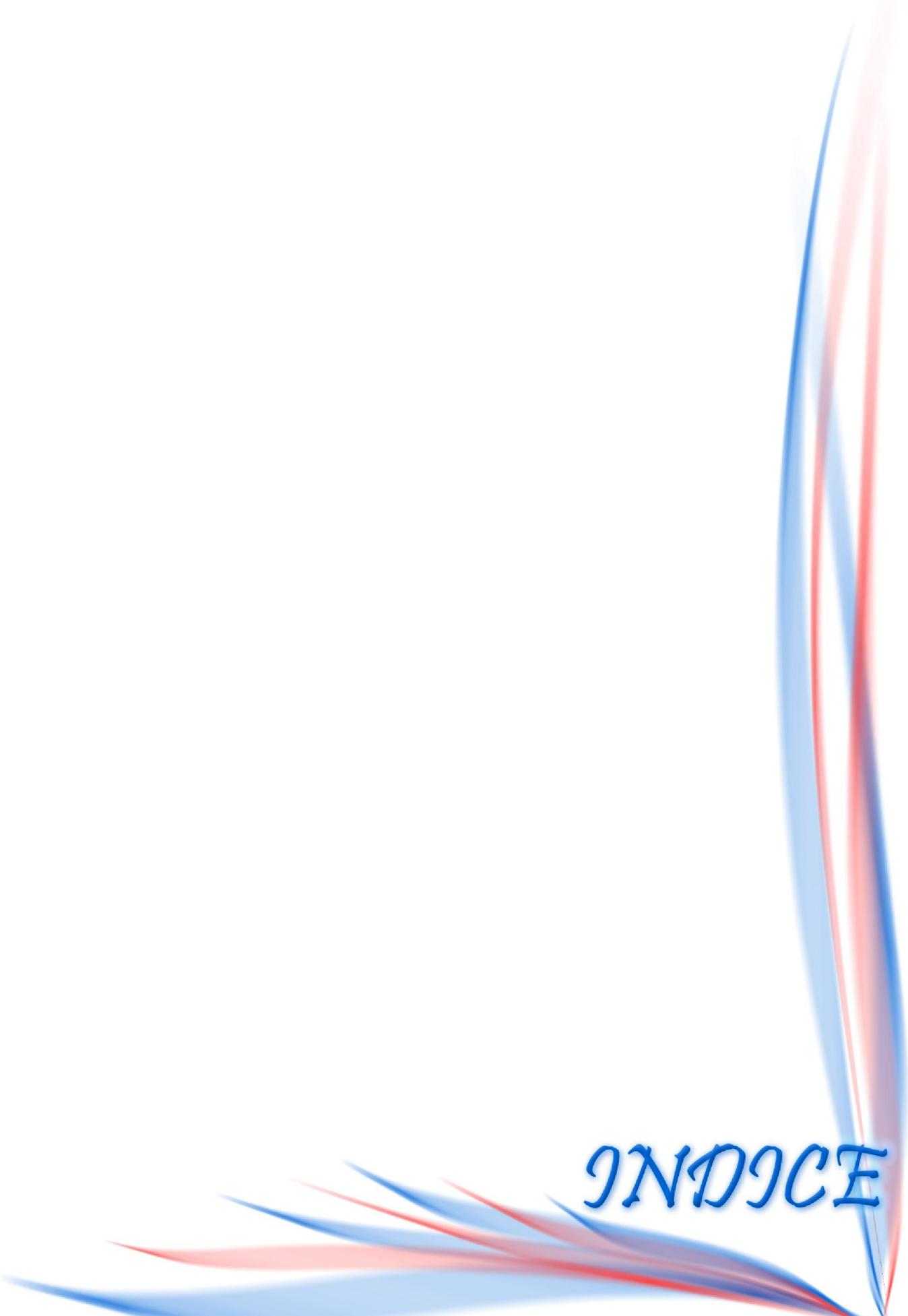
El presente trabajo de diploma fue realizado en la UEB Sucursal Villa Clara de Almacenes Universales S. A. En esta investigación se ha desarrollado un procedimiento para diseñar perfiles de competencias de dicha entidad, orientado hacia el logro de una gestión eficaz de los recursos humanos. Para la realización de este trabajo se comenzó con la búsqueda de conceptos relacionados con la gestión por competencias, el análisis y descripción de puestos de trabajo, entre otros aspectos necesarios para la formación de las bases del posterior diagnóstico de la situación actual de los recursos humanos, aplicando técnicas como: la revisión documental, las entrevistas y listas de chequeo. El procedimiento elaborado es un aporte para la identificación, validación y certificación de las competencias distintivas de los cargos y puestos de trabajo. Al desarrollarlo permitió obtener como resultado los perfiles de competencias de la dirección económica de la sucursal, los cuales resultan superiores a sus antecesores (profesiogramas), que solo expresaban funciones o tareas. Es una fuente de un nivel elevado de información respecto a la entidad objeto de estudio y brinda información significativa a la gestión de los recursos humanos y al empleado, efecto que se puede extender a la totalidad de los cargos y puestos de trabajo de la organización.

An abstract graphic design featuring several overlapping, wavy, ribbon-like shapes in shades of blue and red. The shapes are positioned primarily on the right and bottom edges of the page, creating a sense of movement and depth. The word "ABSTRACT" is written in a blue, stylized font across the bottom of these shapes.

ABSTRACT

Abstract

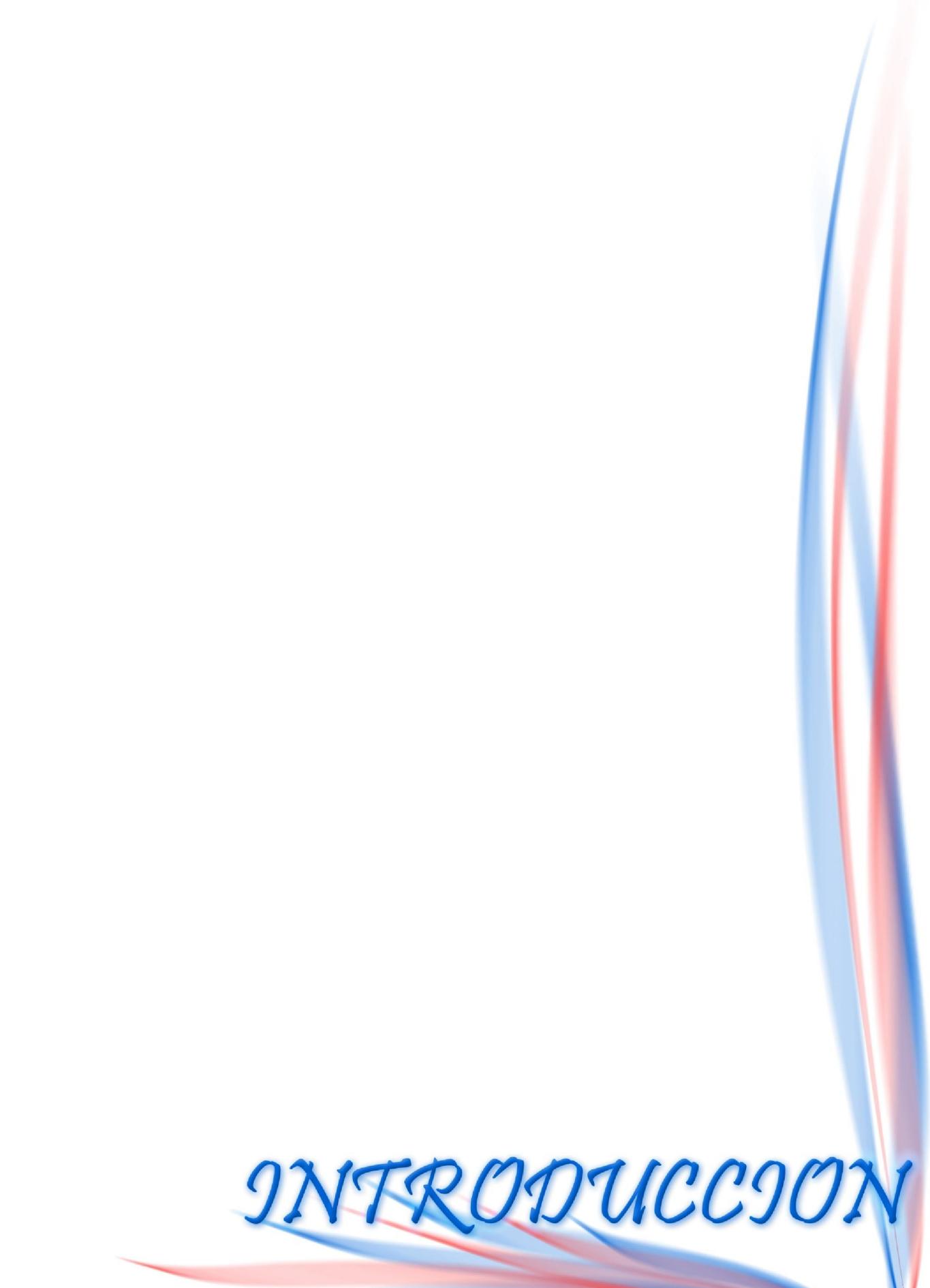
The present diploma work was carried out at the UEB Sucursal Villa Clara of Almacenes Universales S. A. This research has developed a procedure to design competency profiles of this entity, oriented towards the achievement of an efficient human resources management. For the realization of this work began with the search of concepts related to the management by competences, analysis and description of jobs, among other aspects necessary for the formation of the bases of the subsequent diagnosis of the current situation of human resources, Applying techniques such as: documentary review, interviews and checklists. The elaborated procedure is a contribution for the identification, validation and certification of the distinctive competences of the positions and jobs. In developing it, it was possible to obtain as a result the proficiency profiles of the branch's economic management, which are superior to their predecessors (professiograms), which only express functions or tasks. It is a source of a high level of information regarding the entity under study and provides significant information to the management of human resources and to the employee, an effect that can be extended to all the positions and positions of the organization.

A decorative graphic consisting of several overlapping, flowing ribbons in shades of blue and red. The ribbons originate from the bottom right corner and sweep upwards and to the left, creating a sense of movement and elegance. The colors are vibrant and the ribbons have a soft, ethereal quality.

INDICE

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I: Marco teórico referencial.....	6
1.1 Introducción.....	6
1.2 La Gestión de Recursos Humanos (GRH).....	7
1.2.1 Definiciones.....	7
1.2.2 Modelos de la GRH.....	8
1.3 La gestión por competencias.....	10
1.3.1 Conceptos.....	10
1.3.2 Perfil de cargo y/o puestos de trabajo por competencias.....	14
1.4 Análisis y descripción de puestos de trabajo.....	15
1.5 Procedimientos para el diseño de perfiles de competencias.....	20
1.6 La gestión de recursos humanos en Cuba.....	22
1.7 Sistemas de gestión integral de capital humano.....	24
1.8 Estado actual del proceso de competencias laborales en Cuba....	26
Conclusiones parciales.....	27
Capítulo II: Diagnóstico de la GRH en la UEB Sucursal Vila Clara de Almacenes Universales S.A.....	29
2.1 Introducción.....	29
2.2 Caracterización de la entidad objeto de estudio.....	29
2.2.1 Caracterización de los recursos humanos en la sucursal.....	32
2.3 Diagnóstico de la gestión de los recursos humanos.....	34
Conclusiones parciales.....	40
Capítulo III: Aplicación del procedimiento para el diseño de perfiles de competencias.....	41
3.1 Introducción.....	41
3.2 Aplicación del procedimiento para la elaboración de perfiles de competencias.....	41
Conclusiones parciales.....	68
Conclusiones generales.....	69
Recomendaciones.....	70
Bibliografía.....	71
Anexos.....	75

A decorative graphic consisting of several overlapping, flowing ribbons in shades of blue and red. The ribbons originate from the top right corner and sweep downwards and to the left, creating a dynamic, abstract shape that frames the text below.

INTRODUCCION

Introducción

Son múltiples los cambios que han venido experimentando las empresas con el objetivo de ser líderes de un mercado determinado o elevar la calidad de sus productos y servicios en un mundo cada vez más globalizado donde los productos tienen mayor calidad a un costo inferior y enfocados cada vez más en lograr la satisfacción de los clientes, esta situación exige de las organizaciones la búsqueda de ventajas competitivas que les permita mantenerse en el mercado. Exige además de una adecuada gestión de sus recursos humanos, que permita incorporar, retener y desarrollar a las personas, con sus competencias, ubicándolas en el centro de su gestión.

En Cuba el incremento de la inversión extranjera y el consiguiente arribo de las empresas de más competencia en correspondencia con la globalización del mercado, trae también sus exigencias respecto a las condiciones de trabajo, sus requisitos y responsabilidades. Es por eso que las organizaciones buscan equilibrar la armonía del trabajador con la competitividad de la empresa, por lo que, encontrar un acoplamiento óptimo entre empleado y puesto de trabajo es un objetivo que debe ser establecido desde el principio. Y esto se logra a través de un buen diseño, análisis y descripción de puestos que es una herramienta administrativa que permite identificar la importancia relativa de cada puesto en la organización y las características físicas y psicológicas que deben poseer las personas que los ocupen. El principio de idoneidad demostrada rige el proceso de determinación de los trabajadores que permanecen en la entidad laboral y los disponibles, para cada perfil de cargo que se defina. Es por ello que diseñar los perfiles de cargo por competencia constituye una de las bases en la que se sustenta el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (S.G.I.C.H.).

En la actualidad las competencias han pasado a ser el proceso principal para la Gestión de los Recursos Humanos (GRH). De ahí la importancia que se le concede a las mismas y la necesidad de que todas las organizaciones desarrollen para todos los cargos y/o puestos los perfiles de cargo por competencias. En este aspecto se necesita una transformación tanto de métodos como de pensamiento

relacionado con la GRH y emprender acciones que demuestren su importancia en el logro de mejores resultados. La UEB sucursal Villa Clara de Almacenes Universales S.A se ha adentrado con gran esfuerzo a transformar su conducta y capacidad en el marco de las actividades de GRH, esto motiva la selección de esta entidad como objeto de estudio práctico de la investigación, mostrando toda la problemática anteriormente planteada, en la cual no existen los perfiles de cargo por competencias, lo que provoca que exista una carencia de forma general de los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que deben poseer los aspirantes a ocupar los cargos o puestos de trabajo, trayendo como resultado ineficiencia en la gestión de las actividades claves de la gestión de recursos humanos, constituyendo ello la **situación problemática** de la presente investigación.

El **problema a resolver** lo constituye la ausencia de perfiles de cargo por competencias que se adapten a las exigencias de cada puesto de trabajo en el entorno actual.

El **objetivo general** de la investigación consiste en diseñar perfiles de competencias para puestos y cargos seleccionados en la UEB sucursal Villa Clara de Almacenes Universales S.A, a partir de las exigencias de cada puesto de trabajo teniendo en cuenta el entorno actual.

El mismo fue desglosado en **objetivos específicos** con la finalidad de abordar la problemática de estudio de una forma más detallada, los cuales se citan a continuación:

- diagnosticar el estado de la gestión de los recursos humanos en la UEB sucursal Villa Clara de Almacenes Universales S.A, y
- aplicar un procedimiento técnicamente fundamentado para el diseño de perfiles de competencias teniendo en cuenta el entorno actual.

El impacto del estudio puede expresarse a través de los elementos siguientes:

La relevancia social de esta investigación radica, en su dimensión interna, en la contribución a la mejora de la calidad de vida en el trabajo, la seguridad en el empleo, el enriquecimiento y potenciación del factor humano que es objeto y sujeto en este proceso de gestión y en una dimensión externa, unido a una mayor eficiencia, eficacia y productividad en el puesto de trabajo.

Las implicaciones prácticas se expresan en que con el diseño de estos perfiles se ayudará a resolver necesidades de la empresa y sustentar procesos dentro de la GRH como: selección, evaluación, formación y desarrollo del capital humano, entre otros, así como aumentar la participación y comunicación de las personas en su conjunto en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos trazados y la estrategia de la organización.

El valor teórico se fundamenta en la utilización de bibliografía de actualidad que aporta diferentes conceptos y tecnologías de trabajo, centrándose principalmente en los diseños de puestos y su diseño basado en la gestión por competencias, que culminará con un conjunto de recomendaciones útiles que respondan a los problemas específicos de la entidad, además de que se puede utilizar como material de consulta en próximas investigaciones sobre el tema.

En cuanto al aporte metodológico, la presente investigación ofrece un procedimiento general aplicable y generalizable a todos los puestos de trabajo de la empresa, para su diseño e identificación de las competencias asociadas al mismo, la que es de utilidad para otros procesos de gestión de recursos humanos.

Los beneficios económicos esperados estarán vinculados directamente con mejorar el desempeño de los trabajadores a partir de una identificación y conocimiento del puesto de trabajo donde labora, así como a un mejor funcionamiento del sistema de GRH en la empresa, redundando en una mayor efectividad del sistema empresarial.

Los resultados esperados con este trabajo se basan en que la elaboración del perfil de cargo por competencias del puesto seleccionado, posibilitará una mejor gestión de los procesos que intervienen en la GRH y que se utilicen de guía

metodológica para el diseño y aplicación del resto de los perfiles de cargos existentes en la empresa.

Por todo lo anterior, la presente investigación se justifica en que el diseño de los puestos y la definición de las competencias laborales, es el paso básico para basar la GRH en la gestión por competencias, lo que elevará el desempeño de los trabajadores y de la organización.

Se utilizan en la realización de la investigación diferentes métodos y técnicas, entre los que se encuentran:

Métodos teóricos

- ❖ Análisis y síntesis: para facilitar el análisis y clasificación de la documentación estudiada en busca de la esencia de las ideas.
- ❖ Inductivo-deductivo: diagnóstico y diseño del perfil de competencias en el objeto de estudio práctico.
- ❖ Sistémico-estructural: determinar las variables que inciden en el sistema, la descomposición de los elementos que lo forman con sus relaciones y realizar análisis tanto teórico como práctico en el objeto de estudio.

Métodos empíricos

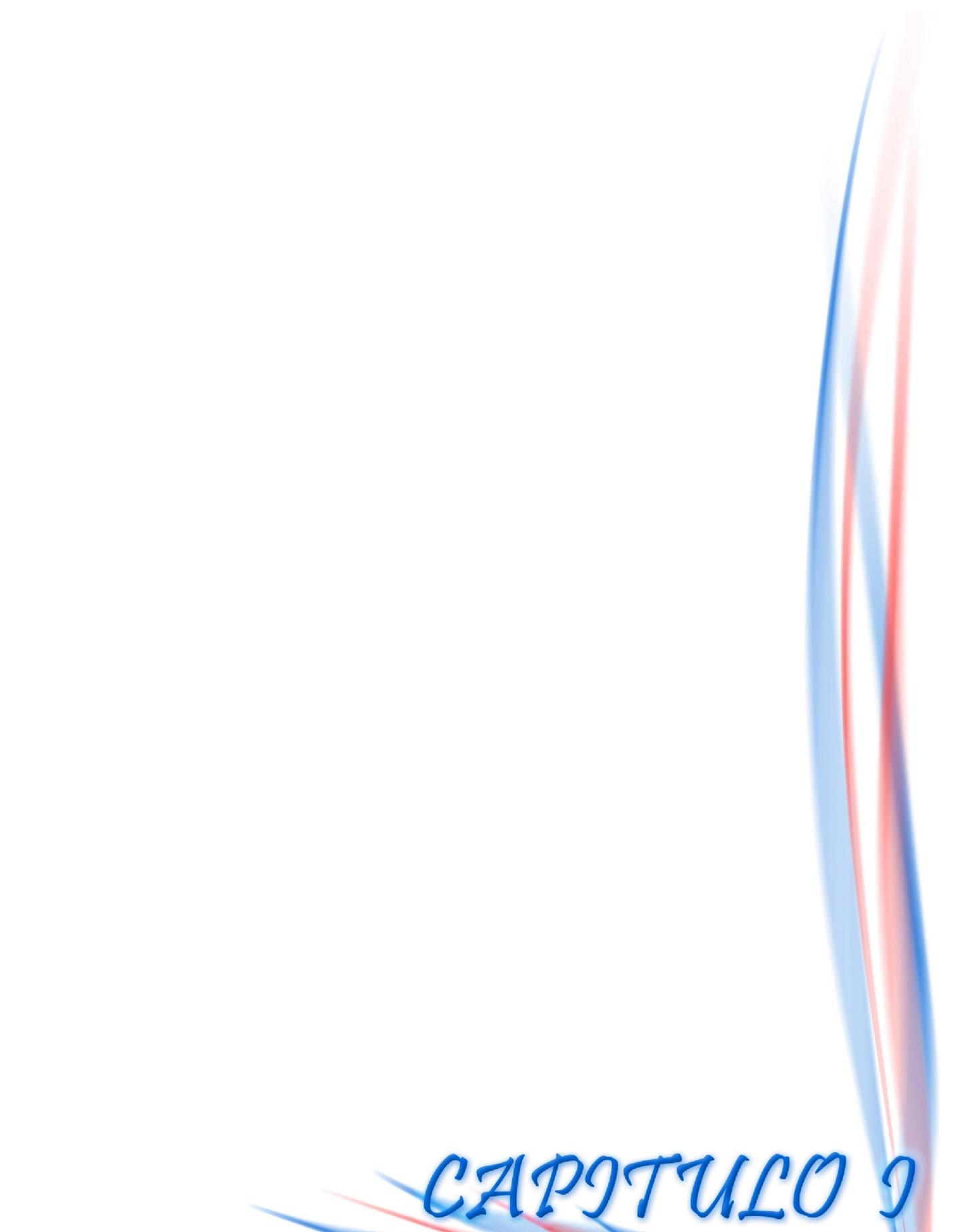
- ❖ Encuesta: contribuir a recoger datos sobre el estado actual de la GRH existente en la sucursal.
- ❖ Entrevista: posibilitar conocer los criterios de los trabajadores acerca del conocimiento de las tareas que desarrollan en su puesto de trabajo, además, contribuir con el proceso de constatación de criterios valorativos respecto a los niveles de competencias que exhiben cada uno de ellos.
- ❖ Consulta a expertos: procesado por el método Delphi, con el propósito de lograr información útil en la valoración de la propuesta que se realiza.
- ❖ Métodos estadísticos: posibilitar procesar los datos empíricos y determinar su significación a partir de los análisis porcentuales.

Las técnicas a utilizar son herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades afines.

La estructura del trabajo consta de resumen, introducción, capítulos I, II y III, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. El primer capítulo está compuesto por la situación actual de los recursos humanos en el mundo empresarial globalizado, se señalan también los distintos modelos de gestión de los recursos humanos, se discuten aspectos teórico metodológicos vinculados al análisis y descripción de puestos, así como los métodos empleados para realizar el mismo, además se analiza el perfil de competencia como resultado de este análisis.

En el segundo capítulo se brinda una caracterización de la entidad objeto de estudio, reflejando aspectos significativos de la misma y se realiza el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos.

En el último capítulo se aplica el procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencia en la entidad objeto de estudio y se explica cada una de las etapas que contiene el mismo, así como se elaboran los perfiles de competencias para los puestos propuestos.



CAPITULO 9

Capítulo I: Marco Teórico Referencial

1.1 Introducción

En este capítulo se analizan los antecedentes del objeto de estudio, que servirá para construir el marco teórico referencial a través de la consulta de literatura actualizada referente a diversos aspectos de la GRH, enfatizando en los perfiles de competencias, entre otros aspectos. Esto posibilita sentar las bases teórico prácticas del proceso de investigación y con ello contribuir a sustentar la novedad científica de los principales resultados obtenidos, así como su valor práctico para la determinación de las competencias en la UEB sucursal Villa Clara de Almacenes Universales S.A. A continuación se muestra el hilo conductor del marco teórico de la investigación.

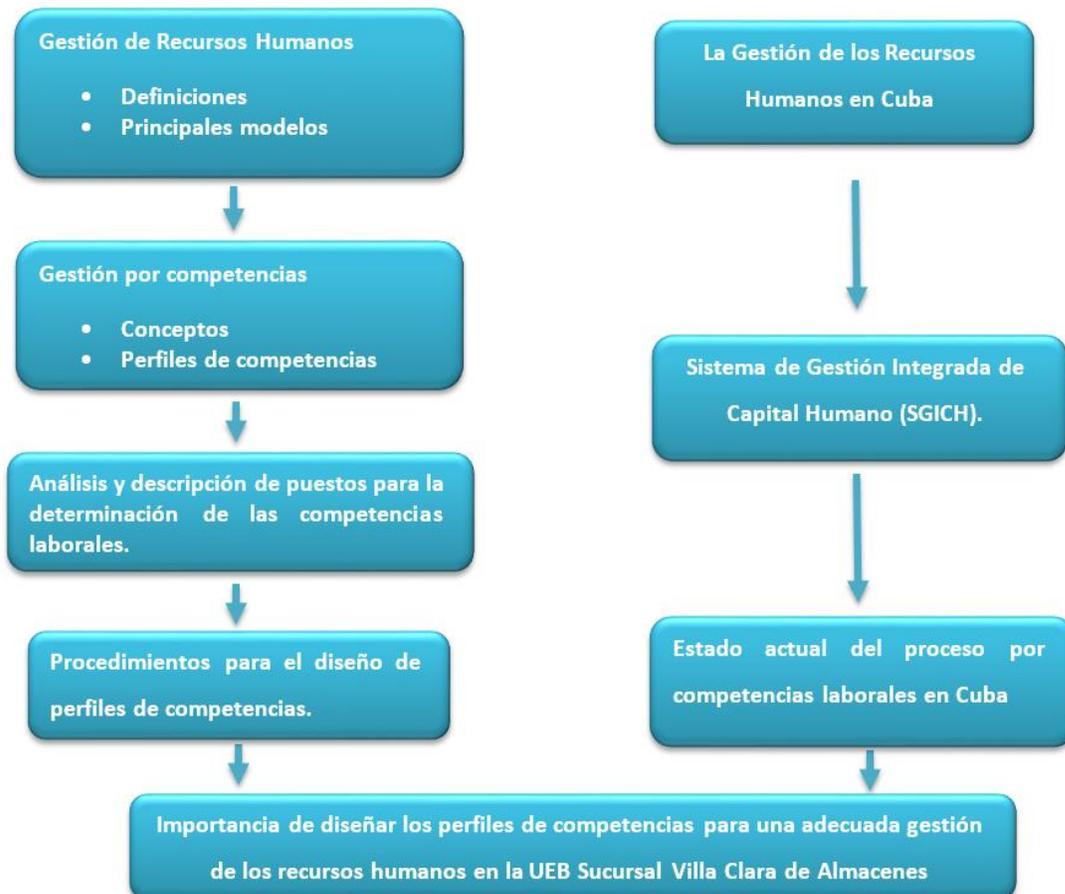


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico referencial

1.2. Gestión de recursos humanos

1.2.1 Definiciones

El panorama económico internacional actual, caracterizado por un mundo globalizado, la utilización de tecnologías de avanzada y una híper competencia, ha traído como consecuencia que las empresas e instituciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que estos cuentan, lo cual repercute directamente, en el auge sin precedentes en la gestión del personal.

Según (Chaviano Pérez, 2010), en la etapa (1880 – 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 – 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.

Por consiguiente mejorar la gestión de los recursos humanos constituye un asunto de necesidad económica, influyendo sobre el desempeño de los trabajadores y a su vez sobre la productividad y el rendimiento de las organizaciones.

Para Méndez Pérez (1997) la GRH debe concebirse mediante el diseño de un modelo teniendo en cuenta las características de la organización y el entorno que la rodea.

Para Sayas, A (1996) la GRH es el conjunto de políticas, planes, acciones, programas elaborados y ejecutados por la dirección de la empresa para lograr la optimización del recurso humano, mediante la aplicación de las diferentes técnicas para la consecución de los fines empresariales. (Aguiar, 2011) Latorre Navarro (2011), define la gestión de recursos humanos como una aproximación estratégica para adquirir, desarrollar, dirigir, motivar y conseguir el compromiso del recurso clave en la organización, las personas que trabajan para ella.

Según Torres Sánchez (2008) los principales objetivos de la GRH en todas las empresas giran en torno a crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidades y motivación para realizar los objetivos de la organización; crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena y alcance de objetivos individuales; y alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. (Cabrera, 2016)

Se puede decir entonces, que actualmente se ha avanzado en la concepción del capital humano con que cuentan las organizaciones y de las funciones y metas del área de recursos humanos, como mediadora de su gestión. No obstante, es necesario que se gane más terreno, sobre todo práctico, en la interrelación de todos los procesos que forman parte de GRH. (Leal Cuba, 2007)

La autora de esta investigación considera que todos los autores consultados concuerdan en que la GRH constituye un sistema que busca el desarrollo de todos los aspectos de un contexto organizacional, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

1.2.2 Modelos de la GRH

La aplicación práctica de los sistemas de administración de recursos humanos se realiza sobre la concepción de diferentes modelos. Diversos autores han hecho

propuesta de modelo de GRH, a través de los cuales es posible diagnosticar y/o proyectar la situación existente en esta área de vital importancia para la empresa.

(Cuesta Santos A. , 2008) plantea que entre los modelos de GRH más divulgados en Cuba se encuentran:

El modelo del grupo consultor Harper y Lynch (1992), 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 personal 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 recursos humanos. 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 (1992), 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), 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 (1997), 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 recursos humanos a definir, y ofrecen un sentido similar a que la base (las condiciones objetivas) determina la superestructura (las condiciones subjetivas). (Cabrera, 2016)

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. El análisis de estos procesos de la GRH se debe enfocar como un sistema de entradas y salidas permanentes (retroalimentación), en combinación estrecha con el entorno, en el cual interactúan de manera sinérgica cada una de sus partes, logrando como producto final un personal con valores acordes a las necesidades de la organización y que sustentará en sí las ventajas competitivas para el presente y futuro, mejorando de forma continua la eficiencia y eficacia. (Torres Sánchez, 2008)

No obstante los disímiles modelos que existen, todos tienden a caracterizar, de una forma u otra, el subsistema de gestión de recursos humanos y la integración de los mismos a los constantes cambios que ocurren en el transcurso del tiempo, con el que se pretende que la organización tenga siempre a las personas idóneas, en el puesto adecuado y en el momento oportuno, teniendo en cuenta los diferentes pasos de dicho proceso.

1.3 Gestión por competencias

1.3.1 Conceptos

Resulta indispensable para las organizaciones de hoy poseer personas con las características que se requieren para desempeñar puestos de trabajo cumpliendo con sus objetivos y metas. (Cejas, 2003), refiriéndose a la importancia de derivar

las competencias de los individuos por puesto de las competencias claves o esenciales (como las denomina), expresa: “ De esta misión comprendida por la dirección estratégica habrán de derivarse las competencias maestras de la organización, o lo que es igual, el pequeño conjunto de competencias esenciales [...] de modo que no se dispersen o pierdan la perspectiva fundamental los directivos de la organización “. De esta forma establece que las competencias claves deben derivarse del proyecto estratégico de la organización.

El modelo de competencias surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos con una concepción integral. La meta consiste en captar personal con características personales que debe poseer cada candidato para garantizar la ejecución; tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación individuo-puesto de trabajo.

Según varios autores reconocidos y estudiosos del tema consideran y definen las competencias laborales como:

Marelli (1999): “la competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”. Y agrega que son: “capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo”.

Según Ibarra (2000): “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”. (Chio Consuegra, 2016)

Para (Mertens, 2000) es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición

y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.

(Morales Cartaya, 2006) lo define como un conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y la organización, en correspondencia con las exigencias técnica, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Para la (OIT, 2008) es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo.

La (NC3000:2007, 2007) define la gestión por competencias como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.

Esta definición es la asumida por el psicólogo Armando Cuesta Santos en la tercera edición corregida y ampliada de su libro "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos".

En general todos los conceptos tienen en común que establecen la competencia laboral como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Ello condiciona la implicación con los valores de la organización y la adecuación del hombre al puesto.

Existen diversas *clasificaciones*, según diferentes autores, sin embargo la más utilizada es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño:

- ❖ competencias relacionadas con el *saber*: conocimientos técnicos y de gestión,

- ❖ competencias relacionadas con el *saber hacer*: habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje, y
- ❖ competencias relacionadas con el *ser*: aptitudes personales, comportamientos, actitudes, personalidad y valores.

Por todo esto cabe señalar que las competencias son características demostrables de la persona, es decir, conocimientos (saberes), habilidades (saber hacer) y actitudes (querer hacer) que le capacitan para desarrollar un conjunto de funciones, y por su naturaleza se dividen en competencias conductuales y competencias técnicas. (González Pérez, 2014)

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 Cuba, 2007).

La aplicación de las competencias laborales también propicia múltiples beneficios para los obreros, buscando mejorar la competitividad en el país. Según (Morales Medina, 2010), para los trabajadores, el enfoque de las competencias laborales les permite tener una mayor participación en las operaciones de la empresa, lo que da como resultado un mayor nivel de compromiso, participación y lealtad hacia la misma.

La gestión por competencias comenzará a tener impacto a nivel social y empresarial, si las personas logran ser las auténticas autogestionadoras de su desempeño; lo cual se refleja en las “organizaciones inteligentes” que determinen con sus propios equipos, lo que el personal de cada puesto debe ser capaz de aportar, desarrollar y evaluar (Pentón Olivera, 2008).

Como se ha distinguido en este epígrafe las competencias laborales proporcionan una serie de beneficios tanto para la organización como para los trabajadores, por lo que la gestión de recursos humanos por competencia es sumamente importante ya que permite al responsable de los recursos humanos utilizar la información

eficientemente, partiendo del conocimiento del objetivo principal que la empresa persigue y desarrollando desde allí todas sus funciones. (Morales Medina, 2010)

1.3.2 Perfiles de cargo y/o puestos de trabajo por competencias

Arráiz (2000) define un perfil de competencias como un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.

Los perfiles de competencia están constituidos por determinadas competencias, correspondientes respectivamente a las aptitudes y actitudes desarrollados por cada individuo. Las primeras responden a los conocimientos y habilidades, siendo más fáciles de medir puesto que son más visibles. La dificultad radica en las actitudes, es decir, en los rasgos, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos. Estos exigen de un mayor rigor en su medida por la complejidad de las mismas a la hora de ser descubiertas. No se debe obviar que el capital humano es un factor de producción cuyo comportamiento es difícil de predecir, y aún más difícil de controlar por los múltiples factores de orden social, económico y político que influyen en él. (Tenorio Fernández, 2011)

Según (Cuesta Santos A. , 2010): “los perfiles de cargo por competencias, son el resultado de las actividades claves de análisis y descripción de puestos de trabajo, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo”.

Para la confección de los perfiles de competencias de cargos es necesario durante el proceso de investigación brindar la mayor información posible familiarizando al personal implicado con las concepciones modernas de GRH, a fin de obtener la máxima colaboración de todos, fomentar el diálogo y la comunicación, para eliminar suspicacias que procedimientos de este tipo suelen generar entre los empleados.

En cuanto a la redacción de los perfiles de competencias de los cargos no existe un esquema fijo de presentación y descripción de un puesto, no obstante en la

bibliografía consultada se sugiere el uso de un estilo sencillo, conciso y claro, procurando iniciar cada frase con un verbo de acción y en tiempo presente, 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 permite 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 concentra la atención en aquellos datos que realmente interesan.

1.4 Análisis y descripción de puestos

En el “análisis y descripción de puestos de trabajo” se considera el diseño o rediseño de los procesos de trabajo, en los cuales se insertan los puestos o cargos de trabajo a los cuales se les confeccionarán sus perfiles de cargo (también denominados profesiogramas, descriptores de cargo, o calificadores de cargo), sean estos por funciones o por competencias. Tener los procesos de trabajo en mejoramiento continuo y con vigencia los perfiles de cargo asociados, en particular los perfiles de cargo por competencias, es fundamental a la GRH, sobre lo cual insisten las ISO, especialmente la ISO 9001: 2000 (Cuesta Santos A. , 2010).

Para Carrasco (2009), la descripción y análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, pero están totalmente diferenciados entre sí. La descripción de puestos consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás que existen en la empresa, define qué hace el ocupante del puesto, cómo lo hace, cuándo lo hace y por qué lo hace, mientras que el análisis de puestos determina los requisitos que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñarlo. (Cabrera, 2016)

Los puestos constituyen el elemento básico de la productividad de toda la organización o empresa, si se han diseñado de manera adecuada, la organización progresa hacia sus objetivos y los ocupantes de los puestos sabrán con exactitud lo que la empresa espera de ellos para lograrlo, aquí radica la importancia de la

descripción y análisis de puestos, en realidad constituye la base de cualquier programa de recursos humanos. (González Leiva, 2012)

(Fernández López, 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 profesiográfico o profesiograma 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, y
- ✓ 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.

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.

Existen varios métodos para realizar un análisis de puesto basado en competencias laborales según (Aguilar Morales, 2010).

Entrevistas: el analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto.

Ventajas

- Versatilidad de los datos recogidos.
- Al ser un método más personalizado posee mayor riqueza informativa.
- Obtención de datos relativos a un cargo a través de la persona que más lo conoce.
- Es el método más utilizado y preferido.
- Hace partícipe del método al trabajador

Desventajas

- Requiere gran cantidad de tiempo y esfuerzo por lo que es costoso.

- 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.

Comités de expertos: este método es uno de los más importantes para realizar un trabajo creativo en grupo. Permite obtener la experiencia y sabiduría de un grupo de personas (expertos) dentro de un ambiente de franqueza, no sujeto a restricciones ni censura de ningún tipo. Se selecciona un número de experto, los cuales se someten a una serie de interrogatorios intensivos, a través de un conjunto de preguntas realizadas sucesivamente para determinar las principales características de los puestos de trabajo. Este proceso de preguntas y respuestas se lleva a cabo a través de varias interacciones, hasta alcanzar el consenso de los expertos. (Calvés Hernández, 1988; Casa Bartol, 1992; Werther & Davis, 1992; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997). Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.

Bitácora del empleado: una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna él mismo en un cuaderno, ficha o bitácora de actividades diaria, constituye otra alternativa para la obtención de información. La verificación de estas bitácoras no es una alternativa común para obtener información sobre un puesto, porque significan una inversión en términos considerables de tiempo.

Observación directa: este método resulta lento, costoso y más susceptible de conducir a errores. Es aconsejable dejar este campo al ingeniero de tiempos y movimientos. Salvo casos excepcionales, no es recomendable para el análisis de ningún puesto.

Ventajas

- Proporciona datos veraces al ser un procedimiento objetivo y empírico.
- Se realiza un registro sistemático y homogéneo de los datos.
- Adecuada correspondencia entre los datos obtenidos y la fórmula básica de análisis de puestos de trabajo (lo que hace, como lo hace y por qué lo hace).

Desventajas

- La observación puede interferir en el comportamiento de las personas.
- Se requiere tiempo y esfuerzos por lo que su costo es alto.
- No recomendable cuando las tareas son complejas o de tipo intelectual.
- La persona no participa en el proceso de análisis.

Questionario: 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 (Vaughn, 1971; Chiavenato, 1988; Simula, 1989; Harper & Lynch, 1992; Casas Bartol, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997).

Questionario 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.

Questionario pautado: se le solicita a la persona que ocupa un puesto de trabajo que responda una serie de preguntas prefijadas.

Ventajas

- Proporciona una gran gama de información si el cuestionario es exhaustivo.
- La información es valiosa si se siguen las recomendaciones establecidas.
- Supone una participación activa de los titulares de los puestos.

Desventajas

- No es conveniente en puestos de bajo nivel.
- Supone un trabajo arduo y laborioso a la hora de corregir y analizar todos los cuestionarios.
- Suele utilizarse con entrevistas personales.
- Las personas suelen exagerar sus funciones.
- 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.

La calidad de la información comprendida en los perfiles de competencia dependerá, en gran medida, de la adecuada selección de los métodos de análisis y descripción de puestos de trabajo, los cuales serán aplicados en función de las características de los puestos objeto de estudio y de la entidad (Cabrera, 2016).

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, 2001) que puede complementarse con la entrevista y el cuestionario para los cargos (directivos), así como la entrevista y la observación directa para puestos donde el trabajo sea repetitivo (Marrero, 2002).

1.5 Procedimientos para el diseño de perfiles de competencias

En la literatura es posible encontrar modelos de GRH por competencias que proveen de métodos o procedimientos para diseñar los perfiles de competencias como son: Cruz y Vega (2001), Gramigna, (2002), Marrero (2002), entre otros.

El procedimiento de Cruz y Vega (2001) consta de las etapas siguientes:

1. Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias.
2. Aplicación de los nuevos planes de estudio (programa de capacitación) en una malla curricular e implementación de los nuevos perfiles en todas las áreas de recursos humanos.
3. Evaluación (certificación de la competencia adquirida).
4. Seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación).

El procedimiento de Gramigna, (2002) refiere las etapas siguientes:

1. Sensibilización de la alta gerencia y las personas claves con el proceso.
2. Verificación de que las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa, e incluye la descripción de los puestos de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.
3. Definición de las competencias requeridas para cada área y de los perfiles.
4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.

El procedimiento presentado por Marrero (2002), recomienda los siguientes pasos:

1. Inventario de puestos. Determinación de los puestos a analizar.
2. Establecimiento de los métodos a utilizar. En este modelo se utiliza para la determinación de las competencias, el método de expertos o Delphi por rondas.
3. Comunicación a todo el personal el estudio a realizar para que todos estén informados e identificados con este y obtener la máxima colaboración.
4. Preparación y aplicación de los métodos a utilizar y las técnicas correspondientes.

Sin embargo, estos procedimientos por lo general adolecen, al menos de forma explícita, de instrumentos metodológicos para llevar a vías de hecho la evaluación de las competencias laborales demostradas, como principal ejercicio de demostración de conocimientos, habilidades, cualidades, actitudes y valores para generar compromisos de mejora con las personas intervenidas que los conduzcan al éxito en su desempeño individual y con ello generar valor al desempeño organizacional. (González Pérez, 2014)

Según la literatura existen otros procedimientos el diseño de los perfiles de competencias para cargos y/o puestos de trabajo, entre ellos se encuentran:

- procedimiento propuesto por (Sotolongo Sánchez, 1998) que consta de cinco fases (Análisis, Planeamiento, Ejecución, Implantación y Seguimiento), las cuales tienen en su conjunto un total de once etapas, y
- procedimiento propuesto por Cuesta Santos (2010), consta de cuatro fases (I- Preparación y Sensibilización, II- Identificación y articulación de las competencias, III- . Ajustes y IV- Formalización y puesta en vigor de los perfiles de competencia) y un conjunto de 13 actividades.

A criterio de la autora este procedimiento propuesto por Cuesta Santos (2010) será el empleado para el diseño de los perfiles de competencias para cargos y/o puestos de trabajo en la entidad objeto de estudio, ya que es aplicable a las condiciones actuales y específicas de cualquier empresa cubana, responde al sistema de gestión integrado del capital humano y a la familia de normas NC 3000:2007, además permitirá conducir de manera efectiva el proceso actual para el diseño de perfiles de competencias que se empieza a llevar a cabo en la UEB. Estas cuestiones hacen de este procedimiento la alternativa más apropiada para

dar solución al problema a resolver planteado en la fundamentación de la investigación.

1.6 La gestión de recursos humanos en Cuba

En nuestro país desde los primeros años de la década del 90 como alternativa a los cambios sociales, políticos y económicos que se experimentaron en ese entonces se comenzó a incursionar en el ámbito de las competencias laborales donde se instruyó a directivos y profesionales sobre concepciones teórico - metodológicas y técnicas para lograr la idoneidad de los puestos y que permitiera un mejor funcionamiento y desempeño de las organizaciones. Para el caso cubano, el desarrollo de la GRH tiene que complementarse conceptual y metodológicamente a las estrategias nacionales y territoriales de empleo.

Se pueden destacar acciones realizadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) quien comienza a proyectarse hacia aquellas empresas que se encontraban en perfeccionamiento empresarial, con la emisión de la resolución 21/99 en el cual se define el concepto de competencia laboral como: “conjunto de conocimientos teóricos y habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicadas por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones” (Morales A. , 2007).

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 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 .La proyección de los recursos humanos se realiza con una visión más amplia que la denominada dirección de personal, incorporando

ideas de desarrollo en la organización, así como la calidad de vida en el trabajo, los objetivos estratégicos y la gestión de las personas.

Se ha demostrado que los cambios comenzaron a tener un impacto en las organizaciones; ante esta realidad surge la necesidad de adoptar nuevos enfoques que contribuyan al éxito de la empresa socialista y especialmente en la gestión de la gerencia de recursos humanos, incorporar el proceso de competencia como modelo de transformación organizacional que permita sobrevivir a las organizaciones en este mundo tan cambiante.

Se considera de vital importancia la gestión por competencias, debido a su concepción dentro de las organizaciones, como una herramienta clave que facilitará la gestión global de la gerencia de recursos humanos. Sería sensato en el caso específico de Cuba debido a todas las limitaciones financieras y tecnológicas que existen, que las competencias se conviertan en el vehículo de comunicación acerca de los valores de la organización, lo cual podrá contribuir a lograr una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a las personas, lo cual representa el recurso más valioso de todas las empresas. (Morales A. , 2009)

En la actualidad, las empresas cubanas enfrentan retos y desafíos donde la creatividad y el realismo se convierten en armas poderosas para aceptar los cambios socioeconómicos, es por ello que, ante la apertura del país a una economía global, las empresas se vean obligadas a realizar un salto cualitativo orientado a mejorar su competitividad, por lo que se considera que el proceso de identificar, validar y certificar competencias debe convertirse en una prioridad para la gestión efectiva del capital humano en todas las entidades del sector empresarial cubano; por considerar las competencias como el factor integrador del sistema de GRH, sin dejar de reconocer el influjo de todos los procesos internos que integran el sistema (González Pérez, 2014).

1.7 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano

En el año 2007 el MTSS aprobó la familia de Normas Cubanas 3000 (NC3000:2007, 2007) para que las organizaciones cubanas diseñen su SGICH, un modelo de GRH que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. El mismo está compuesto por 9 subsistemas y concibe las competencias laborales como el factor por excelencia de la gestión integrada de capital humano (figura 1.2) que además de expresar un desempeño laboral superior, refleja la cultura y los valores de la organización. Es por ello que se identifican, se validan y se certifican las competencias en los niveles siguientes:

1. La organización (competencias distintivas de la organización).
2. Los procesos de las actividades principales (competencia de los procesos).
3. Del cargo de los procesos de las actividades principales (competencias del cargo).

A partir de las nuevas tendencias de la GRH anteriormente descritas surge como expresión superior de la GRH en Cuba, la aplicación de la familia de Normas Cubanas NC 3000-3002: 2007, Diseño e implementación del SGICH la cual cuenta con tres normas, la 3000 referida al vocabulario, la 3001 al diseño y la 3002 a la implementación.

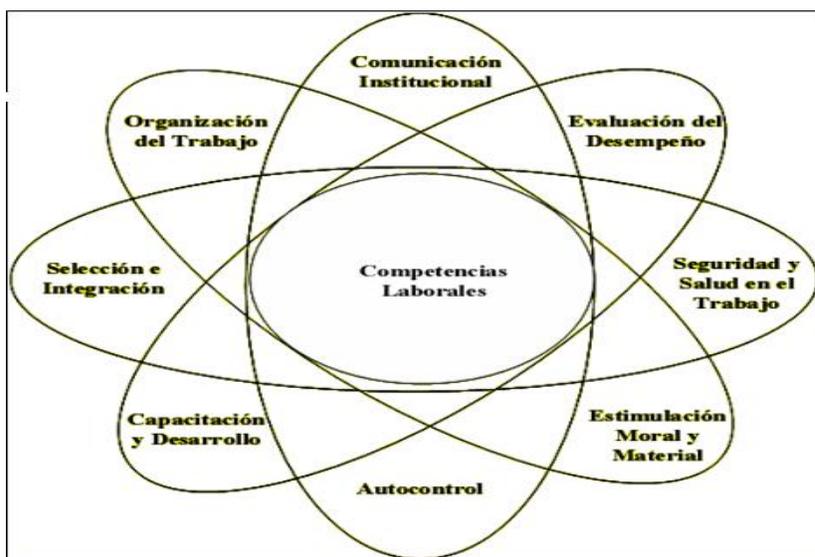


Figura 1.2 Modelo del SGICH.

Fuente: NC: 3000: 2007

El SGICH es más que la suma simple de sus partes o procesos claves, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes. Por ello, no basta con definir cuales procesos deben desarrollarse y como, sino como se interconectan e interrelacionan, como ocurre el proceso de evaluación y mejora y que sistema de indicadores expresan su efectividad. (Barreto Quijano, 2014)

El diseño e implementación de un SGICH, tiene como propósito facilitar la introducción y desarrollo de este sistema sobre la base de la mejora continua, debe estar integrado con la estrategia de la entidad para alcanzar un desempeño organizacional y un desempeño laboral superior (NC3002:2007, 2007). Su aplicación dependerá de factores tales como la estrategia de recursos humanos, la complejidad de la estructura y los procesos de producción o servicios que se realizan y el sector de la economía donde se desarrollan entre otros. (Morales A. , 2009)

Es importante destacar que para una exitosa implementación del sistema de gestión integrado del capital humano y para su posterior certificación por las entidades autorizadas, es necesario cumplir con una correcta organización del trabajo como principio es la integración de los trabajadores con la tecnología, los

medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos. (Chio Consuegra, 2016)

1.8 Estado actual del proceso por competencias laborales en Cuba

En Cuba ha estado vigente durante todos estos años el calificador de cargos, con sus tres partes: contenido del puesto (funciones), requisitos de conocimientos y habilidades, así como el grupo de la escala salarial correspondiente, divididos en propios y comunes. Actualmente estos calificadores de cargos resultan insuficientes, tanto por el contenido que ya no se corresponde con la actual dinámica de los cargos o puestos de trabajo como por su concepción técnica, eminentemente "tayloriana". Incluso, la división en comunes (choferes, torneros, almaceneros, etc.) que se concibieron como válidos para todas las entidades o sectores de la economía nacional, no son así y realmente no jugaron su papel; son distintos o propios para cada entidad que también es distinta (Tenorio Fernández, 2011).

En la actualidad, las empresas cubanas están enfrascadas en un proceso de perfeccionamiento empresarial. Como resultado de este proceso, en muchas de ellas se diseñaron los manuales de profesiogramas para los cargos y puestos de trabajo, destacándose en este sentido: el sector turístico, la aeronáutica civil, la salud y la educación, entre otros sectores del país. Sin embargo, para enfrentar los nuevos desafíos que impone el entorno actual de los negocios, se necesita disponer en las empresas cubanas de una herramienta estratégica que brinde la posibilidad de focalizar de manera individual y grupal aquellos comportamientos que producen éxito. Precisamente, definir las conductas de éxito constituye el soporte sobre el cual se diseñan los perfiles de competencias para cada organización.

Existe la norma cubana en materia de GRH, la que ubica a las competencias laborales como centro del proceso de gestión, lo que constituye una fortaleza para

el sistema empresarial hoy en día. La aplicación de la norma cubana, constituye un salto cualitativamente superior en materia de gestión de capital humano en la organización, propiciando que esta aprenda y crezca aprovechando su potencial intelectual.

La gestión del capital humano es primordial para el logro de los objetivos, por lo que la aplicación de una concepción sistémica al gestionar el personal implica transformaciones en la forma de pensar, así como en el comportamiento de los cuadros y trabajadores en todas las áreas y la participación activa de la organización sindical. Lograr la interacción de todos y cada uno de los procesos como se requiere es un reto que la empresa y su capital humano debe alcanzar con la mejora de estos, incorporando este enfoque de mejora que propicia una organización flexible ante los nuevos cambios actuales y futuros.

De ahí la importancia y la necesidad de lograr en la empresa un capital humano más preparado, eficiente y sobre todo portador de conocimientos, habilidades y valores con los cuales sea capaz de enfrentar cualquier tipo de situación, por tanto, lo que sea para el beneficio e integridad del mismo ha de ser realizado. (Aguiar, 2011)

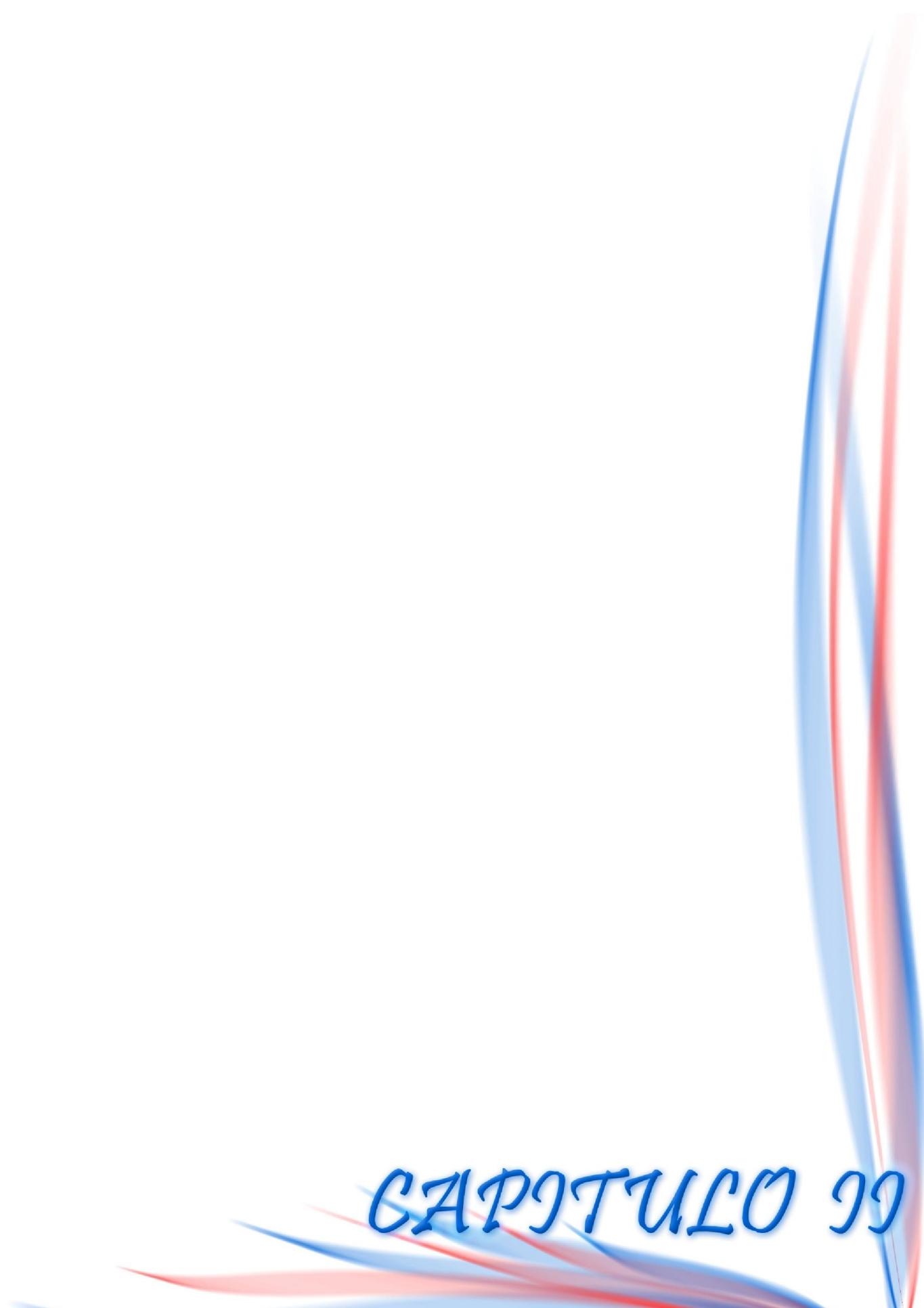
Por lo que esta investigación para lograr lo expuesto anteriormente tiene como objetivo principal diseñar los perfiles de cargos por competencias en aras de contribuir a un mejor desempeño laboral de los trabajadores de la empresa en correspondencia con sus habilidades, capacidades y conocimientos y así ayudar al éxito de la misma.

Conclusiones parciales

1. Las empresas modernas concuerdan que los recursos humanos en sus organizaciones son el recurso más importante que tienen, que iguala o sobrepasa en el grado de importancia a los aspectos económicos, financieros y tecnológicos
2. La existencia de las competencias laborales se asocian fundamentalmente a los conocimientos, las habilidades y los comportamientos individuales, y son necesarias para lograr un desempeño superior del puesto y lograr

elevar la eficiencia y la eficacia de todos los procesos claves de la gestión del capital humano para la organización.

3. El perfil de cargo por competencias muestra tener superioridad sobre profesiogramas y calificadores que comprenden funciones descritas puramente cognitivas, al incorporar elementos de comportamiento en el desempeño de puestos y cargos, por los que es necesario diseñar perfiles de cargo por competencias en las empresas cubanas.
4. El modelo propuesto por Cuesta Santos, (2010) es aplicable al contexto y objetivos de esta investigación, y es articulable con el marco legal en correspondencia con los cambios en la legislación laboral introducidos por el nuevo Código del Trabajo, la ISO 10018: 2016 Gestión de la Calidad - Directrices para la participación activa y la competencia de las personas y la ISO 9000:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos, lo cual es un imperativo en la gestión de recursos humanos en la actualidad por lo que será el seleccionado para aplicar en la sucursal Villa Clara de Almacenes Universales S.A.

A decorative graphic consisting of several overlapping, flowing ribbons in shades of blue and red. The ribbons are positioned in the bottom right corner of the page, framing the text. One ribbon curves vertically upwards from the bottom right, while others sweep horizontally and diagonally across the bottom edge.

CAPITULO 99

Capítulo II: Diagnóstico de la GRH en la UEB sucursal Villa Clara de Almacenes Universales S.A

2.1 Introducción

En el presente capítulo se realiza un diagnóstico de la organización objeto de estudio enfatizando en la situación existente en la gestión de recursos humanos.

2.2 Caracterización general de la UEB sucursal Villa Clara de Almacenes Universales S. A

La compañía Almacenes Universales S.A. es una sociedad mercantil de capital 100% cubano, constituida en el año 1994 como operador logístico integral que brinda servicios transitorios y aduanales, de arrendamiento de almacenes secos y refrigerados, tanto en régimen de depósito de aduanas como nacionalizados, los asociados a la actividad de almacenaje, así como los de transportación de carga pesada y de distribución de mercancías. Es una organización que forma parte del Grupo de Administración Empresarial (GAE) a su vez subordinado al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR) y se extiende nacionalmente. A partir de 1997 se convierte en concesionario de zonas especiales o integrales de desarrollo como Wajay y Mariel, donde la compañía asume nuevos e importantísimos compromisos especiales con la revolución.

Misión:

Almacenes Universales S.A., operador logístico que desarrolla y presta servicios de calidad para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de los exportadores, importadores y comercializadores nacionales, a fin de lograr el fortalecimiento y liderazgo empresarial con responsabilidad, integración, seguridad y confianza.

Visión:

Almacenes Universales, SA es una compañía líder en Cuba en la prestación de servicios logísticos integrales, con reconocimiento nacional e internacional por la diversidad y elevada calidad de los servicios que ofrece, garantizando seguridad y confianza para nuestros clientes, apoyados en un

personal altamente calificado, con elevados valores éticos y comprometido con su organización.

La sucursal Villa Clara inició sus operaciones logísticas en el año 1995 para brindar servicios a los clientes radicados en el territorio central del país, integrándose en su cadena de suministros para garantizarles los ciclos de aprovisionamiento y manipulación de las cargas, y la transportación y distribución de sus productos desde los lugares de origen y hasta los puntos de recepción y ventas, velando e informándoles sobre la trazabilidad y seguridad de sus mercancías. La profesionalidad de su personal, su adecuada infraestructura, y la tecnología con que cuenta y una amplia capacidad y disponibilidad de instalaciones son la causa de un reconocido prestigio y posición en el mercado, alcanzando elevados niveles de competitividad, siempre con la premisa de **seguridad y confianza**.

La entidad tiene definidos como objetivos de trabajo para el año 2017 los siguientes:

1. Consolidar la disposición para el enfrentamiento a situaciones excepcionales en la entidad.
2. Garantizar una eficaz gestión logística a las cadenas de suministro de las empresas del sistema empresarial, GAE y de terceros clientes.
3. Incrementar el salario por resultados de los trabajadores con respecto al año anterior, en correspondencia con el aporte individual y la complejidad de los cargos que ocupan.
4. Lograr un enfoque de gestión integrada por procesos, a partir de la aplicación de la ciencia e innovación tecnológica.
5. Incrementar la capacidad de respuesta en los servicios de almacenaje, transportación, izaje, manipulación y la cadena de frío.
6. Cumplir el aporte de manera creciente y sostenible.

La sucursal Villa Clara pone a disposición de sus clientes los servicios que a continuación se mencionan:

- almacenamiento de mercancías y arrendamiento de almacenes secos, techados y a cielo abierto,
- arrendamiento de oficinas comerciales y salones de exposición (show room) temporales y permanentes,
- servicios de transportación de carga multimodal y de distribución de mercancías,
- suministro de fuerza de trabajo,
- alquiler de medios de manipulación y unitarización de las mercancías,
- arrendamiento de contenedores refrigerados,
- servicios de control de inventarios, y
- control de plagas y vectores e higienización.

La entidad cuenta con una serie de valores compartidos que representan el compromiso de los trabajadores por un objetivo común y aseguran el desarrollo de la organización. La presencia de estos valores en el sistema ayuda extraordinariamente al desarrollo de la sucursal, ya que, tanto a nivel gerencial como de sus empleados, se cuenta con una poderosa herramienta que unifica la filosofía y la acción de cada uno de los miembros y a la vez de todos. La sucursal reconoce como valores compartidos los siguientes:

1. Patriotismo socialista
2. Unidad
3. Honestidad
4. Sencillez y humildad
5. Responsabilidad
6. Amor
7. Eficiencia
8. Capacidad de innovar

En el organigrama de la UEB se reflejan las diferentes áreas encargadas de lograr un correcto funcionamiento de la entidad para cumplir con el objeto social que tiene la misma (anexo # 1).

La entidad tiene implantado un sistema de gestión de la calidad y certificado por la NC ISO 9001:2008, donde aparecen determinados los procesos principales que intervienen en la prestación de los servicios en la sucursal:

PROCESOS ESTRATÉGICOS

- ✓ Gestión estratégica
- ✓ Medición, análisis y mejora

PROCESOS CLAVES

- ✓ Proceso gestión comercial
- ✓ Proceso arrendamiento de almacenes
- ✓ Proceso servicio de inmobiliaria
- ✓ Proceso control de plagas y vectores e higienización
- ✓ Proceso transporte de carga pesada y distribución de mercancías
- ✓ Proceso comercialización mayorista de productos de ferreterías
- ✓ Proceso de suministro de fuerza de trabajo
- ✓ Proceso de arrendamiento de contenedores refrigerados.

PROCESOS DE APOYO

- ✓ Proceso de competencia y formación del capital humano
- ✓ Proceso de gestión de recursos
- ✓ Proceso mantenimiento y reparación del transporte

Estos procesos se relacionan según el mapa de procesos (anexo # 2) y cada cual tiene confeccionada una ficha de procesos, donde se define todo lo que se realiza en cada uno de ellos, en relación a la calidad del servicio.

2.2.1 Caracterización de los recursos humanos en la sucursal

La actividad de gestión de recursos humanos en la sucursal responde metodológicamente a la dirección de capital humano que radica en la Casa Matriz, la cual tiene definidas toda una serie de funciones que deben ser cumplimentadas en cada sucursal.

La sucursal posee una plantilla aprobada de 350 trabajadores, en la actualidad se encuentra cubierta con 313, para un completamiento de la plantilla del 89.42 %.

Composición de la plantilla cubierta por categorías ocupacionales

La entidad cuenta con 313 trabajadores, de ellos 148 son operarios (47.3%), 92 servicios (29%), 57 técnicos (18.2%), 15 cuadros directivos (4.7%) y 1 administrativo (3.1%), la categoría ocupacional predominante es la de operarios y personal de servicios esto obedece a las características del trabajo que se realiza en la sucursal, siendo la actividad principal la de transportación y almacenamiento.

Composición de la plantilla por sexo

El 19.4 % de los trabajadores corresponde al sexo femenino y el 79.9 % al sexo masculino. La fuerza laboral femenina se desempeña solo en cargos de categorías ocupacionales de técnicos, de servicio y de dirección por ser los restantes cargos (almaceneros, mecánicos, choferes) tendentes a estar ocupados por el sexo masculino.

Composición por nivel de escolaridad

El 19.1 % de los trabajadores son graduados de nivel superior, el 50.2 % de medio superior, el 29.7 % de noveno grado y el 1.5 % de sexto grado, lo que denota que el nivel de escolaridad es aceptable al contar con más del 70 % de los trabajadores con el nivel medio superior o por encima.

Composición por edades

El 18.21% de los trabajadores posee 29 años o menos, el 20.45% se encuentra entre 30 y 39 años, el 52.7 % tiene entre 40 y 59 años y el 8.6 % entre 60 años y más. La mayoría de los trabajadores oscilan entre los 40 y 59 años de edad; la edad promedio es de 47 años, predominan en las diferentes áreas personas con amplia experiencia en la actividad y buen nivel en su desempeño, sin embargo esto denota que se cuenta con pocos nuevos talentos.

Al realizar la caracterización de la fuerza laboral se obtiene el grado de preparación predominante, categorías ocupacionales y edad promedio.

La tabla no. 1 resume los datos que caracterizan de la fuerza laboral por categoría ocupacional, sexo, nivel cultural y edades, observándose para estos indicadores los niveles predominantes.

Tabla no. 1: Composición de la plantilla cubierta por categoría ocupacional, sexo, nivel cultural y edad de los trabajadores.

Categoría ocupacional	Sexo		Nivel cultural				Rango de edades			
	F	M	N.S	M.S	9no	6to	20-29	30-39	40-59	60 y más
Cuadros directivos	2	13	15	-	-	-		1	11	3
Administrativos	1	-	1	-	-	-			1	
Técnicos	27	30	43	14			13	11	26	7
Servicios	23	69		67	25		25	20	41	6
Operarios	3	145		75	68	5	19	34	92	3
Total	56	257	59	156	93	5	57	66	171	19

2.3 Diagnóstico de la gestión de los recursos humanos

Para garantizar el manejo adecuado de los recursos humanos en la sucursal que contribuirá en gran medida al éxito de la organización es necesario tener identificados las principales deficiencias en el sistema de gestión del capital humano.

Se comienza realizando un análisis de los principales elementos que componen la matriz DAFO, los cuales están identificados en la entidad objeto de estudio (anexo # 4), dicho análisis se realiza con el objetivo de conocer los principales componentes de la misma y dentro de cada uno de ellos particularizar en los

aspectos relacionados con la GRH en la organización e identificar las debilidades que afectan dicha área.

Se aprecia que la entidad aplica una estrategia adaptativa de Mini-Maxi, que implica eliminar o reducir al mínimo las debilidades para aprovechar oportunidades, esto permitirá consolidar la sucursal en todos los niveles y líneas alcanzadas, permitirá fortalecerla, y podrá resistir sin perder posiciones.

Se pueden identificar las siguientes debilidades en el área de recursos humanos: no completamiento de plantillas, personal no idóneo en algunos procesos y la migración de personal a otras entidades de mejores salarios.

Lo anterior implica la necesidad de realizar un diagnóstico de la situación actual al proceso de capital humano, con el objetivo de determinar las posibles causas que estén influyendo en las debilidades antes mencionados y lograr su eliminación. Para ello fue necesario apoyarse en diferentes métodos y técnicas de recopilación de información tales como: la lista de chequeo, revisión de documentos (expedientes de los trabajadores, evaluación del desempeño) y entrevistas.

De acuerdo a la revisión documental realizada en el área de recursos humanos se pudo conocer que:

El proceso de capacitación y desarrollo en la sucursal, parte de la identificación de las dificultades individuales de cada trabajador detectadas en la evaluación del desempeño, acto que realizan los jefes inmediatos superiores, los cuales son los encargados de realizar los planes de capacitación anuales por área, luego el área de recursos humanos integra en un plan único todas las acciones de capacitación a organizar para resolver las necesidades identificadas. La tabla 2.1 muestra el formato que tiene el mismo.

Sin embargo se evidencian pocas oportunidades de superación y capacitación para los trabajadores, aunque existen los planes de capacitación para el año, no se le da seguimiento a los mismos ni se gestiona su realización. Este elemento influye de forma significativa en el reclutamiento interno del personal, ya que sería muy beneficioso que aquellos empleados que han sido promovidos por este

proceso estén previamente preparados para ocupar dichos cargos o puestos de trabajo.

Tabla 2.1 Formato del plan general de capacitación de la UEB sucursal Villa Clara de Almacenes Universales S.A.

PLAN DE CAPACITACIÓN										
ENTIDAD: _____					AÑO _____					
No. (1)	ACCIÓN DE CAPACITACIÓN (2)	MODALIDAD (3)	FECHA PLAN (4)	CANTIDAD PARTICIPANTES (5)	EJECUCIÓN (6)				CUMPLIMIENTO (7)	OBSERVACIONES (8)
					FECHA INICIO	FECHA TERMINACIÓN	CANTIDAD PARTICIPANTES	COSTO		
Confeccionado por: _____					Aprobado por: _____					
Revisado por: _____					Aprobado por: _____					

Fuente: Procedimiento de formación y desarrollo del capital humano de las entidades de Almacenes Universales S.A.

En cuanto al proceso de reclutamiento y selección del personal se prioriza el reclutamiento del personal interno dados sus niveles de conocimientos del sistema empresarial y el compromiso que estos han adquirido con la organización, entre otros aspectos. Se utilizan fuentes externas cuando se agotan o no existen candidatos internos.

El proceso de selección se centra fundamentalmente en la recogida de información, la documentación que se le exige traer al trabajador y a las verificaciones en los órganos de control y antecedentes penales. Se toma como base fundamental los calificadores de cargos establecidos y en algunos casos adiciones o adecuaciones de funciones que los directivos han realizado a los cargos en función de las características de cada actividad. Pero no es del todo sólida ya que no existen patrones claramente definidos en cuanto a las funciones, responsabilidades, competencias, requerimientos y procesos de cada puesto de

trabajo existente en la entidad.

Sobre el proceso de evaluación del desempeño en la entidad objeto de estudio se basa fundamentalmente en el análisis de indicadores, dirigidos fundamentalmente al cumplimiento de las tareas, aprovechamiento de la jornada laboral, asistencia y puntualidad, disciplina laboral, cumplimiento con el plan capacitación, exigencia y control de las actividades, cooperación y trabajo en equipo, entre otros. Esta se realiza de forma mensual, abarca a todos los trabajadores de todas las categorías ocupacionales y se realiza mediante un modelo establecido al respecto (anexo # 5).

Aún con los avances alcanzados, es insuficiente el papel de la evaluación del desempeño ya que no adquiere toda la atención y profundidad que requiere. Esto se debe fundamentalmente a que en sentido general, los patrones básicos de evaluación no están claros dado por la inexistencia de los perfiles de cargos, además la evaluación del desempeño mensual está vinculada a la retribución existente en MN y CUC, lo que incide en la veracidad y profundidad de los criterios de los jefes sobre el desempeño de los trabajadores.

En la sucursal cuentan con un reglamento de pago que está bajo el amparo de la Resolución No.6/2016 del MTSS y forma parte del convenio colectivo de la UEB, donde se aprueba el sistema de pago por resultados:

- pago a destajo colectivo,
- sistema de pago a destajo indirecto, y
- sistema de pago a destajo individual.

Se encuentra aprobado, se aplica y se alcanza todos los meses el sistema de pago en moneda libremente convertible con cuantía de 10cuc mensuales que abarca al 100 % de los trabajadores.

Como parte del diagnóstico al sistema de gestión de los recursos humanos se aplicó una lista de chequeo, según los requisitos que plantea la NC 3001:2007 con vistas a un mejor funcionamiento y consolidación del trabajo en

esa área. Tomándose para todos los casos la evaluación de bajo, medio y alto (anexo # 6).

En la tabla 2.2 se muestran los resultados obtenidos al evaluar los módulos utilizando la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico emitida por el MTSS/2007.

Tabla 2.2: Resultados de la evaluación de los módulos al aplicar las listas de chequeo.

Módulos	Evaluación	Plan	%
Competencias laborales	10	30	33.33
Organización del trabajo	30	30	100
Selección e integración	15	30	50
Capacitación y desarrollo	12	30	40
Estimulación moral y material	20	30	66.67
Seguridad y salud en el trabajo	30	30	100
Evaluación del desempeño	18	30	60
Comunicación institucional	30	30	100
Autocontrol	30	30	100

Los módulos que presentan mayor dificultades son el de competencias laborales, selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación material y moral y evaluación del desempeño, detectándose los siguientes problemas:

Competencias laborales

No están identificadas las competencias claves de la sucursal ni de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores, no se emplean las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño. La organización no cuenta con un procedimiento documentado para diseñar los perfiles de competencias. Además no tienen designado ni constituido el comité de competencias.

Selección e integración

Se realiza el proceso de selección del personal teniendo en cuenta el expediente laboral, la experiencia declarada por el trabajador, y los resultados del período de prueba, pero no se pueden tomar en cuenta las competencias para el cargo que aspira a ocupar por no estar identificadas. La selección del personal se realiza para cubrir las plazas vacantes, pero a veces no está alineado con los objetivos y estrategia empresarial pues se seleccionan trabajadores que no presentan las habilidades y conocimientos necesarios para cubrir las plazas vacantes.

Capacitación y desarrollo

Se determinan las necesidades de aprendizaje de cada trabajador y se elaboran los planes individuales de capacitación, formando parte del plan anual sin embargo estos se elaboran para cerrar las brechas entre los requisitos del cargo, pero no las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen, pues no están identificadas. El proceso de determinación de las necesidades de aprendizaje no se realiza con la calidad necesaria, el mismo contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores en cuanto a los requisitos que debe cumplir, pero no a las competencias que debe poseer.

Estimulación material y moral

Todos los trabajadores y dirigentes reciben ingresos vinculados a los resultados de eficiencia, eficacia y calidad, sin embargo los salarios son bajos en comparación con otras entidades del mismo sector y el pago por resultados se ve afectado en ocasiones debido a la inestabilidad en la disponibilidad técnica de los

medios de transporte de carga pesada seca y refrigerada así como la falta de solicitudes de los clientes, estas han sido las causas fundamentales por la que en determinados períodos, los trabajadores no se encuentren motivados con la remuneración por el trabajo realizado.

Evaluación del desempeño

Las evaluaciones se realizan mensuales, trimestrales y anuales; este proceso carece de objetividad, provocado por la falta de análisis e intercambio entre el evaluado y el evaluador, las evaluaciones se realizan de manera formal y no reflejan con claridad los señalamientos y deficiencias, ni las acciones concretas para resolverlas. A pesar de que el documento recoge de manera resumida el chequeo de las recomendaciones derivadas de la evaluación anual para su seguimiento y mejora, no se llena con la calidad necesaria o simplemente no se tiene en cuenta afectando así la objetividad de tan importante proceso.

Los módulos que se encuentran al 100% de cumplimiento de los requisitos de esta herramienta son: comunicación institucional, seguridad y salud en el trabajo, organización del trabajo y autocontrol.

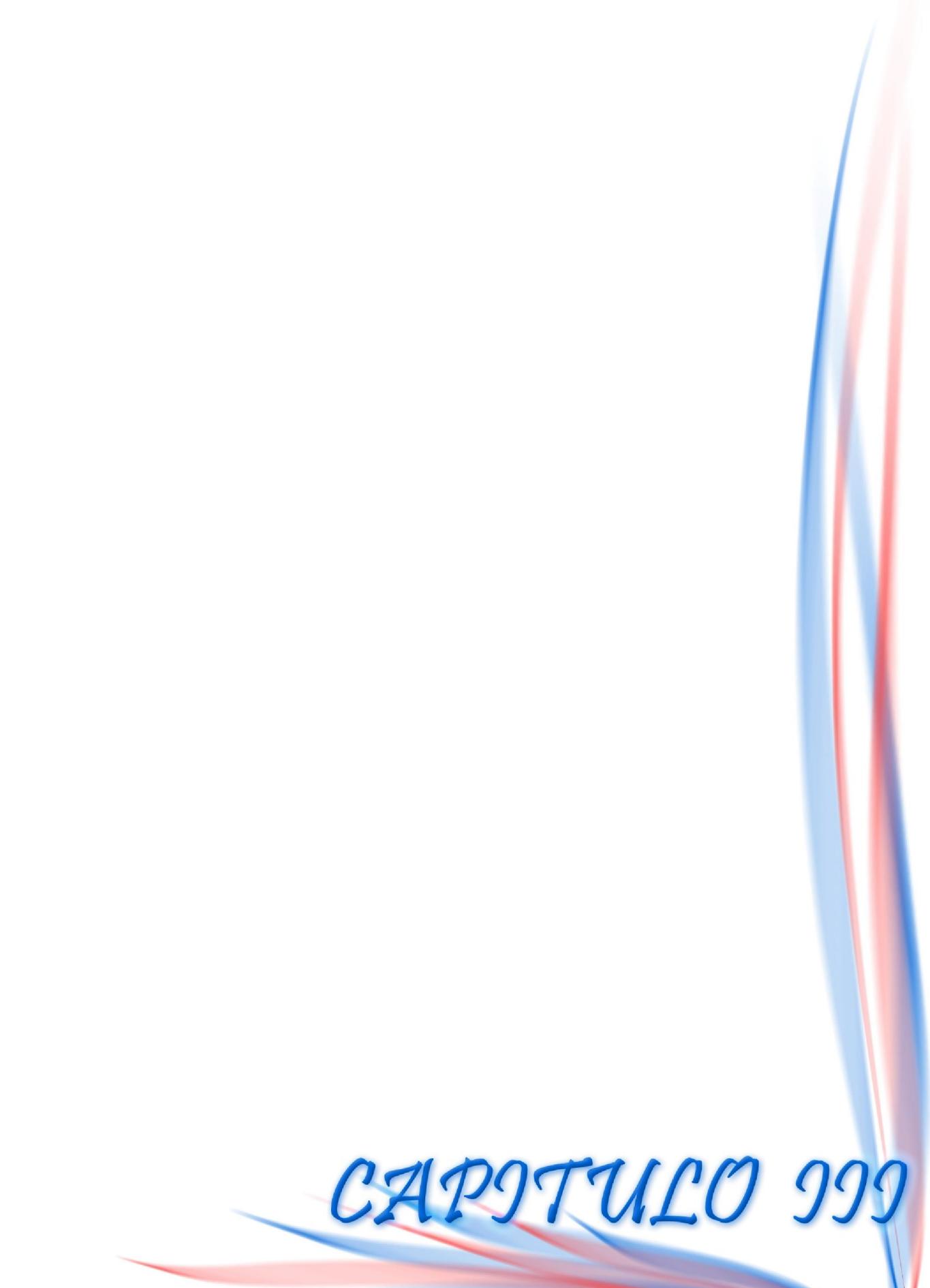
En resumen esta herramienta de diagnóstico permitió determinar la existencia de insuficiencias en la actividad de gestión de recursos humanos, de la evaluación integral de los módulos se puede observar que el de menor conformidad es el de competencias laborales, al no contar la sucursal con los perfiles de competencias para los puestos de trabajo, como herramienta fundamental que abarca y complementa todas aquellas insuficiencias que puedan existir en materia de capital humano.

Conclusiones parciales

1. Las herramientas y técnicas utilizadas para diagnosticar la actividad de recursos humanos en la sucursal han evidenciado la existencia de determinadas insuficiencias, resaltando entre ellos los relacionados con las competencias laborales, a partir de que no están diseñados los perfiles

de competencias para los diferentes cargos y puestos de trabajo, que influyen en los procesos de selección del personal, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

2. El resultado del estudio 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.

A decorative graphic consisting of several overlapping, flowing ribbons in shades of blue and red. The ribbons are positioned on the right and bottom edges of the page, creating a sense of movement and depth. The colors are vibrant and the ribbons have a soft, ethereal quality.

CAPITULO 999

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para el diseño de perfiles de competencias

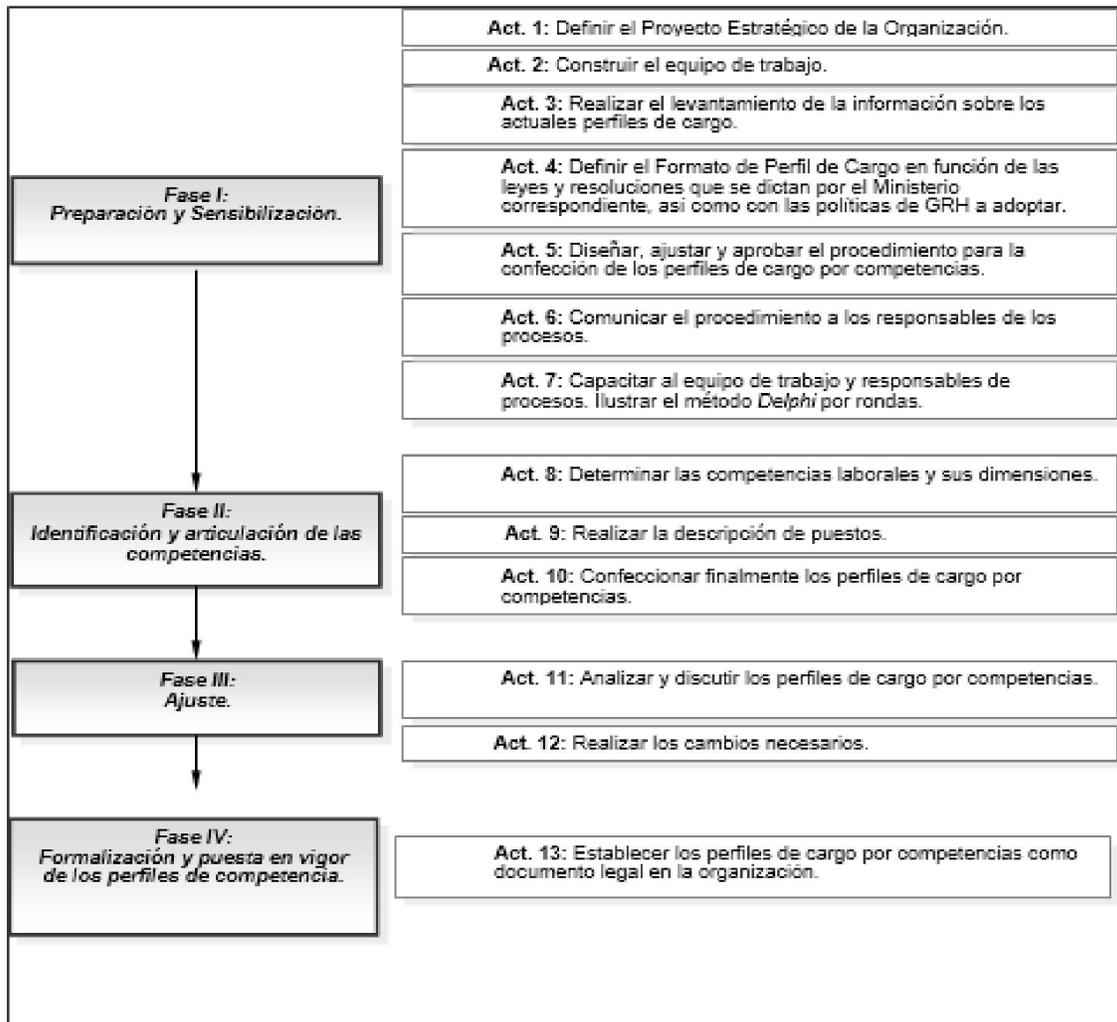
3.1 Introducción

Como resultado del diagnóstico del estado actual de la GRH en la UEB sucursal Villa Clara de Almacenes Universales S.A, se puso de manifiesto la necesidad de la confección de perfiles de competencias dado fundamentalmente porque los profesiogramas existentes no cumplen con los requisitos necesarios para un buen desempeño del personal en los momentos actuales.

En el presente capítulo se expone la metodología seleccionada para la determinación de competencias laborales en la sucursal. Esta herramienta podrá ser integrada al sistema de gestión de recursos humanos de la entidad y de base primordial para el diseño de perfiles de competencias para puestos y cargos. Por el alcance de la investigación fueron determinados y validados los perfiles de competencias correspondientes a los puestos de trabajo de la dirección económica (director gestión económica y financiera, especialista C en gestión económica, contador C), estos puestos fueron seleccionados a pedido de la dirección de recursos humanos para contribuir a los resultados finales de dicha área, la cual es clave para el éxito de la organización. El procedimiento es aplicable a los demás cargos de la sucursal tomando como base los puestos seleccionados para esta investigación.

3.2 Aplicación del procedimiento para el diseño de perfiles de competencias laborales

Se tendrá en cuenta para el diseño de los perfiles de cargo propuestos el procedimiento propuesto por Cuesta Santos, 2010, puesto que este se adecua a las características y exigencias de la sucursal. El mismo consta de 4 fases y 13 actividades, tal como se aprecia en la figura 3.1.



Fuente: Cuesta Santos, 2010. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.

Tomo 2. Página 311

Fase I: Preparación y Sensibilización

Actividad 1: Definir el proyecto estratégico de la organización

Para proyectar las líneas de desarrollo de la UEB sucursal Villa Clara de Almacenes Universales S.A es que se realiza la estrategia de desarrollo 2016-2020 con la que persigue alcanzar metas superiores y lograr el incremento en la calidad de los servicios que ofrece, tomando en cuenta un crecimiento sustentable y sostenido acorde con los requisitos que exige el sistema de gestión de calidad, y la integración de los demás sistemas del

perfeccionamiento que se implementan. La estrategia empresarial se encuentra actualizada y aprobada por el director general de la UEB, siendo compatible con la del organismo superior. Entre los principales aspectos que integran la estrategia de la entidad está la misión, visión y los objetivos estratégicos. Se mantienen como líneas fundamentales del plan estratégico de la UEB sucursal Villa Clara la definición de las siguientes áreas de resultados clave, los objetivos estratégicos generales y los factores claves de éxito.

Áreas de Resultados Claves

- ✓ Defensa
- ✓ Operaciones comerciales
- ✓ Dirección y sistemas
- ✓ Gestión de. capital humano
- ✓ Aseguramiento técnico
- ✓ Gestión económica y financiera

Objetivos Estratégicos

- ✓ Garantizar la preparación de la compañía para el enfrentamiento a situaciones excepcionales de toda índole.
- ✓ Garantizar un estado político, moral y disciplinario satisfactorio en toda la organización Almacenes Universales.
- ✓ Lograr convertir a la compañía en un operador logístico reconocido nacional e internacionalmente por la satisfacción oportuna de las necesidades de sus clientes y partir de ello lograr un crecimiento anual sostenido de nuestros aportes a la reserva del país.
- ✓ Lograr que los cuadros y trabajadores sean verdaderamente una fortaleza distintiva de nuestra organización y un factor clave del éxito de su gestión empresarial, mediante la aplicación de una rigurosa selección y la maximización de los valores corporativos en los cuales creemos.
- ✓ Contribuir a que Cuba se convierta en una plataforma de redistribución de mercancías regional a partir de su ubicación geográfica y de la máxima explotación de la ZEDM.

- ✓ Organizar la cadena de suministros de forma integral para las mercancías de importación, exportación y el mercado nacional con eficacia y efectividad.
- ✓ Fomentar, desarrollar e instrumentar las tecnologías de punta en los servicios que brindamos acorde a las necesidades de los clientes.
- ✓ Garantizar la máxima eficiencia y eficacia en la materialización de nuestro proceso inversionista, que respalde oportunamente las proyecciones realizadas en nuestros planes de negocios.
- ✓ Lograr que el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial se convierta en el motor impulsor del cambio organizacional y de las mejoras continuas de la organización, aplicando la ciencia e innovación tecnológica para garantizar el cumplimiento de nuestra misión y alcanzar la visión proyectada.

Factores claves de éxito

- ✓ Diferenciación del servicio
- ✓ Precios atractivos
- ✓ Satisfacción al cliente
- ✓ Rapidez y oportunidad en la prestación del servicio
- ✓ Imagen de marca y lealtad de clientes
- ✓ Acceso a canales de distribución

Actividad 2: Construir el equipo de trabajo

La determinación del número de expertos se llevó a cabo a través de la siguiente expresión:

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

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:

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

La preparación de los miembros del grupo de 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, y
- decisión.

A continuación se muestran los datos personales relacionados con la labor de los expertos seleccionados teniendo en cuenta los criterios anteriores.

Tabla 3.1 Datos de los expertos seleccionados.

Expertos	Responsabilidad	Nivel de escolaridad	Años de experiencia
Oscar Pérez Pérez	Jefe de Operaciones en la UEB.	Nivel superior	12
Dailen González Chaviano	Especialista grupo de gestión de la calidad	Nivel superior	7
Rogelio Castillo Morales	Secretario del sindicato en la UEB.	Nivel medio superior	10
Yudenia Morejón Duardo	Jefa de departamento de Recursos Humanos de la UEB.	Nivel superior	16
Elizabeth Rodríguez Amador	Especialista principal del departamento de Recursos Humanos de la UEB.	Nivel superior	15
José Antonio	Especialista	Nivel superior	13

Hernández Valdéz	departamento de recursos humanos de la UEB.		
Maria Isabel Fernández Mesa	Especialista departamento de recursos humanos de la UEB.	Nivel superior	8

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

En la sucursal no se encuentran diseñados los perfiles de cargo por competencias, solo se cuenta con los calificadores de cargos, que recogen los datos referentes al contenido del puesto (funciones o tareas principales), requisitos y el grupo de la escala salarial.

Tomando en cuenta las diferencias existentes entre el contenido de trabajo de un directivo y de un trabajador, se determinarán las competencias laborales a considerar en cada caso, los perfiles de competencia se subdividieron de acuerdo con las diferencias señaladas anteriormente, en dos categorías:

- perfiles de competencia de cargo: se refiere a los directivos, es decir, a todo el personal con categoría dirigente, y
- perfiles de competencia de puestos de trabajo: Se refiere al resto del personal de las demás categorías ocupacionales (técnico, operario y servicio).

Se toman las dos categorías a los efectos de la realización de los perfiles de competencias.

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 definido para perfiles de cargo por competencias de los cargos y/o puestos es el propuesto en el libro “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos” de Cuesta Santos (2010), tal como se muestra en la (anexo no .6)

En la descripción del puesto expresado en el perfil de cargo se detallan los componentes esenciales del mismo:

Competencias del puesto

- Que hace el o los ocupantes del mismo: ahí van las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto que deben ser comprendidas por la competencia laboral. Ocurre en ocasiones que no es posible expresar la redacción de las competencias en términos que abarquen tales tareas o funciones y entonces lo recomendado es listar las funciones y después las competencias.
- Como lo hace: recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones, lo cual llega a reflejarse en el formato de perfil de cargo que se representa a continuación. Respecto a métodos que emplea, cuando se aplica la Administración por objetivos no se explicitan ya que interesan los resultados y no el cómo se obtienen.
- Para que lo hace: objetivo fundamental (misión) que pretende conseguir.

Requisitos y responsabilidades

- Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida, conocimientos y aptitudes).
- Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes).
- Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.

Condiciones de trabajo

- Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, etc casi como las relaciones interpersonales.
- Cuándo de manera predominante se realizará el desempeño y los regímenes de trabajo –descanso prevaleciente

Es necesario considerar que esos componentes interactúan o se presuponen, no pueden concebirse como partes aisladas. Como la tendencia actual es hacia puestos polivalentes o de multi-competencias, habrá que garantizar que el

profesiograma perfil de cargo mantenga correspondencia con esa tendencia, de manera que no signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, que propicie el enriquecimiento del desempeño o trabajo.

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 de los perfiles de cargo por competencias es este descrito por Cuesta Santos (2010), se podrá ajustar de acuerdo a las exigencias de la sucursal.

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

Se les explica a los responsables del proceso, que se va a realizar la elaboración de los perfiles de competencias de cargo, con el objetivo de que todos estén informados y tratar de obtener así la máxima colaboración.

Después de realizada esta explicación, todos los implicados concuerdan en lo oportuno de aplicar el procedimiento y la importancia que reviste ello para el SGICH, sobre todo en la selección del personal.

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

Para facilitar el trabajo con los expertos se hizo necesario realizar un taller introductorio donde se explicó a cada miembro del grupo las particularidades de la metodología por parte del autor de esta investigación de algunos conceptos relacionados con las competencias laborales que no eran dominadas por los expertos, así como los pasos a seguir en la elaboración de los perfiles a través del método Delphi. Además se creó conciencia de la importancia de la investigación por las ventajas que esto implica para el mejor desempeño del SGICH en la sucursal.

Fase II: Identificación y articulación de las competencias

Actividad 8: Determinar las competencias laborales y sus dimensiones

Para cada perfil de cargo seleccionado se determinaron las mismas competencias laborales que deben conformar el contenido de cada puesto de trabajo a partir del método Delphi por rondas y se diseñará posteriormente el perfil de competencias correspondiente para el cargo.

A continuación se le aplica el procedimiento a cada puesto de trabajo seleccionado:

Director gestión económica y financiera

Ronda 1: A cada experto (E) del grupo se le entrega una hoja de papel en la cual debe responder sin comentarios en el grupo la pregunta propuesta: ¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del cargo de director de gestión económica y financiera? Posteriormente se recogen las hojas y a través de un trabajo en equipo se eliminan las redundancias, de esta forma queda elaborado el listado de competencias resultantes para el cargo:

- a) Alta responsabilidad en el cumplimiento de sus deberes funcionales
- b) Incondicionalidad
- c) Adecuada conducta personal y profesional
- d) Poseer los valores de la compañía
- e) Capacidad de dirección
- f) Facilidades comunicativas.
- g) Dominio de la actividad
- h) Trabajo con los subordinados
- i) Alta disciplina
- j) Confiabilidad
- k) Autoridad

Ronda 2: Es entregada por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz con las competencias resultantes, 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 cargo? Con las que no esté de acuerdo márkuelas 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 siguiente expresión:

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

Donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos

En la tabla queda sustentado de la siguiente forma:

Expertos/ Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc %
Alta responsabilidad en el cumplimiento de los deberes funcionales								100
Incondicionalidad								100
Adecuada conducta personal y profesional								100
Poseer los valores de la compañía					N			86
Capacidad de dirección								100
Facilidades comunicativas								100
Dominio de la actividad								100
Trabajo con los subordinados								100
Alta disciplina		N		N	N			57
Confiabilidad								100
Autoridad								100

Son consideradas válidas las competencias con un valor superior al 60% ($C_c \geq 60\%$).

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 $n = 7$, en este caso, que será la de menos importancia. Después es realizada la sumatoria por filas para obtener el valor de R_j , esta variable permitirá el ordenamiento y luego es calculado el nivel de consistencia de los expertos por Kendall. En la siguiente tabla se muestra el resultado de este análisis:

Expertos/ Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj	D	D ²
Alta responsabilidad en el cumplimiento de los deberes funcionales	2	1	3	2	1	2	1	12	-26.5	702.25
Incondicionalidad	2	4	3	3	4	5	3	24	-14.5	210.25
Adecuada conducta personal y profesional	7	5	5	4	3	6	6	36	-2.5	6.25
Poseer los valores de la compañía	5	4	7	4	5	5	5	35	-3.5	12.25
Capacidad de dirección	1	2	1	1	1	2	2	10	-28.5	812.25
Facilidades comunicativas	3	6	5	4	4	5	6	33	-5.5	30.25
Dominio de la	1	2	2	3	2	1	1	12	-	702.25

actividad									26.5	
Trabajo con los subordinados	2	3	2	4	3	2	3	19	- 19.5	380.25
Confiabilidad	3	5	2	3	2	2	4	21	- 17.5	306.25
Autoridad	4	1	4	3	1	2	3	18	- 20.5	420.25
									Σ D ²	3582.5

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

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

$T = \frac{1}{2} M (K+1) = \frac{1}{2} * 7 (10+1) = 38.5$ por lo que:

$$W = \frac{12 * (3582.5)}{7^2 * 10^3 - 10} = \frac{42990}{48990} = 0.87$$

Peso subjetivo $W > 0.5$ se cumple

Entonces:

Cantidad de índices a evaluar $K=10$ (muestra grande)

H_0 : El juicio no es consistente.

H_1 : El juicio es consistente.

El estadígrafo es el de la expresión :

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

$$\chi^2 = 7 * 9 * 0.87$$

$$\chi^2 = 54.81 \chi^2_{\gamma, k-1} = \chi^2_{0.05, 9} = 16.9190$$

RC: Si $\chi^2 > \chi^2_{\gamma, k-1}$ se rechaza la hipótesis nula.

54.81>16.9190

Al cumplirse la región crítica es rechazada la hipótesis nula, se considera válido el juicio de los expertos y el resultado del ordenamiento de las competencias junto a sus dimensiones es el siguiente:

Competencias del cargo	Dimensiones
Capacidad de dirección	<ul style="list-style-type: none">-Orienta al colectivo de forma correcta en medio de circunstancias complejas.-Posee la capacidad para gestionar recursos e información.-Guía a individuos o grupos hacia la consecución de objetivos.-Identifica y prioriza tareas de manera efectiva.
Alta responsabilidad en el cumplimiento de los deberes funcionales	<ul style="list-style-type: none">-Compromiso, alto sentido del deber de cumplir las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.-Cumple los compromisos que realiza.-Asume las posibles consecuencias de sus decisiones y actos.-Se esfuerza por cumplir con excelencia sus objetivos y tareas.
Dominio de la actividad	<ul style="list-style-type: none">-Conoce a fondo la gestión económica-Garantiza el cumplimiento de los procedimientos establecidos en caja y banco y cuentas por pagar, nóminas, finanzas en lo referente al control interno.-Revisa que toda la información esté en orden.
Autoridad	<ul style="list-style-type: none">-Tiene la capacidad de generar cambios de comportamiento o actitud en las personas bajo su supervisión-Merece el respeto y autoridad de su colectivo de trabajo.-Los subordinados lo ven como un apoyo para la realización de sus labores
Trabajo con los subordinados	<ul style="list-style-type: none">-Estimula el trabajo en equipo-Actúa como líder de su grupo de trabajo.-Contribuir dentro del nivel de sus conocimientos y experiencias, en la

	formación del personal.
Confiabilidad	-Se puede confiar en el juicio y la labor que realiza. - Poseer apego a la verdad.
Incondicionalidad	-Se entrega a su labor con ahínco y dedicación. -Está consciente de que su labor es imprescindible.
Facilidades comunicativas	-Fluidez y facilidad en la comunicación oral -Redacta de manera clara y precisa -Capacidad de análisis, interpretación y evaluación.
Poseer los valores de la compañía	-Patriotismo socialista -Unidad -Honestidad -Sencillez y humildad -Responsabilidad -Eficiencia
Adecuada conducta personal y profesional	-Trata a todos con respeto y cortesía. -No abusa de las atribuciones que posee en su responsabilidad. -Mantiene adecuadas interrelaciones personales.

Especialista C en gestión económica

Como el procedimiento es igual al anterior solo se reflejaran los resultados de cada una de las rondas.

Ronda 1:

- a) Confiabilidad
- b) Orientación hacia la adquisición de conocimientos de las actividades de otras áreas funcionales de la organización
- c) Poseer alta disposición ante el trabajo
- d) Poseer los valores de la compañía
- e) Trabajo en equipo
- f) Dominio de la planificación y la organización

- g) Facilidades comunicativas
- h) Sentido de pertenencia
- i) Adecuada conducta personal y profesional

Ronda 2:

Expertos/ Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc %
Confiabilidad								100
Orientación hacia la adquisición de conocimientos de las actividades de otras áreas funcionales de la organización								100
Poseer alta disposición ante el trabajo								100
Poseer los valores de la compañía			N					86
Trabajo en equipo								100
Dominio de la planificación y la organización								100
Facilidades comunicativas								100
Sentido de pertenencia								100
Adecuada conducta personal y profesional								100

Se consideran todas las competencias al poseer un nivel de concordancia superior al 60%

Ronda 3:

Expertos/ Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj	D	D ²
Confiabilidad	5	4	5	7	3	4	3	31	-4	16
Orientación hacia la adquisición de conocimientos de las actividades de otras áreas funcionales de la organización	1	1	2	2	3	2	1	12	-23	529
Poseer alta disposición ante el trabajo	4	3	3	4	2	2	3	21	-14	196
Poseer los valores de la compañía	7	6	5	5	6	7	4	40	5	25
Trabajo en equipo	3	2	3	3	2	2	2	17	-18	324
Domínio de la planificación y la organización	2	1	1	2	1	1	2	10	-25	625
Facilidades comunicativas	3	5	4	3	3	3	4	25	-10	100
Sentido de pertenencia	5	4	6	3	3	5	4	30	-5	25
Adecuada conducta personal y profesional	4	5	5	5	4	4	4	31	-4	16
									Σ D ²	1856

Como $W=0.62$

Peso subjetivo $W>0.5$ se cumple la región crítica y se rechaza la hipótesis nula.

Entonces

La cantidad de índices a evaluar $k=9$ (muestra grande)

H0: No es consistente el juicio de los expertos

H1: El juicio de los expertos es consistente

$$\chi^2 = 34.72 \chi^2_{y,k-1} = \chi^2_{0.05,8} = 15.5073$$

RC: Si $\chi^2 > \chi^2_{y,k-1}$ se rechaza la hipótesis nula.

$$34.72 > 15.5073$$

Por lo que es considerado valido el juicio de los expertos y como resultado el ordenamiento de las competencias y sus dimensiones es el siguiente:

Competencias del cargo	Dimensiones
Dominio de la planificación y la organización	<ul style="list-style-type: none"> -Ser capaces de organizar y planificar tareas -Demostrar confianza en sí mismo cuando se afrontan nuevos retos. -Cumplir con la planificación de procesos. -Trabajar con organización y contribuir a la del colectivo. -Demostrar capacidad organizativa en su labor. -Capacidad de decisión, habilidad para tomar decisiones e iniciativa para llevarlas a cabo.
Orientación hacia la adquisición de conocimientos de las actividades de otras áreas funcionales de la organización	<ul style="list-style-type: none"> -Potencialidades para el desarrollo y asimilación de conocimientos -Se preocupa por recibir cursos avanzados para superarse -Estudio de las funciones de las distintas áreas de la organización.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> -Estimula el trabajo equipo y el análisis de los problemas. -Comparte con su grupo los retos y los involucra en el logro de los mismos. -Trabajar cooperativamente con los demás, ser parte de un equipo,

	trabajar en grupo y no aisladamente.
Poseer alta disposición ante el trabajo	-Siempre está disponible para lo que haya que hacer. -Se entrega a su labor con ahínco y dedicación. -Está consciente de que su labor es imprescindible.
Facilidades comunicativas	- Posee una expresión oral y escrita fluida y precisa, así como una escucha empática que consolida las relaciones interpersonales. -Transmite de forma clara y coherente las ideas.
Sentido de pertenencia	-Defiende y promulga los intereses de la organización como si fueran propios. -Se identifica con los intereses de la organización, de modo que en su actuar los asume como propios. -Siente orgullo de formar parte de la organización.
Confiabilidad	-Se puede confiar en el juicio y la labor que realiza. - Poseer apego a la verdad.
Adecuada conducta personal y profesional	-Trata a todos con respeto y cortesía. -No abusa de las atribuciones que posee en su responsabilidad. -Mantiene adecuadas interrelaciones personales.
Poseer los valores de la compañía	-Patriotismo socialista -Unidad -Honestidad -Sencillez y humildad -Responsabilidad -Eficiencia

Contador C

Ronda 1

a) Confiabilidad

- b) Orientación hacia la adquisición de conocimientos de las actividades de otras áreas funcionales de la organización
- c) Poseer alta disposición ante el trabajo
- d) Poseer los valores de la compañía
- e) Trabajo en equipo
- f) Dominio de la planificación y la organización
- g) Facilidades comunicativas
- h) Sentido de pertenencia
- i) Adecuada conducta personal y profesional

Ronda 2:

Expertos/ Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc %
Confiabilidad								100
Orientación hacia la adquisición de conocimientos de las actividades de otras áreas funcionales de la organización								100
Poseer alta disposición ante el trabajo								100
Poseer los valores de la compañía								100
Trabajo en equipo								100
Dominio de la planificación y la organización								100
Facilidades comunicativas								100
Sentido de pertenencia								100
Adecuada conducta								100

personal y profesional									
-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Son consideradas válidas todas estas competencias al tener un valor superior al 60%. ($Cc \geq 60\%$).

Ronda 3:

Expertos/ Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj	D	D ²
Confiabilidad	4	3	2	4	3	3	3	22	-13	169
Orientación hacia la adquisición de conocimientos de las actividades de otras áreas funcionales de la organización	6	5	4	5	4	5	5	34	-1	1
Poseer alta disposición ante el trabajo	5	5	4	3	5	4	4	30	-5	25
Poseer los valores de la compañía	7	6	6	6	7	5	5	42	7	49
Trabajo en equipo	1	2	1	1	2	2	2	11	-24	576
Dominio de la planificación y la organización	1	1	2	2	1	1	1	9	-26	676
Facilidades comunicativas	7	5	5	7	6	4	5	39	4	16
Sentido de pertenencia	3	2	4	3	2	2	3	19	-16	256
Adecuada conducta personal y profesional	6	7	6	7	7	5	7	45	10	100
									Σ D ²	1868

Como $W=0.64$

Peso subjetivo $W > 0.5$ se cumple la región crítica y se rechaza la hipótesis nula.

Entonces

La cantidad de índices a evaluar $k=9$ (muestra grande)

H_0 : No es consistente el juicio de los expertos

H_1 : El juicio de los expertos es consistente

$$\chi^2 = 35.84 \chi^2_{\gamma, k-1} = \chi^2_{0.05, 8} = 15.5073$$

RC: Si $\chi^2 > \chi^2_{\gamma, k-1}$ se rechaza la hipótesis nula.

$$35.84 > 15.5073$$

Por lo que es considerado válido el juicio de los expertos y como resultado el ordenamiento de las competencias y sus dimensiones es el siguiente:

Competencias del cargo	Dimensiones
Domino de la planificación y la organización	<ul style="list-style-type: none">-Ser capaces de organizar y planificar tareas-Demostrar confianza en sí mismo cuando se afrontan nuevos retos.-Cumplir con la planificación de procesos.-Trabajar con organización y contribuir a la del colectivo.-Demostrar capacidad organizativa en su labor.-Capacidad de decisión, habilidad para tomar decisiones e iniciativa para llevarlas a cabo.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">-Estimula el trabajo equipo y el análisis de los problemas.-Comparte con su grupo los retos y los involucra en el logro de los mismos.-Trabajar cooperativamente con los demás, ser parte de un equipo, trabajar en grupo y no aisladamente.

Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> -Defiende y promulga los intereses de la organización como si fueran propios. -Se identifica con los intereses de la organización, de modo que en su actuar los asume como propios. -Siente orgullo de formar parte de la organización.
Confiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> -Se puede confiar en el juicio y la labor que realiza. - Poseer apego a la verdad.
Poseer alta disposición ante el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> -Siempre está disponible para lo que haya que hacer. -Se entrega a su labor con ahínco y dedicación. -Está consciente de que su labor es imprescindible.
Orientación hacia la adquisición de conocimientos de las actividades de otras áreas funcionales de la organización	<ul style="list-style-type: none"> -Potencialidades para el desarrollo y asimilación de conocimientos -Se preocupa por recibir cursos avanzados para superarse -Estudio de las funciones de las distintas áreas de la organización.
Facilidades comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> - Posee una expresión oral y escrita fluida y precisa, así como una escucha empática que consolida las relaciones interpersonales. -Transmite de forma clara y coherente las ideas.
Poseer los valores de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> -Patriotismo socialista -Unidad -Honestidad -Sencillez y humildad -Responsabilidad -Eficiencia
Adecuada conducta personal y profesional	<ul style="list-style-type: none"> -Trata a todos con respeto y cortesía. -No abusa de las atribuciones que posee en su responsabilidad. -Mantiene adecuadas interrelaciones personales.

Actividad 9: Realizar la descripción de puestos

Para realizar la descripción de puestos se tuvo en cuenta la misión y función del mismo.

Cargo: Director gestión económica y financiera

Misión:

Garantizar los procedimientos generales para el control interno. Dirigir, organizar y ejecutar el proceso de elaboración del plan y los presupuestos de la UEB. Garantizar el cumplimiento de las obligaciones con el presupuesto y organismos superiores.

Funciones

- Disponer de las legislaciones actualizadas que se dicten por el país, cumplir las que le correspondan por ley.
- Participar en la organización y control de la correcta aplicación del sistema de dirección y gestión.
- Implantar la base reglamentaria de la compañía.
- Participar en la elaboración y actualización de la estrategia de la entidad a partir de la estrategia de la compañía, evaluar su cumplimiento periódicamente en el consejo de dirección tomando las medidas necesarias para rectificar desviaciones.
- Elaborar cada año la propuesta de los objetivos a alcanzar por el área, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada. Controlar periódicamente su cumplimiento.
- Garantizar una estrecha colaboración con el Partido, el Sindicato y la Juventud, así como con la organización superior de dirección, otras empresas y con otros órganos, organismos o Consejos de la Administración Provincial con los que tenga relaciones.
- Involucrar a los trabajadores en las tareas del control interno y

garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal.

- Analizar con los trabajadores sistemáticamente los resultados obtenidos en la gestión y el cumplimiento del plan anual aprobado.
- Aplicar el sistema de gestión de la calidad en la entidad.
- Aplicar el manual de la calidad de la compañía.
- Organizar el funcionamiento de los grupos de mejora de calidad en la entidad.
- Dirigir, organizar y controlar el proceso de elaboración del plan anual de la entidad en todas sus categorías y por unidades estructurales, en correspondencia con las indicaciones recibidas de la compañía. Desagregar el plan por meses.
- Presentar y defender el plan anual de la entidad en la compañía.
- Analizar periódicamente el cumplimiento de los planes, evaluando y aplicando las medidas a implantar para garantizar el cumplimiento del mismo.
- Aplicar el sistema de costos de la calidad en la entidad.
- Aplicar en la entidad el manual de la contabilidad de costo de la compañía.
- Analizar periódicamente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos en la entidad y su relación con los ingresos. Evaluar las medidas a implantar para continuar rebajando los gastos.
- Emitir periódicamente los estados financieros en correspondencia con los requerimientos establecidos por la compañía en términos de tiempo, calidad y veracidad.
- Evaluar los índices financieros obtenidos en la gestión empresarial y garantizar que se cumplan las medidas necesarias para erradicar las desviaciones en la entidad.
- Cumplir con rigor y calidad los procedimientos establecidos en el uso de la moneda convertible (CUC)

- Garantizar según lo dispuesto en cada caso, el pago de los tributos correspondientes de la Sucursal en tiempo y forma.
- Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
- Documentar el 100% de las cuentas por cobrar y pagar y establecer convenios de cobro y pago.
- Controlar permanentemente el cumplimiento de los flujos de efectivos en la entidad.
- Formar y aplicar los precios en correspondencia con los lineamientos de la compañía.

Cargo: Especialista C en gestión económica

Misión:

Asesorar y supervisar en la optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa, a través de la elaboración de propuestas y planes sobre los niveles de actividad; participa en la elaboración de modificaciones a las metodologías, los procedimientos y calendarios aprobados; evalúa y controla el comportamiento de los planes aprobados; analiza y emite criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos y financieros.

Funciones

- Elabora las propuestas y planes sobre los niveles de actividad
- Evalúa el comportamiento de los planes aprobados
- Analiza y emite criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos y financieros
- Planifica y controla los consumos y analiza el comportamiento de los abastecimientos más importantes
- Elabora o participa en la evaluación de proyectos de inversión
- Elabora o participa en la elaboración de propuestas de extra plan

- Analiza el comportamiento de la productividad del trabajo
- Realiza análisis sobre la eficiencia económica, las exportaciones y la sustitución de importaciones
- Elabora estados financieros y de presupuestos en moneda nacional o divisas según corresponda, realizando valoraciones de los mismos
- Participa en la elaboración de planes financieros y otras actividades financieras de la entidad
- Atiende tareas relativas a los precios y tarifas
- Elabora registros primarios estadísticos y confecciona series históricas de los indicadores económicos
- Realiza análisis estadísticos
- Asesora en materia económica a la dirección de la unidad
- Participa en otras tareas relacionadas con las finanzas
- Confecciona informes sobre los resultados de la ejecución y el cumplimiento del presupuesto o planes financieros
- Participa en el establecimiento de programas sobre la formulación, fijación, modificación y control de los precios, tarifas, recargos y descuentos comerciales de la unidad
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera

Cargo: Contador C

Misión:

Organiza, supervisa y realiza tareas correspondientes a los hechos económicos de la entidad a través de la documentación primaria y modelos establecidos para esta actividad.

Funciones:

- Confecciona o supervisa los comprobantes de operaciones
- Revisa y aprueba los documentos primarios
- Aplica y adecua los sistemas y procedimientos contables en vigor
- Participa en las auditorias
- Garantiza, realiza o aprueba las conciliaciones bancarias
- Garantiza el proceso relacionado con el sistema de nóminas establecido
- Efectúa comprobaciones de efectivos y valores
- Emite estados financieros y de presupuestos
- Revisa y consolida estados financieros
- Garantiza las tareas relacionadas con las finanzas
- Revisa y evalúa la información de costos recibidos
- Revisa la valoración efectuada de los inventarios de productos en procesos, producción terminada y traspasos inter procesos
- Revisa los modelos establecidos para cada centro de costo, estadística económica y finanzas que se le solicita
- Controla los activos fijos tangibles
- Confecciona informes sobre los resultados de la ejecución y cumplimiento del presupuesto o planes financieros
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Actividad 10: Confeccionar finalmente los perfiles de cargo por competencias

Los perfiles de competencias diseñados para los cargos analizados se encuentran en los (Anexos 7-8-9).

Fase III: Ajuste

Actividad 11: Analizar y discutir los perfiles de cargo por competencias

Se realizó una sesión de revisión del trabajo y se obtuvo la aprobación por parte del comité de expertos y del consejo de dirección de la sucursal, los cuales

estuvieron satisfechos con el trabajo realizado y asistieron a la utilización de este procedimiento en el futuro para diseñar los restantes perfiles a los demás cargos de dirección en la organización.

Actividad 12: Realizar los cambios necesarios

En esta actividad se consideró no realizar cambios a los perfiles propuestos a partir de que los mismos fueron validados por el criterio del grupo de expertos creado.

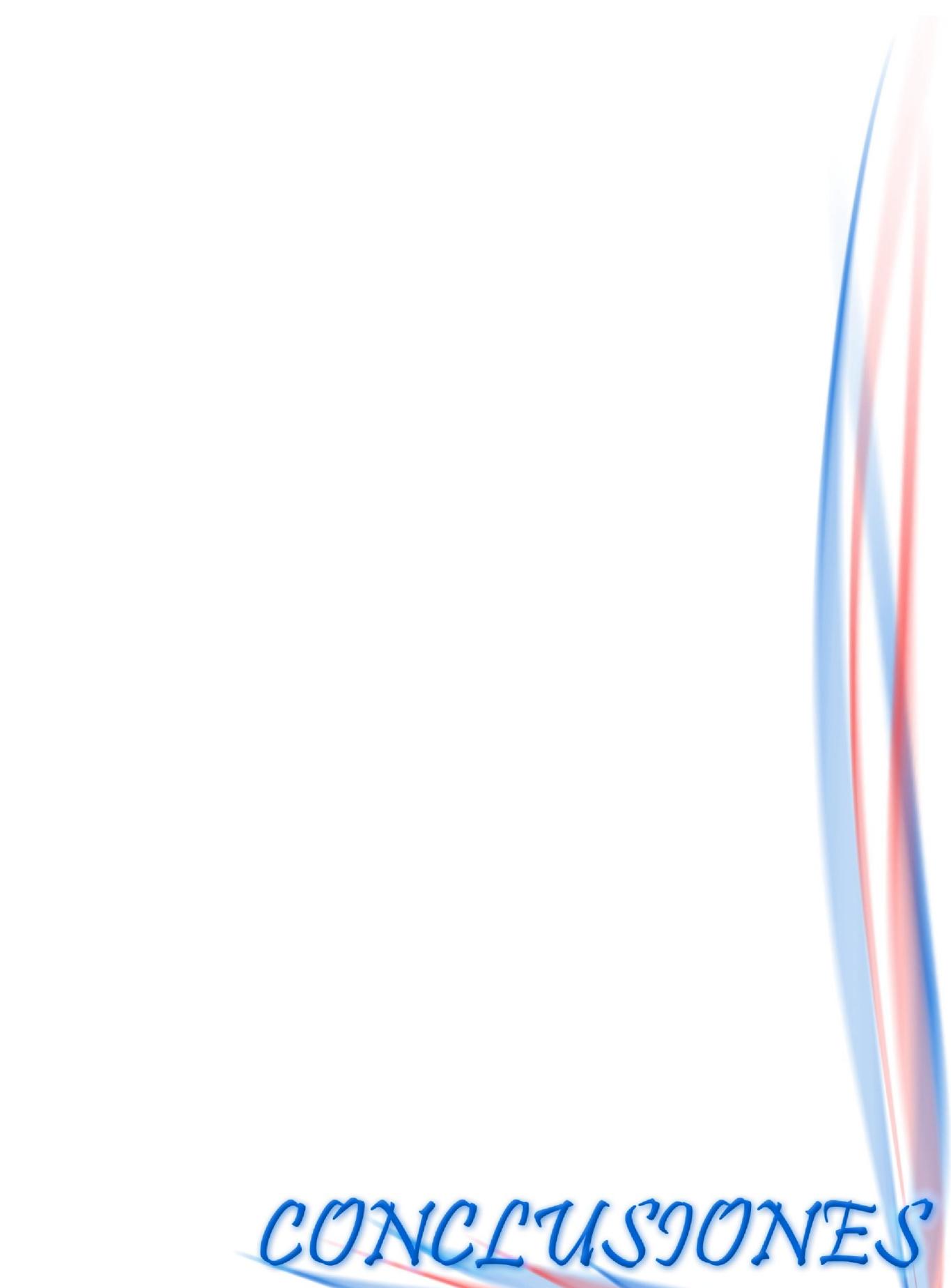
Fase IV: Formalización y puesta en vigor de los perfiles de competencia.

Actividad 13: Establecer los perfiles 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.

Conclusiones parciales

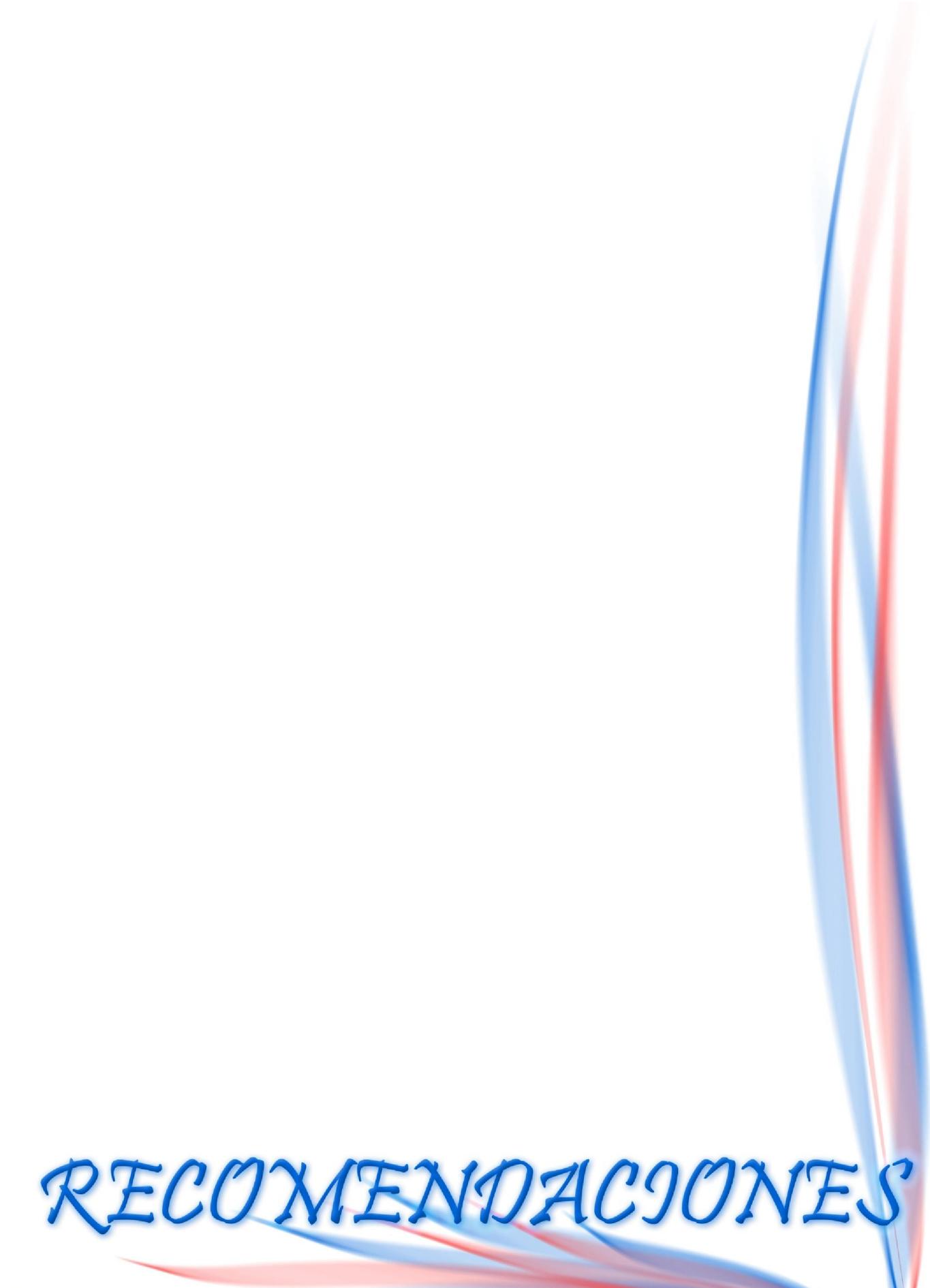
1. Al aplicar el procedimiento propuesto, se obtuvieron las competencias y el diseño de perfiles de competencias que se corresponden a cada puesto de trabajo seleccionado.
2. Los perfiles de cargo obtenidos permiten una gestión de los recursos humanos más efectiva y eficaz, en particular en actividades claves como la formación, la selección y la evaluación del desempeño del personal.
3. La aplicación del método Delphi para la validación de las competencias propuestas en los perfiles de cargo diseñados, logró un consenso entre los criterios de los expertos seleccionados.

A decorative graphic consisting of several overlapping, wavy, ribbon-like shapes in shades of blue and red. The shapes are positioned on the right side of the page, extending from the top to the bottom, and partially wrap around the text.

CONCLUSIONES

Conclusiones generales

1. El resultado de la bibliografía consultada permitió apreciar la potencialidad del concepto de gestión por competencias como herramienta de trabajo, que contribuye a dar respuesta a las necesidades de las organizaciones ante los nuevos paradigmas del desarrollo y de esta forma resumir algunos elementos importantes para sustentar la investigación.
2. Los resultados del diagnóstico realizado a la gestión de los recursos humanos en la entidad demostró la necesidad de elaborar los perfiles de cargo por competencias dado que los profesiogramas actuales no satisfacen las necesidades de la organización.
3. Los perfiles de competencia de cargo confeccionados para los puestos seleccionados, se encuentran acordes con las exigencias y necesidades de cada puesto de trabajo y son cualitativamente superiores a los profesiogramas de cargo vigentes en lo que respecta a las funciones fundamentales, conocimientos específicos, competencias laborales, experiencia previa, así como responsabilidades y las condiciones de trabajo.

A decorative graphic consisting of several overlapping, wavy, ribbon-like shapes in shades of blue and red. These shapes are positioned on the right side and bottom of the page, framing the text.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones

1. Ampliar el estudio de la gestión por competencias de manera que facilite en la organización la creación y desempeño superior de un sistema de gestión integrada de recursos humanos.
2. Diseñar los perfiles de competencias para el resto de los cargos y puestos de trabajo que no fueron objeto de estudio en esta investigación.
3. Realizar una revisión periódica a cada perfil de competencia para detectar los posibles cambios en el contenido de los mismos para su debida actualización.

A decorative graphic consisting of several overlapping, flowing ribbons in shades of blue and red. The ribbons originate from the top right corner and sweep downwards and to the left, creating a dynamic, abstract shape that frames the text.

REFERENCIA
BIBLIOGRAFICA

Bibliografía

Aguiar, D. O. (2011). *Diseño de perfiles de competencias para directivos en la Empresa pesquera de Villa Clara, Pescavilla*. Universidad Central Marta Abreu de las Villas: Trabajo de diploma de Ingeniería Industrial.

Aguiar Morales, J. (2010). *El análisis de puesto*. Recuperado el marzo de 2017, de <http://www.conductitlan.net>

Barreto Quijano, D. (2014). *Procedimiento para implementar el sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Empresa de Fabricación y Reparación de Equipos de Pesar (PEXAC)*. Universidad Central Marta Abreu de las Villas: Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial Mención Recursos Humanos.

Cabrera, I. G. (2016). *Diseño de perfiles de competencias para puestos de cuadros en el Centro de Bioactivos Químicos*. Universidad Central Marta Abreu de las Villas: Trabajo de diploma de Ingeniería Industrial.

Cejas, E. (2003). *Un concepto muy controvertido: competencias laborales*. Recuperado el marzo de 2017, de <http://www.monografias.com>

Chaviano Pérez, P. (2010). *Diseño de los perfiles de competencias para puestos de trabajo en la dirección territorial de ETECSA en Villa Clara*. Universidad Central Marta Abreu de las Villas: Trabajo de diploma de Ingeniería Industrial.

Chiavenato. (1988). *Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación*. México: Mc Graw Hill.

Chio Consuegra, Y. (2016). *Diseño de perfiles de competencias laborales en la Empresa Industrial de Instalaciones Fijas*. Universidad Central Marta Abreu de las Villas: Trabajo de diploma de Ingeniería Industrial.

Cuesta Santos, A. (2008). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada*. Felix Varela y Academia.

Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de la Gestión de los Recursos Humanos. Tercera Edición corregida y ampliada*. Editorial Félix Varela y Academia.

Cuesta, S. (2001). *Gestión de competencias*. La Habana: Editorial Academia.

Fernández López, A. M. (2008). Recuperado el marzo de 2017, de http://www.monografias.com/trabajos25/puestos_de_trabajo/puestos_de_trabajo.shtml

González Leiva, L. (2012). *Análisis y diseño de los perfiles de competencias en la agrupación No. 13 Empresa Mantenimiento Constructivo Encrucijada*. Universidad Central Marta Abreu de las Villas: Trabajo de diploma de Ingeniería Industrial.

González Pérez, O. L. (2014). *Estudio de competencias laborales en la empresa de calderas Alastor Villa Clara*. Universidad Central Marta Abreu de las Villas: Tesis presentada en opción del título académico de Máster en Ingeniería Industrial Mención Recursos Humanos.

Leal Cuba, 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*. Instituto Superior Politécnico "José A. Echevarría": Tesis en opción de grado de máster en Gestión de Recursos Humanos.

Marrero, C. (2002). *Tecnología integral para la gestión de formación de recursos humanos en instalaciones hoteleras*. Ciudad de la Habana, Cuba: Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José A Echevarría".

Mertens, L. (2000). *La Gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid.

Morales Cartaya, A. (2006). *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos*. Instituto Superior Politécnico José A Echevarría: Tesis en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas.

Morales Medina, A. (2010). *Elaboración de las descripciones de puestos del departamento de asuntos regulatorios, basados en competencias laborales, en una empresa farmacéutica*. Universidad de San Carlos de Guatemala: Maestría en administración industrial y empresas de servicios.

Morales, A. (2009). *Capital humano, hacia un sistema de gestión de la empresa cubana*. Editora Política.

Morales, A. (2007). *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos*. Editora Política.

NC3000:2007. (2007). *Sistema de gestión integrada de capital humano*. Recuperado el marzo de 2017, de <http://www.nc.cubaindustria.cu>

NC3001:2007. (2007). *Sistema de gestión integrada de capital humano. Requisitos*. Recuperado el marzo de 2017, de <http://nc.cubaindustria.cu>

NC3002:2007. (2007). *Sistema de gestión integrada de capital humano. Implementación*. Recuperado el marzo de 2017, de <http://www.nc.cubaindustria.cu>

OIT. (2008). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Recuperado el marzo de 2017, de http://www.fundación.uorca.org/documentos/recursos/articulos/Reyes_Gestion_de_Recursos_Humanos_por_Competencias.pdf

Pentón Olivera, M. (2008). *Procedimiento metodológico para el diseño e implementación de las competencias laborales en centros de investigación pertenecientes a la educación superior*. Universidad Central Marta Abreu de las Villas: Tesis presentada en opción del título de máster en gerencia de la ciencia e innovación tecnológica.

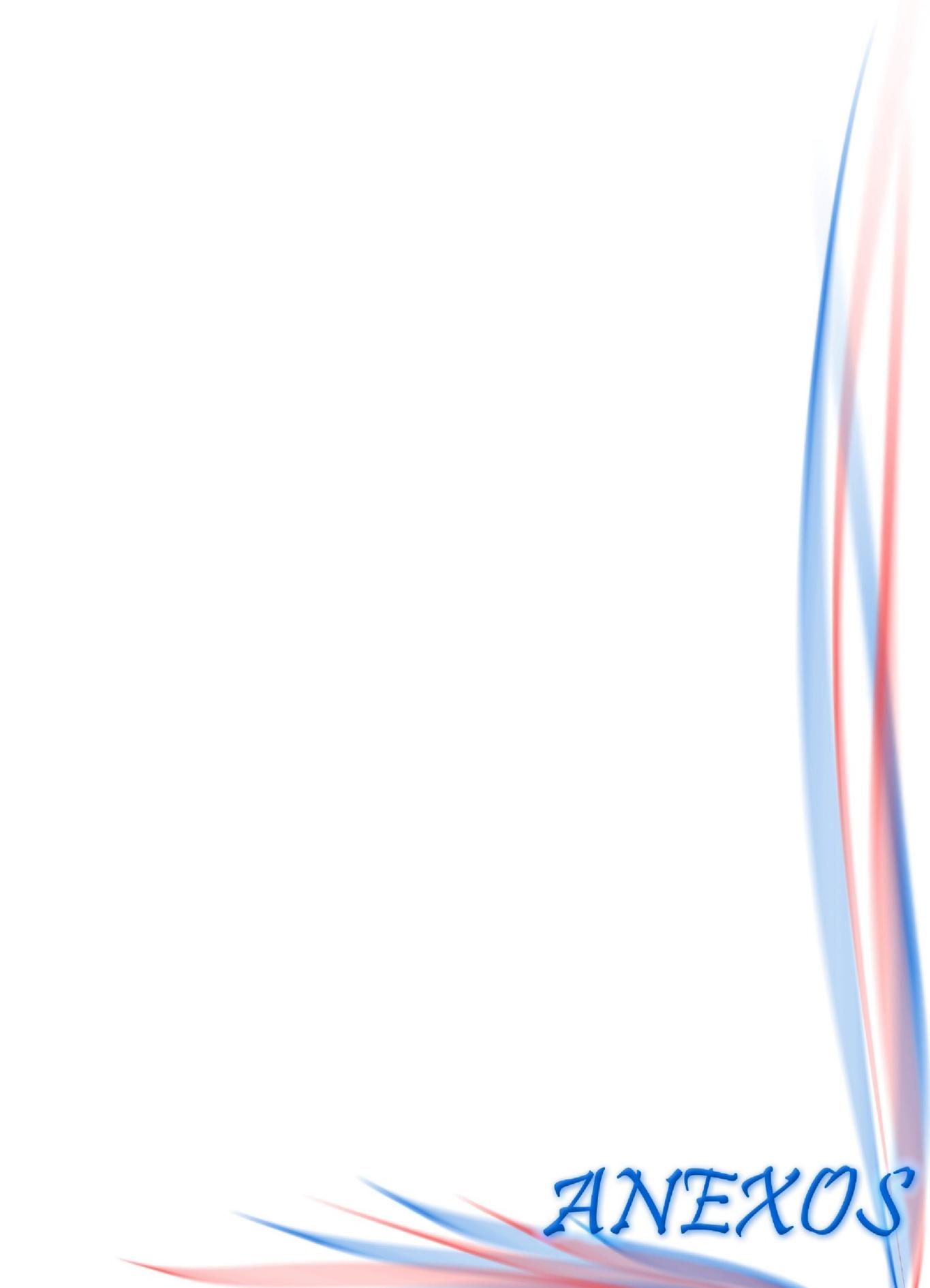
Referencia Bibliográfica

Sotolongo Sánchez, M. (1998). *Procedimiento general para la elaboración de profesiogramas de cargos y puestos de trabajo en villas turísticas pequeñas y medianas*. Universidad Central Marta Abreu de las Villas: Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Gestión de Recursos Humanos.

Tenorio Fernández, Y. (2011). *Diseño de perfiles de competencias en la Dirección Territorial de Villa Clara*. Universidad Central Marta Abreu de las Villas: Trabajo de diploma de Ingeniería Industrial.

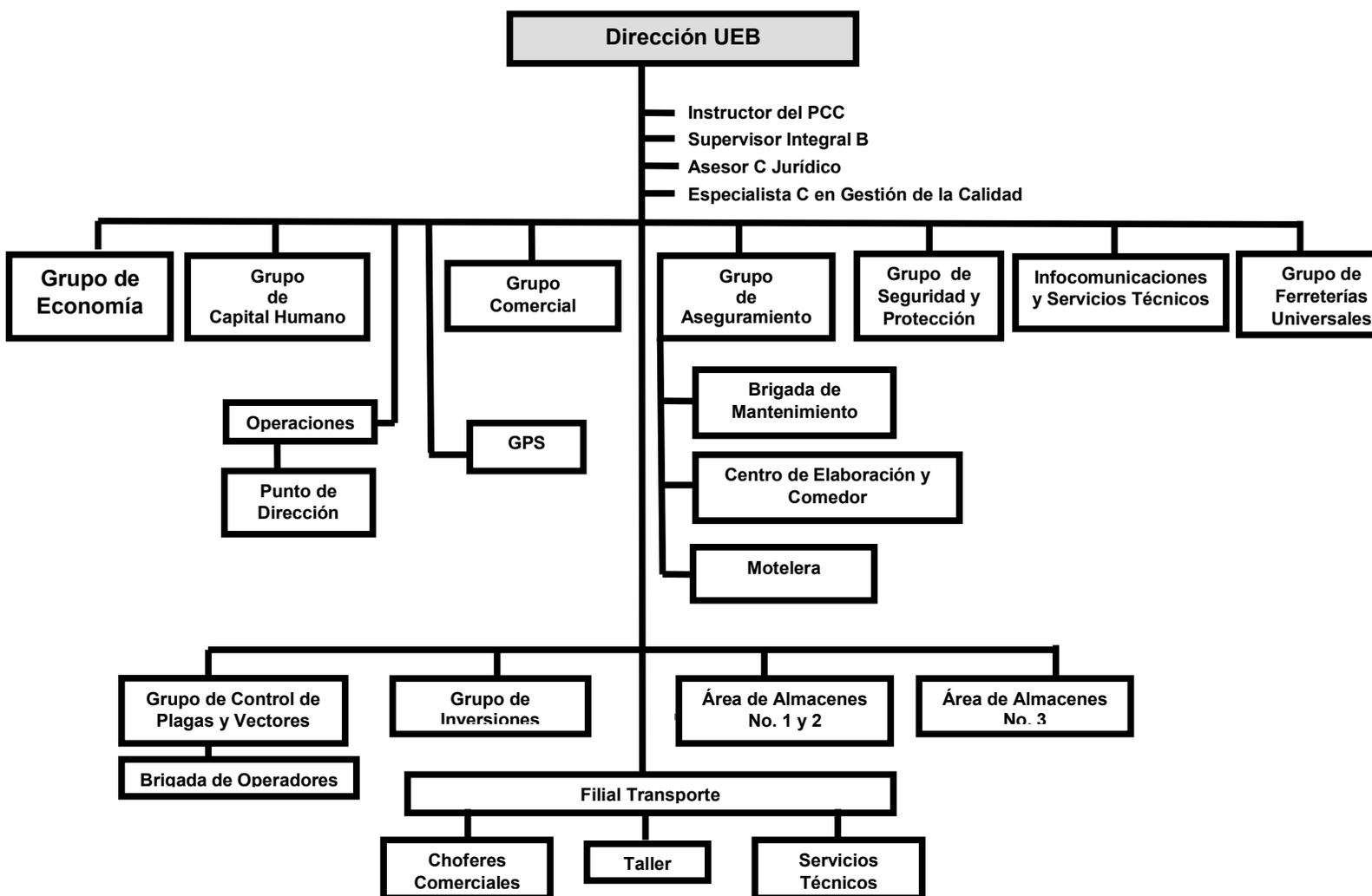
Torres Sánchez, Y. (2008). *Diseño del procedimiento de Gestión de las competencias en el centro de Bioactivos Químicos de la UCLV*. Universidad Central Marta Abreu de las Villas: Trabajo de diploma de Ingeniería Industrial.

Werther, W. &. (1992). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Ediciones Mc Graw-Hill.

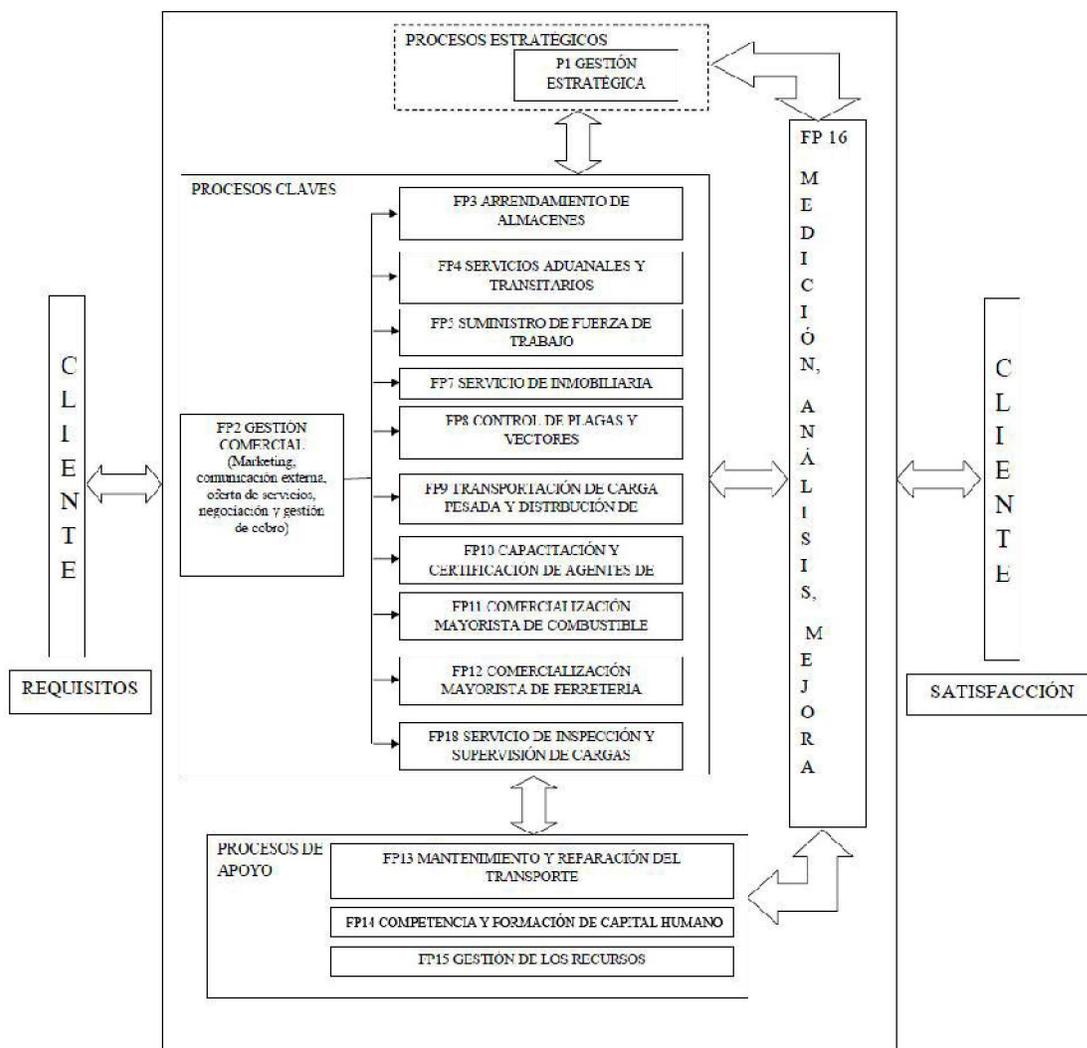
A decorative graphic consisting of several overlapping, flowing ribbons in shades of blue and red. The ribbons originate from the bottom right corner and sweep upwards and to the left, creating a dynamic, abstract shape. The word "ANEXOS" is written in a blue, serif font across the lower part of this graphic.

ANEXOS

Anexo no. 1: Organigrama de la UEB Sucursal Villa Clara de Almacenes Universales S.A



Anexo no. 2: Mapa de procesos de la UEB



Anexo no. 3: Matriz DAFO

	ELEMENTOS INTERNOS Y EXTERNOS IDENTIFICADOS.	PONDERACION Mínimo (1) Ligero (2) Máximo (3)	AREA DE RESULTADO CLAVE
	DEBILIDADES		
D1	Falta de integración en los procesos logísticos	3	OPERACIONES COMERCIALES
D2	Falta de trazabilidad de cargas y vehículos	3	OPERACIONES COMERCIALES E INFORMATICA, DESARROLLO Y COMUNICACIONES
D3	Inestabilidad en el CDT.	3	ASEGURAMIENTO TÉCNICO
D4	Limitadas proyección de Inversiones en equipos de transporte especializados	3	INVERSIONES.
D5	Baja rotación del transporte	3	OPERACIONES COMERCIALES
D6	Insuficientes condiciones en las plataformas logísticas propias para operar eficazmente	3	INVERSIONES.
D7	Insuficiente gestión de la Innovación Tecnológica dirigida a la mejora del servicio.	3	DIRECCION Y SISTEMAS
D8	Insuficiente gestión de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.	3	DIRECCION Y SISTEMAS
D9	Insuficiente completamiento con personal idóneo en actividades y especialidades claves.	2	CAPITAL HUMANO
D10	Existencia de riesgos no debidamente controlados en los procesos, actividades y operaciones.	1	CONTROL INTERNO
	AMENAZAS		
A1	Migración del personal calificado hacia otras entidades con mejores ofertas de salarios.	2	CAPITAL HUMANO
A2	Crisis económica internacional que	2	ASEGURAMIENTO

	ELEMENTOS INTERNOS Y EXTERNOS IDENTIFICADOS.	PONDERACION <i>Mínimo (1) Ligero (2) Máximo (3)</i>	AREA DE RESULTADO CLAVE
	<i>encarece los costos y el acceso a proveedores directos de PPA.</i>		TÉCNICO
A3	<i>Insuficiente desarrollo de la infraestructura de voz y datos y tecnologías de avanzada en el país.</i>	2	INFORMATICA, DESARROLLO Y COMUNICACIONES
A4	<i>Aparición de competidores (Operadores Logísticos) en la ZED-Mariel con servicios sustitutos a los nuestros</i>	1	OPERACIONES COMERCIALES
A5	<i>Ocurrencia de catástrofes naturales que afecten la disponibilidad de la infraestructura de Infocomunicaciones.</i>	1	INFORMATICA, DESARROLLO Y COMUNICACIONES
A6	<i>Patentes para el uso de software.</i>	1	INFORMATICA, DESARROLLO Y COMUNICACIONES
	FORTALEZAS		
F1	<i>Elevada capacidad de respuesta ante situaciones excepcionales</i>	3	DEFENSA
F2	<i>Amplia oferta de servicios de la cadena</i>	3	OPERACIONES COMERCIALES
	<i>logística para garantizar la prestación de servicios integrales puerta-puerta.</i>		COMERCIALES
F3	<i>Contar con infraestructura de apoyo a los servicios logísticos (talleres de reparación, capacidad de importación de PPA, etc)</i>	3	OPERACIONES COMERCIALES Y ASEGURAMIENTO TÉCNICO.
F4	<i>Contar con una sólida infraestructura de Infocomunicaciones implementada en todo el territorio nacional.</i>	3	INFORMATICA, DESARROLLO Y COMUNICACIONES
F5	<i>Fuerza de trabajo calificada, confiable, con alta disciplina y fiel al sistema de valores compartidos.</i>	3	CAPITAL HUMANO
F6	<i>Economía y finanzas sólidas.</i>	3	GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA
F7	<i>Sistema Gestión de Calidad Certificado.</i>	2	OPERACIONES COMERCIALES
F8	<i>Contar con un Sistema de Control Interno</i>	2	CONTROL INTERNO
F9	<i>El interés de las entidades de la Compañía en aumentar y sistematizar el control de los recursos materiales, financieros y humanos.</i>	1	CONTROL INTERNO
F10	<i>Apoyo de la alta dirección a la</i>	1	INFORMATICA,

	ELEMENTOS INTERNOS Y EXTERNOS IDENTIFICADOS.	PONDERACION <i>Mínimo (1) Ligero (2) Máximo (3)</i>	AREA DE RESULTADO CLAVE
	<i>informatización de los procesos.</i>		DESARROLLO Y COMUNICACIONES
	OPORTUNIDADES		
O1	<i>Política empresarial que establece que las empresas del Sistema GAE contraten a la Compañía como Operador Logístico.</i>	3	OPERACIONES COMERCIALES
O2	<i>Integración al servicio de carga por ferrocarriles y habilitación de centros de carga y descarga en instalaciones propias.</i>	3	OPERACIONES COMERCIALES
O3	<i>Existencia de mercados no satisfechos de servicios por la ausencia de otros operadores logísticos.</i>	3	OPERACIONES COMERCIALES
O4	<i>Necesidad creciente de los servicios aduanales y transitarios.</i>	3	OPERACIONES COMERCIALES
O5	<i>Política gubernamental de entregar instalaciones e infraestructuras ociosas que permite a la Compañía adquirirlas e invertir en su recuperación con menor costo y tiempo para su puesta en explotación.</i>	3	OPERACIONES COMERCIALES E INVERSIONES
O6	<i>Implicación de la compañía como usuario de la ZEDM desde su conceptualización e Interés de entidades extranjeras en invertir, asociadas con AUSA.</i>	2	OPERACIONES COMERCIALES
O7	<i>Desarrollo tecnológico en la Zona Especial de Desarrollo Mariel que posibilita la adquisición de conocimientos y equipamiento con tecnología de punta.</i>	2	INFORMATICA, DESARROLLO Y COMUNICACIONES
O8	<i>Facilidad financiera por el otorgamiento de créditos de la Casa Financiera (RAFIN).</i>	2	GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA
O9	<i>Programa de reordenamiento del Comercio Exterior cubano y la logística nacional colocando a la Compañía en el centro de estas actividades.</i>	2	OPERACIONES COMERCIALES
O10	<i>Incremento del volumen de exportaciones y del mercado interno por el desarrollo económico que alcanza el país.</i>	1	OPERACIONES COMERCIALES
O11	<i>Posibilidad de integramos al sistema de</i>	1	INFORMATICA,

	ELEMENTOS INTERNOS Y EXTERNOS IDENTIFICADOS.	PONDERACION <i>Mínimo (1) Ligero (2) Máximo (3)</i>	AREA DE RESULTADO CLAVE
	<i>comunicaciones diseñado y en fase de implementación por la Dirección de Comunicaciones del MINFAR.</i>		<i>DESARROLLO Y COMUNICACIONES</i>
O12	<i>Implementación en el país de nuevas legislaciones a partir de la actualización del modelo económico.</i>	<i>1</i>	<i>CONTROL INTERNO</i>
O13	<i>Posibilidad de fijar las tarifas de nuestros servicios de mutuo acuerdo con Terceros Clientes.</i>	<i>1</i>	<i>OPERACIONES COMERCIALES</i>
O14	<i>Tener la autorización del MINCIN para categorizar los almacenes propios.</i>	<i>1</i>	<i>OPERACIONES COMERCIALES</i>
O15	<i>La aprobación por parte de la dirección del país, de nuevas formas de producción y servicios que constituyen nichos de mercado para la Compañía.</i>	<i>1</i>	<i>OPERACIONES COMERCIALES</i>

		OPORTUNIDADES										AMENAZAS			
		Polít GAE	Integrac. A ferroc.	Mercados no satisfechos	Increment. demanda ASAT	Entrega instalac. Ociosas	Invers. ZEDM	Tecnología de punta en ZEDM	Crédito RAFIN	Reord. Com. Ext. centro AUSA	Sub-total	Migrac. Personal	Crisis Econ. Internac.	Insuf. Desarr. Tecnol. País	Sub-total
FORTALEZAS		01	02	03	04	05	06	07	08	09	Sub-total	A1	A2	A3	Sub-total
	Valor	3	3	3	3	3	2	2	2	2	23	2	2	2	6
F1	Prep p/defensa	3	3	2	1	1	1	1	1	1		1	1	1	
F2	Amplia oferta	3	3	3	3	3	2	3	1	1	3	2	1	1	
F3	Infraestruct. de apoyo	3	3	3	2	2	3	2	1	1	3	3	1	1	
F4	Infraestruct. infocom.	3	3	3	2	2	2	3	2	1	3	2	1	3	
F5	Fza Trab calif.	3	3	2	1	2	1	3	3	1	3	2	1	1	
F6	Econ. Sólida	3	3	2	2	2	3	3	1	3	3	2	1	1	
F7	Calidad certif.	2	3	3	3	3	1	3	1	1	3	1	1	1	
F8	Control Interno	2	3	2	2	1	2	2	1	1	3	1	1	1	
Subtotal		22									154				32
DEBILIDADES															
D1	No integralidad logística	3	2	2	2	3	1	3	1	1	3	1	1	1	
D2	Falta trazabil. Vehic. y cargas	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	1	3	
D3	Inestab. CDT.	3	3	3	3	2	1	2	1	1	3	2	1	1	
D4	Limitada proy. Inversiones	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	
D5	Baja rotación transporte	3	2	3	3	3	1	1	2	1	3	2	1	1	
D6	Insuf. Condición plataf. Logist.	3	3	3	3	2	2	2	1	2	3	2	1	1	
D7	Insuf. Innov. Tecnol.	3	2	3	2	2	1	2	2	1	2	3	2	1	
D8	Insuf. Gestión Calidad	3	2	2	3	2	1	3	2	1	3	1	1	1	
D9	Insuf complet. Personal idoneo	2	1	2	2	3	1	3	3	1	2	3	1	1	
Subtotal		26									169				40

Anexo no. 4: Modelo de evaluación del desempeño en la entidad.

	<p>Ficha de Proceso Competencia y Formación del Capital Humano</p>	FP 14
		Revisión: 5
		Página 8 de 19

ANEXO -2

MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ANUAL Y EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Nombres y Apellidos del Evaluado:

Area:

Cargo que desempeña:

Periodo que se Evalúa: Año _ _ _ _

1- Cumplimiento de las Recomendaciones de la evaluación anual anterior:

No	Recomendaciones	Cumplida	En Proceso	Incumplida
1				
n...				
Total				

2- Cumplimiento de los Objetivos funciones y tareas asignadas:

Indicador	Puntuación
o Cumplió entre el 90 y el 100 % de cumplimiento.	
o Cumplió entre el 80 y el 89 % de cumplimiento.	
o Cumplió entre el 70 y el 89% de cumplimiento.	
o Cumplió menos del 70 % de cumplimiento.	

3- Eficiencia, Calidad y Productividad:

Indicador	Eficiencia	Calidad	Productividad
Excelente			
Muy Bien			
Bien			
Regular			
Deficiente			

4- Cumplimiento de las Normas de Seguridad y Protección:

5- Uso y cuidado de los recursos materiales bajo su custodia:

	Ficha de Proceso Competencia y Formación del Capital Humano	FP 14
		Revisión: 5
		Página 9 de 19

6- Cumplimiento del Plan de Capacitación individual planificado:

No	Acciones de Capacitación planificadas	Cumplida	En Proceso	Incumplida
1				
n...				
Total				

7- Recomendaciones: (enumerar)

8- Necesidad de Capacitación:

No	Necesidad de Capacitación o de Aprendizaje	Fecha de Inicio Prevista	Fecha de Inicio Prevista	Tiempo de duración	Lugar donde se propone desarrollar la acción
1					
n...					
Total					

9- Conclusión:

Es evaluado con un:

a) **Desempeño laboral superior:** _____

(Cuando el trabajador ha cumplido o sobrecumplido con las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo y tiene buena disciplina laboral)

b) **Desempeño laboral adecuado:** _____

(Cuando el trabajador no ha cumplido una o algunas de las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo y tiene buena disciplina laboral)

c) **Desempeño laboral deficiente:** _____

(Cuando el trabajador no ha cumplido las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, incumple con sus funciones, tareas u objetivos individuales; no matricula en los cursos de capacitación y desarrollo que tenía en su plan individual, o lo abandona o no lo aprueba por causas injustificadas, presenta problemas de disciplina laboral, y todo ello puede conducir a la pérdida de la idoneidad demostrada.)

Jefe Directo: _____

Firma: _____

Subordinado: _____

Firma: _____

Fecha: __/__/__

Anexo no. 5: Lista de chequeo sobre los módulos tomando como base Herramienta diseñada y validada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, según la NC 3001:2007.

Competencias Laborales				
Criterio	Bajo	Medio	Alto	Evaluación
¿Están definidas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No. Se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada y no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella.	
¿A qué nivel se identifican y aprueban las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No se identifican las competencias laborales de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	No están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores. Se establece la idoneidad de cada trabajador por parte de comisiones presididas por el director del centro, establecimiento o taller.	La alta dirección de la empresa identifica y aprueba las competencias claves de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	
¿Se observan ventajas en la gestión por competencias en favor de la calidad, la disminución de	No existe gestión por competencias ni tampoco por la calidad.	No está estructurada la gestión de competencias. Se remunera por la cantidad y calidad	Se desarrolla el trabajo en equipo, la dirección por proyectos y la gestión por competencias. Se	

<p>las producciones defectuosas y la satisfacción de los usuarios?</p>		<p>del trabajo. Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas. Comienza la gestión de calidad.</p>	<p>certifican los productos como parte del desarrollo de la gestión de calidad por parte de la ONN.</p>	
<p>Organización del Trabajo</p>				
<p>¿Se realizan estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo en la empresa?</p>	<p>No se desarrollan estudios del trabajo. Existe un estancamiento en la organización del trabajo.</p>	<p>Se realizan estudios del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los resultados con la participación de los trabajadores.</p>	<p>Si. Se realizan estudios del trabajo para elevar la productividad, cumplir con los objetivos y teniendo en cuenta las competencias claves de la empresa y de los procesos de las actividades principales.</p>	
<p>¿Se realiza la planificación de los Recursos Humanos?</p>	<p>No. Se cubren las plazas vacantes según las necesidades de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidades.</p>	<p>Se planifican las necesidades de recursos humanos teniendo en cuenta el nivel de actividad y el balance de carga y capacidades. No existe plantilla inflada y los trabajadores excedentes están reubicados en labores útiles y necesarias o estudiando.</p>	<p>Si. Se planifican los RH con un enfoque a corto, mediano y largo plazo, para atraer los trabajadores con las competencias y la idoneidad requerida que hagan posible obtener la máxima eficiencia, la máxima productividad, con una utilización racional de los recursos humanos mediante el balance de carga y capacidades, y la optimización de</p>	

			las plantillas. No existen trabajadores excedentes y los trabajadores muestran polivalencia y realizan multioficio.	
Selección del personal				
¿Se realiza la selección del personal por competencias laborales?	No existe un proceso de selección de personal, sino que se cubren las plazas vacantes por el departamento de personal y no funciona el Comité de ingreso o el Comité de expertos.	Se realiza la selección del personal basado en el calificador de amplio perfil. El departamento o área de Recursos Humanos realiza el proceso de selección teniendo presente el expediente laboral, la experiencia declarada por el trabajador, los resultados del período de prueba. El papel del Comité de ingreso o el Comité de expertos es formal en relación con la decisión de aprobación de los candidatos.	La alta dirección de la empresa conjuntamente con el comité de experto o el comité de competencias realiza la selección y el proceso de idoneidad. La selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de competencias de los puestos de los procesos de las actividades principales. La selección de trabajadores para cubrir los demás puestos de la empresa se realiza entre los más idóneos.	
¿El proceso de selección de personal está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial?	No. Se seleccionan trabajadores con insuficiente nivel de calificación para cubrir plazas vacantes.	La selección del personal se realiza para cubrir las plazas vacantes y de nueva creación, pero no está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial.	Si. Se realiza la selección del personal según el perfil de competencias de los puestos y la idoneidad demostrada para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial.	

<p>¿Posee la empresa un plan de integración del personal seleccionado?</p>	<p>No. Se realizan actividades para la presentación al colectivo de los nuevos trabajadores, que no siempre estas responden a un programa de actividades, según lo establecido. Existen dificultades con la contratación y alto índice de fluctuación.</p>	<p>Existe un programa de actividades para la acogida de los trabajadores incorporados al colectivo, que se ejecuta por el jefe directo conjuntamente con las organizaciones políticas y de masa. Existe fluctuación de la fuerza la laboral, ocurren violaciones de las relaciones laborales.</p>	<p>Si. Se ejecuta un programa con la participación efectiva de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masa, 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. Se cumple la política de contratación, prevalece en la masa de trabajadores el sentido de pertenencia a la empresa. Prevalecen las relaciones laborales satisfactorias.</p>	
<p>Capacitación y desarrollo</p>				
<p>¿Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales?</p>	<p>No. Se realizan acciones de capacitación con enfoque tradicional en la que participan algunas categorías ocupacionales.</p>	<p>Se realiza el diagnóstico de necesidades de superación de cada trabajador para cerrar la brecha entre los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee y los requisitos del cargo que desempeña y la idoneidad demostrada.</p>	<p>Sí. Existe un plan de acuerdo a las necesidades de capacitación individual y colectiva basado en las competencias y alineado con la misión, la visión y los objetivos de la empresa.</p>	
<p>¿La calidad del</p>	<p>No. Se realiza la</p>	<p>Sí. La capacitación</p>	<p>Totalmente. La</p>	

<p>proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores?</p>	<p>determinación de necesidades de superación de cada trabajador y se aplica un plan para dotar a cada uno de los conocimientos habilidades y actitudes y los requisitos del cargo y la idoneidad demostrada.</p>	<p>está dirigida a cerrar la brecha surgida del diagnóstico de necesidades, producto del amplio perfil del puesto de trabajo y la idoneidad o no, demostrada.</p>	<p>capacitación es la vía por excelencia para materializar el programa de desarrollo individual elaborado producto de la evaluación del desempeño de cada trabajador.</p>	
<p>¿Cuál es el impacto socio laboral de la capacitación en la empresa y los trabajadores?</p>	<p>La capacitación responde a la determinación de necesidades de cada trabajador para alcanzar la idoneidad y los requisitos del amplio perfil del puesto de trabajo que desempeña.</p>	<p>Contribuye a la idoneidad, a mejorar el desempeño individual y colectivo y a elevar la productividad y la calidad.</p>	<p>Se elevan las competencias laborales, la productividad y la calidad</p>	
<p>Estimulación moral y material</p>				
<p>¿Los trabajadores están motivados para elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad?</p>	<p>Poco. Los trabajadores expresan que la remuneración y reconocimientos morales no se corresponden con el esfuerzo y los resultados alcanzados.</p>	<p>Existe motivación y un clima favorable por la remuneración recibida por los resultados del trabajo. Se realizan reconocimientos morales aunque no responden a un programa coherente armónico y de aplicación sistemática.</p>	<p>Existe un clima laboral y motivación satisfactoria que se expresan en una elevada productividad, calidad y disciplina y en el reconocimiento por el alto desempeño económico y social de la empresa.</p>	
<p>¿Existe relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de la empresa?</p>	<p>Poca. Solo tienen vinculado el ingreso a resultados de eficiencia y eficacia los trabajadores directos.</p>	<p>Todos los trabajadores y dirigentes tienen vinculados los ingresos a los resultados de eficiencia y eficacia. No se alcanza igual relación con la calidad. Las</p>	<p>Si. Todos los trabajadores y dirigentes reciben ingresos vinculados a los resultados de eficiencia, eficacia y la calidad. Además reciben pagos</p>	

		empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial reciben un ingreso superior al resto, porque reciben un ingreso superior por un pago adicional por mostrar mayor eficiencia, organización y disciplina.	adicionales por la certificación de la calidad y el Perfeccionamiento Empresarial.	
¿La estimulación moral y material contribuye a los resultados alcanzados por la empresa?	La estimulación moral y salarial están desintegradas y cada una por separado contribuye al cumplimiento de indicadores económicos - productivos.	Existe una discreta integración entre la estimulación moral y salarial aunque están dirigidas a lograr mayores resultados productivos.	Se alcanza la integración de la estimulación moral y material y una sostenida influencia en la elevación de la productividad, la calidad, el desarrollo de las competencias y el ingreso de los trabajadores.	
Seguridad y salud en el trabajo				
¿Se realizó la identificación y el análisis de los riesgos de trabajo, según se establece en la Res.31 del 2002 del MTSS?	No se ha realizado el levantamiento y análisis de los riesgos	Se realizó la identificación de los riesgos aunque no está evaluada la peligrosidad. La estrategia de la empresa no contempla una prioridad de la Seguridad y Salud en el trabajo.	Si se realizó la identificación de los riesgos y se evaluó la peligrosidad. La estrategia de la empresa contempla las prioridades de la Seguridad y Salud en el trabajo.	
¿Existe un plan de acción para resolver los problemas de la Seguridad y Salud del trabajador en la empresa?	No existe un plan de prevención de riesgos sino que se adoptan medidas aisladas.	Existe un plan de prevención de riesgos aunque no está alineado con la estrategia empresarial. Prevalece un enfoque reactivo para reducir o eliminar la	Existe un plan de prevención de riesgos según el nuevo modelo de Seguridad y Salud en el trabajo.	

		accidentabilidad.		
¿Esta integrada la seguridad y salud del trabajador al sistema de dirección y gestión de la empresa?.	No, la seguridad y salud del trabajador se realiza independiente al sistema de dirección y gestión de la empresa	Si está integrad pero su enfoque es funcional y carece con las actividades del sistema de gestión de recursos humanos y con los otros sistemas de la empresa.	Si la Seguridad y Salud en el trabajo está integrada a la dirección estratégica de la empresa en correspondencia con los objetivos estratégicos, se aplica el modelo de referencia de Seguridad y Salud en el trabajo.	
Evaluación del desempeño				
¿Existe un proceso de Evaluación del Desempeño de los trabajadores?	No. Sólo se realiza la Evaluación del Desempeño de los Técnicos.	Se realiza sobre las reglas definidas a todos los trabajadores excepto los dirigentes, que permite decidir la permanencia, la promoción y envío a cursos de capacitación.	Si. La evaluación del desempeño se realiza a todos los trabajadores, excepto los dirigentes, anualmente, por el jefe inmediato y la participación del colectivo donde labora. El resultado sirve de base para el plan de desarrollo de las competencias laborales.	
¿Qué criterios se precisan en la Evaluación del desempeño?	Sólo se mide el cumplimiento del plan de trabajo para un período de tiempo determinado.	Se miden los resultados alcanzados basados en las reglas definidas que permiten la promoción y envío a cursos.	La evaluación del desempeño se basa en el cumplimiento del plan de desarrollo del trabajador, las competencias y el cumplimiento de los objetivos trazados.	
¿Qué acciones desarrolla la empresa con la evaluación del	Limitadas. Solo se derivan acciones para el mejoramiento de la	Se avanza. Se evalúan todos los trabajadores, excepto los	Franco desarrollo. Se ejecuta un programa	

desempeño de sus trabajadores?	labor de los técnicos.	dirigentes. La evaluación del desempeño sirve para la permanencia, promoción y envío a cursos de los trabajadores. No existe integración entre la evaluación del desempeño y la estrategia empresarial.	coherente con los resultados de la evaluación del desempeño. Se emplea para el desarrollo integral de los trabajadores basado en las competencias laborales, alineado con los objetivos y la estrategia de la empresa.	
Comunicación Institucional				
¿Existe una política de comunicación en la empresa?	No existe una política coherente y sistemática al interior de la empresa.	Limitada. Existe una política comunicacional en la empresa que no está alineada con la misión, visión y sus objetivos estratégicos.	Si. Existe una política comunicacional que coadyuva a la participación de los trabajadores y al desarrollo de las competencias laborales que hace posible la integración de la gestión de recursos humanos con la estrategia y objetivos de la empresa.	
¿Están definidos los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación empresarial?	No están definidos.	Limitados. Se encuentran definidos algunos, otros o se aplican operativamente o no están definidos. Los tipos de información no están alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.	Si. Se encuentran definidos todos los tipos de información alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.	
¿Están precisadas las responsabilidades	No están precisadas.	Limitada. Están precisadas para todos los	Si. Están precisadas a todos los	

<p>de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional incluyendo las organizaciones políticas y de masas?</p>		<p>trabajadores aunque solo se controla a los cargos directivos. Las organizaciones políticas y de masas están incorporadas pero no participan planificadamente del proceso.</p>	<p>trabajadores de acuerdo con sus misiones y el papel de las organizaciones dentro de la política comunicacional empleando los canales existentes.</p>	
Autocontrol				
<p>¿Está definido el autocontrol de la gestión integrada de los recursos humanos de la empresa ?</p>	<p>No está definido</p>	<p>Se controlan algunas actividades de los recursos humanos sin planificación y esporádicamente</p>	<p>Si está definido el autocontrol como una actividad clave de la gestión integrada de los recursos humanos</p>	
<p>¿Están definido en relación con el auto diagnóstico qué nivel de la empresa lo aprueba, quienes lo realizan, periodicidad con que se ejecutan, el contenido y la evaluación de los resultados?</p>	<p>No está definido</p>	<p>Lo aprueba el responsable que atiende la actividad de recursos humanos y no responde a una actividad planificada. Se realiza para controlar el resultado de algunas actividades específicas.</p>	<p>La ejecución y el contenido lo aprueba el Consejo de Dirección, lo ejecuta anualmente un equipo designado y los resultados se evalúan por la alta dirección de la empresa, con los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas.</p>	
<p>¿El autocontrol de la gestión integrada de capital humano en la empresa ha permitido obtener un diagnóstico de la situación existente?</p>	<p>No lo ha permitido</p>	<p>Limitado, han diagnosticado la situación existente en relación con diferentes actividades de la gestión de los recursos humanos, pero no de la integración con los objetivos y la estrategia empresarial.</p>	<p>Si, el diagnostico permite evaluar la coherencia entre las actividades de los recursos humanos y la y de las acciones con los objetivos estratégicos. Perfeccionar la dirección estratégica y mejorar los resultados de la empresa.</p>	

Anexo no. 6: Formato propuesto para perfiles de cargo por competencias

Denominación del cargo o puesto:						
Departamento al cual pertenece:						
Categoría ocupacional:		Grupo escala:				
Misión del cargo o puesto:						
Competencias del cargo o puesto:						
1						
2 ...n						
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:						
Formación mínima necesaria: _____						
Experiencia previa: _____						
Conocimientos específicos:			1	2	3	
1						
2 ...n						
Requisitos físicos			1	2	3	4
1						
2 ...n						
Requisitos de personalidad			1	2	3	4
1						
2 ...n						
1. No exigidos 2. Bajos 3. Medios 4. Altos						
Responsabilidades:		Condiciones de trabajo:				
*Sobre el trabajo y otras personales		*Esfuerzo físico y mental				
*Sobre los equipos y medios de trabajo		*Ambiente físico				
*Sobre la calidad del servicio		Cultura organizacional:				
*Sobre la relación con los clientes		*Expectativas del comportamiento y valores				
*Sobre la economía		*Clima organizacional				
*Riesgos más comunes						
*Régimen de trabajo y descanso						
Realizado por: _____		Firma por: _____				
Revisado por: _____		Fecha: _____				
Aprobado por: _____		Firma por: _____				
		Fecha: _____				

Fuente: Cuesta Santos, 2010. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tomo 2. Página 291

Anexo no. 7 Perfil de cargo por competencias del Director gestión económica y financiera

Denominación del cargo: Director de gestión económica y financiera		
Entidad: Sucursal Villa Clara de Almacenes Universales S.A.		
Área a la cual pertenece : Económica		
Categoría Ocupacional: Cuadro directivo		
Grupo Escala: XIV		
Salario Escala: \$ 425.00		
Derecho a otros pagos:		
Norma financiera: 10.00cuc	Perfeccionamiento: \$ 200.00	Antigüedad: Según certificación de años de servicio
Se subordina a: Director General		
Subordinados : Especialista C en gestión económica, Contador C, Cajero-Pagador		
<p>Misión : Coordinar y elaborar el plan de negocios que integra los procesos técnico, económico, organizativo, social y financiero de la entidad, en función del cumplimiento de los objetivos, con el máximo de eficiencia y racionalidad en la utilización de los recursos materiales y financieros y con la activa participación de los trabajadores en los resultados. Ejecutar las normas para el funcionamiento financiero. Evaluar los resultados y la eficiencia de la gestión y para ello registra, clasifica y controla los estados financieros de la entidad.</p>		
Competencias del cargo		Dimensiones

<p>Capacidad de dirección</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Orienta al colectivo de forma correcta en medio de circunstancias complejas. -Posee la capacidad para gestionar recursos e información. -Guía a individuos o grupos hacia la consecución de objetivos. -Identifica y prioriza tareas de manera efectiva.
<p>Alta responsabilidad en el cumplimiento de los deberes funcionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Compromiso, alto sentido del deber de cumplir las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. -Cumple los compromisos que realiza. -Asume las posibles consecuencias de sus decisiones y actos. -Se esfuerza por cumplir con excelencia sus objetivos y tareas.
<p>Dominio de la actividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Conoce a fondo la gestión económica -Garantiza el cumplimiento de los procedimientos establecidos en caja y banco y cuentas por pagar, nóminas, finanzas en lo referente al control interno. -Revisa que toda la información esté en orden.
<p>Autoridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Tiene la capacidad de generar cambios de comportamiento o actitud en las personas bajo su supervisión -Merece el respeto y autoridad de su colectivo de trabajo. -Los subordinados lo ven como un apoyo para la realización de sus labores

Trabajo con los subordinados	<ul style="list-style-type: none"> -Estimula el trabajo en equipo -Actúa como líder de su grupo de trabajo. -Contribuir dentro del nivel de sus conocimientos y experiencias, en la formación del personal.
Confiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> -Se puede confiar en el juicio y la labor que realiza. - Poseer apego a la verdad.
Incondicionalidad	<ul style="list-style-type: none"> -Se entrega a su labor con ahínco y dedicación. -Está consciente de que su labor es imprescindible.
Facilidades comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> -Fluidez y facilidad en la comunicación oral -Redacta de manera clara y precisa -Capacidad de análisis, interpretación y evaluación.
Poseer los valores de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> -Patriotismo socialista -Unidad -Honestidad -Sencillez y humildad -Responsabilidad -Eficiencia
Adecuada conducta personal y profesional	<ul style="list-style-type: none"> -Trata a todos con respeto y cortesía. -No abusa de las atribuciones que posee en su responsabilidad. -Mantiene adecuadas interrelaciones personales.
Funciones	

- Disponer de las legislaciones actualizadas que se dicten por el país, cumplir las que le correspondan por ley.
- Participar en la organización y control de la correcta aplicación del sistema de dirección y gestión.
- Implantar la base reglamentaria de la compañía.
- Participar en la elaboración y actualización de la estrategia de la entidad a partir de la estrategia de la compañía, evaluar su cumplimiento periódicamente en el consejo de dirección tomando las medidas necesarias para rectificar desviaciones.
- Elaborar cada año la propuesta de los objetivos a alcanzar por el área, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada. Controlar periódicamente su cumplimiento.
- Garantizar una estrecha colaboración con el Partido, el Sindicato y la Juventud, así como con la organización superior de dirección, otras empresas y con otros órganos, organismos o Consejos de la Administración Provincial con los que tenga relaciones.
- Involucrar a los trabajadores en las tareas del control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal.
- Analizar con los trabajadores sistemáticamente los resultados obtenidos en la gestión y el cumplimiento del plan anual aprobado.
- Aplicar el sistema de gestión de la calidad en la entidad.
- Organizar el funcionamiento de los grupos de mejora de calidad en la entidad.
- Dirigir, organizar y controlar el proceso de elaboración del plan anual de la entidad en todas sus categorías y por unidades estructurales, en correspondencia con las indicaciones recibidas de la compañía. Desagregar el plan por meses.
- Presentar y defender el plan anual de la entidad en la compañía.
- Analizar periódicamente el cumplimiento de los planes, evaluando y aplicando las medidas a implantar para garantizar el cumplimiento del mismo.
- Aplicar el sistema de costos de la calidad en la entidad.
- Aplicar en la entidad el manual de la contabilidad de costo de la compañía.
- Analizar periódicamente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos en la entidad y su relación con los ingresos. Evaluar las medidas a implantar para continuar rebajando los gastos.
- Emitir periódicamente los estados financieros en correspondencia con los requerimientos establecidos por la compañía en términos de tiempo, calidad y veracidad.
- Evaluar los índices financieros obtenidos en la gestión empresarial y garantizar que se cumplan las medidas necesarias para erradicar las desviaciones en la entidad.
- Cumplir con rigor y calidad los procedimientos establecidos en el uso de la moneda convertible (CUC)
- Garantizar según lo dispuesto en cada caso, el pago de los tributos correspondientes de la Sucursal en tiempo y forma.
- Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
- Documentar el 100% de las cuentas por cobrar y pagar y establecer convenios de cobro y pago.
- Controlar permanentemente el cumplimiento de los flujos de efectivos en la entidad.
- Formar y aplicar los precios en correspondencia con los lineamientos de la compañía.

Requisitos o Exigencias del Cargo			
Formación Mínima Necesaria : Nivel superior			
Experiencia Profesional Mínima: Demostrar conocimientos y habilidades necesarios para ocupar el cargo.			
Conocimientos Específicos	1	2	3
Dominio de métodos y Estilos de dirección	x		
Dominio de la política laboral y salarial	X		
Dominio de los sistemas de Pago	X		
Dominio del Decreto Ley 281	x		
Dominio de los Documentos rectores de la Especialidad	x		
Dominio de Marketing, Publicidad y Propaganda			x
Dominio de Office		x	
1. Elementales	2. Medios		3. Superiores
Requisitos Físicos	1	2	3
Sin enfermedad o lesión invalidante			X
Buen porte y aspecto			X
Equilibrio mental			X
Escucha activa			X
Aptitud general			X
1. No Exigidos	2. Bajos		3. Medios
Requisitos de personalidad	1	2	3
			4

Comunicativo				X
Confiable				X
Responsable				X
Organizado				X
Controlado				X
Convincente				X
Respetuoso				X
Capacidad crítica				X
1. No Exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos	
Responsabilidades				
Sobre el Trabajo				
<p>-Mantener una actitud intransigente ante el soborno , corrupción y delito</p> <p>-Conocer el régimen de sanciones civiles penales y administrativas por incumplimiento en ejercicio de sus funciones</p> <p>-Cumplir con las normas de disciplina laboral</p> <p>-Velar por el orden ,integridad y seguridad de la documentación archivada ,así como el control de sus consultas</p>				
Sobre los equipos y medios				
Se responsabiliza por todos los medios y equipos existentes dentro del área de economía así como los muebles de oficina y computadoras.				
Sobre la Calidad del Servicio				
Velar por el cumplimiento eficiente y eficaz de los procedimientos para la gestión económica y financiera				
Sobre la relación con los usuarios				
Mantener una relación cordial con los clientes basada en el respeto y comprensión e inculcar esto a los subordinados				
Condiciones de Trabajo				

Esfuerzo Físico			
<input checked="" type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/> Normal	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Alto
Esfuerzo Mental			
<input type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/> Normal	<input type="checkbox"/> Medio	<input checked="" type="checkbox"/> Alto
El ejercicio del cargo precisa altos niveles de concentración y atención que pueden provocar sobrecarga psíquica y estrés.			
Ambiente Físico			
Nivel de Iluminación : 300-500 lux			
Condiciones de Microclima : 21-23 C en invierno y en verano 26-28 C			
Exposición al ruido: < 65 dB A.			
Riesgos más comunes			
-Sometimiento a intentos de soborno , amenazas chantaje			
-Accidentes laborales de poca envergadura.			
Condiciones Horarias			
Horario de trabajo: de lunes a viernes de 8.00 hrs a 17.00 hrs. Sábados alternos con ½ jornada de trabajo de 4 horas de 8.00 am a 12.00 m.			
Horario de descanso: 30 minutos para almorzar			
Medios que necesita para su trabajo			
- Todo tipo de materiales de oficina, así como sistemas computarizados, impresora, calculadora, etc.			
- Sistemas de comunicación como celular.			
- Vehículo automotor.			
Cultura Organizacional			
Expectativas del comportamiento			

Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina y con el código de ética de la institución .Tiene que comportarse con un estricto cumplimiento de las normas de seguridad y una actitud permanente y activa contra la corrupción.

Clima Organizacional

Tener elevado sentimiento de pertenencia

Tener elevado sentimiento de compromiso

Motivación por el trabajo

Receptivo a todas las ideas

Cooperar con el grupo de trabajo

Realizado Por _____ Fecha: _____

Firma: _____

Realizado Por _____ Fecha: _____

Firma: _____

Realizado Por _____ Fecha: _____

Firma: _____

Anexo no. 8: Perfil de cargo por competencias del Especialista C en gestión económica.

Denominación del Cargo: Especialista C en gestión económica		
Entidad: Sucursal Villa Clara de Almacenes Universales S.A.		
Área a la cual pertenece : Económica		
Categoría Ocupacional: Técnico		
Grupo Escala: X		
Salario Escala: \$ 325.00		
Derecho a otros pagos:		
Norma financiera: 10.00cuc	Perfeccionamiento: \$ 105.00	Antigüedad: Según certificación de años de servicio
Se subordina a: Director Económico		
Subordinados : -		
<p>Misión: Asesorar y supervisar en la optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa, a través de la elaboración de propuestas y planes sobre los niveles de actividad; participa en la elaboración de modificaciones a las metodologías, los procedimientos y calendarios aprobados; evalúa y controla el comportamiento de los planes aprobados; analiza y emite criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos y financieros.</p>		
Competencias del Cargo		Dimensiones

<p>Dominio de la planificación y la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Ser capaces de organizar y planificar tareas -Demostrar confianza en sí mismo cuando se afrontan nuevos retos. -Cumplir con la planificación de procesos. -Trabajar con organización y contribuir a la del colectivo. -Demostrar capacidad organizativa en su labor. -Capacidad de decisión, habilidad para tomar decisiones e iniciativa para llevarlas a cabo.
<p>Orientación hacia la adquisición de conocimientos de las actividades de otras áreas funcionales de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Potencialidades para el desarrollo y asimilación de conocimientos -Se preocupa por recibir cursos avanzados para superarse. -Estudio de las funciones de las distintas áreas de la organización.
<p>Trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Estimula el trabajo equipo y el análisis de los problemas. -Comparte con su grupo los retos y los involucra en el logro de los mismos. -Trabajar cooperativamente con los demás, ser parte de un equipo, trabajar en grupo y no aisladamente.
<p>Poseer alta disposición ante el trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Siempre está disponible para lo que haya que hacer. -Se entrega a su labor con ahínco y dedicación. -Está consciente de que su labor es imprescindible.
<p>Facilidades comunicativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Posee una expresión oral y escrita fluida y precisa, así como una escucha empática que consolida las relaciones interpersonales. -Transmite de forma clara y coherente las ideas.

Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> -Defiende y promulga los intereses de la organización como si fueran propios. -Se identifica con los intereses de la organización, de modo que en su actuar los asume como propios. -Siente orgullo de formar parte de la organización.
Confiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> -Se puede confiar en el juicio y la labor que realiza. - Poseer apego a la verdad.
Adecuada conducta personal y profesional	<ul style="list-style-type: none"> -Trata a todos con respeto y cortesía. -No abusa de las atribuciones que posee en su responsabilidad. -Mantiene adecuadas interrelaciones personales.
Poseer los valores de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> -Patriotismo socialista -Unidad -Honestidad -Sencillez y humildad -Responsabilidad -Eficiencia

Funciones

- Elabora las propuestas y planes sobre los niveles de actividad
- Evalúa el comportamiento de los planes aprobados
- Analiza y emite criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos y financieros;
- Planifica y controla los consumos y analiza el comportamiento de los abastecimientos más importantes;
- Elabora o participa en la evaluación de proyectos de inversión
- Elabora o participa en la elaboración de propuestas de extra plan
- Analiza el comportamiento de la productividad del trabajo
- Realiza análisis sobre la eficiencia económica, las exportaciones y la sustitución de importaciones
- Elabora estados financieros y de presupuestos en moneda nacional o divisas según corresponda, realizando valoraciones de los mismos
- Participa en la elaboración de planes financieros y otras actividades financieras de la entidad
- Atiende tareas relativas a los precios y tarifas
- Elabora registros primarios estadísticos y confecciona series históricas de los indicadores económicos
- Realiza análisis estadísticos
- Asesora en materia económica a la dirección de la unidad
- Participa en otras tareas relacionadas con las finanzas
- Confecciona informes sobre los resultados de la ejecución y el cumplimiento del presupuesto o planes financieros
- Participa en el establecimiento de programas sobre la formulación, fijación, modificación y control de los precios, tarifas, recargos y descuentos comerciales de la unidad
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Requisitos o Exigencias del Cargo

Formación Mínima Necesaria : Nivel superior

Experiencia Profesional Mínima: Demostrar conocimientos y habilidades necesarios para ocupar el cargo.

Conocimientos Específicos	1	2	3
Dominio absoluto de las actividades de economía y contabilidad.			X
Conocimiento de las actividades y características de la sucursal.			X

Conocimientos de control interno y auditoría.				X
Dominio de los documentos rectores de la especialidad				X
Dominio de sistemas automatizados de control contable financiero.				X
Dominio del Office	x			
Dominio de conocimientos técnicos de acuerdo al cargo que desempeña				x
1. Elementales	2. Medios			3. Superiores
Requisitos Físicos	1	2	3	4
Sin enfermedad o lesión invalidante			X	
Buen porte y aspecto			X	
Equilibrio mental				X
Escucha activa				X
Aptitud general				X
1. No Exigidos	2. Bajos		3. Medios	4. Altos
Requisitos de personalidad	1	2	3	4
Comunicativo				X
Confiable				X
Responsable				X
Organizado				X
Controlado				X
Convincente			X	
Respetuoso				X
Capacidad crítica				X
1. No Exigidos	2. Bajos		3. Medios	4. Altos
Responsabilidades				
Sobre el Trabajo				

<p>-Mantener una actitud intransigente ante el soborno , corrupción y delito</p> <p>-Conocer el régimen de sanciones civiles penales y administrativas por incumplimiento en ejercicio de sus funciones</p> <p>-Cumplir con las normas de disciplina laboral</p> <p>-Velar por el orden ,integridad y seguridad de la documentación archivada ,así como el control de sus consultas</p>
<p>Sobre los equipos y medios</p>
<p>Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo asignados a su disposición, incluyendo cada uno de los puestos, por los que debe velar por su buen funcionamiento.</p>
<p>Sobre la Calidad del Servicio</p>
<p>Vela porque los clientes internos estén preparados en los aspectos que necesitan para lograr un desempeño superior en el cargo y por esta vía incrementar la satisfacción de los clientes externos por la calidad del servicio recibido. Garantiza la adecuada preparación de los trabajadores.</p>
<p>Sobre la relación con los usuarios</p>
<p>Mantener una relación cordial con los clientes basada en el respeto y comprensión e inculcar esto a los subordinados</p>
<p>Condiciones de Trabajo</p>
<p>Esfuerzo Físico</p>
<p> <input checked="" type="checkbox"/> No procede <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto </p>
<p>Esfuerzo Mental</p>
<p> <input type="checkbox"/> No procede <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Medio <input checked="" type="checkbox"/> Alto </p>
<p>El ejercicio del cargo precisa altos niveles de concentración y atención que pueden provocar sobrecarga psíquica y estrés.</p>
<p>Ambiente Físico</p>
<p>Nivel de Iluminación : 300-500 lux</p> <p>Condiciones de Microclima : 21-23 C en invierno y en verano 26-28 C</p> <p>Exposición al ruido: < 65 dB A.</p>
<p>Riegos más comunes</p>

<p>-Sometimiento a intentos de soborno , amenazas chantaje</p> <p>-Accidentes laborales de poca envergadura.</p>
<p>Condiciones Horarias</p>
<p>Horario de trabajo: de lunes a viernes de 8.00 hrs a 17.00 hrs. Sábados alternos con ½ jornada de trabajo de 4 horas de 8.00 am a 12.00 m.</p> <p>Horario de descanso: 30 minutos para almorzar</p>
<p>Medios que necesita para su trabajo</p>
<p>Todo tipo de materiales de oficina, así como sistemas computarizados, impresora, calculadora, teléfono fijo.</p>
<p style="text-align: center;">Cultura Organizacional</p>
<p>Expectativas del comportamiento</p>
<p>Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina y con el código de ética de la institución .Tiene que comportarse con un estricto cumplimiento de las normas de seguridad y una actitud permanente y activa contra la corrupción.</p>
<p>Clima Organizacional</p>
<p>Tener elevado sentimiento de pertenencia</p> <p>Tener elevado sentimiento de compromiso</p> <p>Motivación por el trabajo</p> <p>Receptivo a todas las ideas</p> <p>Cooperar con el grupo de trabajo</p>
<p>Realizado Por _____ Fecha: _____ Firma: _____</p>
<p>Realizado Por _____ Fecha: _____ Firma: _____</p>
<p>Realizado Por _____ Fecha: _____ Firma: _____</p>

Anexo no. 9: Perfil de cargo por competencias del Contador C.

Denominación del Cargo: Contador C		
Entidad: Sucursal Villa Clara de Almacenes Universales S.A.		
Área a la cual pertenece : Económica		
Categoría Ocupacional: Técnico		
Grupo Escala: X		
Salario Escala: \$ 325.00		
Derecho a otros pagos:		
Norma financiera: 10.00cuc	Perfeccionamiento: \$ 105.00	Antigüedad: Según certificación de años de servicio
Se subordina a: Director Económico		
Subordinados : -		
Misión: Organiza, supervisa y realiza tareas correspondientes a los hechos económicos de la entidad a través de la documentación primaria y modelos establecidos para esta actividad.		
Competencias del Cargo	Dimensiones	
Dominio de la planificación y la organización	<ul style="list-style-type: none"> -Ser capaces de organizar y planificar tareas -Demostrar confianza en sí mismo cuando se afrontan nuevos retos. -Cumplir con la planificación de procesos. -Trabajar con organización y contribuir a la del colectivo. -Demostrar capacidad organizativa en su labor. -Capacidad de decisión, habilidad para tomar decisiones e iniciativa para llevarlas a cabo. 	

<p>Trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Estimula el trabajo equipo y el análisis de los problemas. -Comparte con su grupo los retos y los involucra en el logro de los mismos. -Trabajar cooperativamente con los demás, ser parte de un equipo, trabajar en grupo y no aisladamente.
<p>Sentido de pertenencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Defiende y promulga los intereses de la organización como si fueran propios. -Se identifica con los intereses de la organización, de modo que en su actuar los asume como propios. -Siente orgullo de formar parte de la organización.
<p>Confiabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Se puede confiar en el juicio y la labor que realiza. - Poseer apego a la verdad.
<p>Poseer alta disposición ante el trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Siempre está disponible para lo que haya que hacer. -Se entrega a su labor con ahínco y dedicación. -Está consciente de que su labor es imprescindible.
<p>Orientación hacia la adquisición de conocimientos de las actividades de otras áreas funcionales de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Potencialidades para el desarrollo y asimilación de conocimientos -Se preocupa por recibir cursos avanzados para superarse -Estudio de las funciones de las distintas áreas de la organización.
<p>Facilidades comunicativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Posee una expresión oral y escrita fluida y precisa, así como una escucha empática que consolida las relaciones interpersonales. -Transmite de forma clara y coherente las ideas.
<p>Poseer los valores de la compañía</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Patriotismo socialista -Unidad -Honestidad -Sencillez y humildad -Responsabilidad -Eficiencia

Adecuada conducta personal y profesional	<p>-Trata a todos con respeto y cortesía.</p> <p>-No abusa de las atribuciones que posee en su responsabilidad.</p> <p>-Mantiene adecuadas interrelaciones personales.</p>		
Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> • Confecciona o supervisa los comprobantes de operaciones • Revisa y aprueba los documentos primarios • Aplica y adecua los sistemas y procedimientos contables en vigor • Participa en las auditorias • Garantiza, realiza o aprueba las conciliaciones bancarias • Garantiza el proceso relacionado con el sistema de nóminas establecido • Efectúa comprobaciones de efectivos y valores • Emite estados financieros y de presupuestos • Revisa y consolida estados financieros • Garantiza las tareas relacionadas con las finanzas • Revisa y evalúa la información de costos recibidos • Revisa la valoración efectuada de los inventarios de productos en procesos, producción terminada y traspasos ínter procesos; • Revisa los modelos establecidos para cada centro de costo, estadística económica y finanzas que se le solicita • Controla los activos fijos tangibles • Confecciona informes sobre los resultados de la ejecución y cumplimiento del presupuesto o planes financieros • Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera. 			
Requisitos o Exigencias del Cargo			
Formación Mínima Necesaria : Nivel superior			
Experiencia Profesional Mínima: Demostrar conocimientos y habilidades necesarios para ocupar el cargo.			
Conocimientos Específicos	1	2	3
Dominio absoluto de las actividades de economía y contabilidad.			X

Conocimiento de las actividades y características de la sucursal.				X
Conocimientos de control interno y auditoría.				X
Dominio del plan anual de la sucursal.				X
Dominio del plan de ventas de la sucursal.				X
Dominio de sistemas automatizados de control contable financiero.				X
Conocimientos sobre computación.	x			
Adecuada preparación político-ideológica.			x	
1. Elementales	2. Medios		3. Superiores	
Requisitos Físicos	1	2	3	4
Sin enfermedad o lesión invalidante				X
Buen porte y aspecto				X
Equilibrio mental				X
Escucha activa				X
Aptitud general				X
1. No Exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos	
Requisitos de personalidad	1	2	3	4
Comunicativo				X
Confiable				X
Responsable				X
Organizado				X
Controlado				X
Convincente				X
Respetuoso				X
Capacidad crítica				X
1. No Exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos	
Responsabilidades				

Sobre el Trabajo				
<p>-Mantener una actitud intransigente ante el soborno , corrupción y delito</p> <p>-Conocer el régimen de sanciones civiles penales y administrativas por incumplimiento en ejercicio de sus funciones</p> <p>-Cumplir con las normas de disciplina laboral</p> <p>-Velar por el orden ,integridad y seguridad de la documentación archivada ,así como el control de sus consultas</p>				
Sobre los equipos y medios				
Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo asignados a su disposición, incluyendo cada uno de los puestos, por los que debe velar por su buen funcionamiento.				
Sobre la Calidad del Servicio				
Vela porque los clientes internos estén preparados en los aspectos que necesitan para lograr un desempeño superior en el cargo y por esta vía incrementar la satisfacción de los clientes externos por la calidad del servicio recibido. Garantiza la adecuada preparación de los trabajadores.				
Sobre la relación con los usuarios				
Mantener una relación cordial con los clientes basada en el respeto y comprensión e inculcar esto a los subordinados				
Condiciones de Trabajo				
Esfuerzo Físico				
<input checked="" type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/>	Normal	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Alto
Esfuerzo Mental				
<input type="checkbox"/> No procede Alto	<input type="checkbox"/>	Normal	<input type="checkbox"/> Medio	<input checked="" type="checkbox"/>
El ejercicio del cargo precisa altos niveles de concentración y atención que pueden provocar sobrecarga psíquica y estrés.				
Ambiente Físico				

Nivel de Iluminación : 300-500 lux Condiciones de Microclima : 21-23 C en invierno y en verano 26-28 C Exposición al ruido: < 65 dB A.
Riegos más comunes
-Sometimiento a intentos de soborno , amenazas chantaje -Accidentes laborales de poca envergadura.
Condiciones horarias
Horario de trabajo: de lunes a viernes de 8.00 hrs a 17.00 hrs. Sábados alternos con ½ jornada de trabajo de 4 horas de 8.00 am a 12.00 m. Horario de descanso: 30 minutos para almorzar
Medios que necesita para su trabajo
Todo tipo de materiales de oficina, así como sistemas computarizados, impresora, calculadora, teléfono fijo.
Cultura Organizacional
Expectativas del comportamiento
Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina y con el código de ética de la institución .Tiene que comportarse con un estricto cumplimiento de las normas de seguridad y una actitud permanente y activa contra la corrupción.
Clima Organizacional
Tener elevado sentimiento de pertenencia Tener elevado sentimiento de compromiso Motivación por el trabajo Receptivo a todas las ideas Cooperar con el grupo de trabajo

Realizado Por _____ Fecha: _____

Firma: _____

Realizado Por _____ Fecha: _____

Firma: _____

Realizado Por _____ Fecha: _____

Firma: _____