



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

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

Título: Diseño de perfiles de competencias para cargos y puestos de trabajo en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara.

Autor: Yuniel Orestes Cardoso Gómez

Tutora: Ms.C. Ing. Lamay Rosa Montero Rojas

Curso Escolar 2010-2011

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



Pensamiento



Pensamiento:

“Quiero que rechaces siempre lo fácil, lo cómodo; todo lo que enaltece y honra, implica sacrificio”.

Ernesto Guevara.

Agradecimiento

Agradecimientos:

En mi vida he tenido que enfrentarme a los retos con voluntad, con perseverancia, con deseo, con pasión y con amor aun cuando no se tenga éxito es importante caminar con la frente en alto, sonriendo a la vida. Pero lo más importante es que no estamos solos, siempre nos rodean aquellos que comparten sus horas, sus desvelos, sus victorias y fracasos, en fin, su existencia con nosotros. Es por eso que quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todos los que compartieron conmigo el papel protagónico en la realización de este sueño; ellos son:

- Aquellos a quienes les debo la vida, mi existencia y mi dedicación, gracias a su esfuerzo, sus largas horas de amor y sacrificio, su comprensión y su ayuda he llegado a cumplir este sueño, ellos son: **“Mi mamá y Mi papá”**.
- Aquellos que son parte de mi vida, que me han regalado su presencia en las buenas y en las malas sin importar lo que pase, ellos vendrán a ayudarme incondicionalmente. Por ser tan importantes para mi vida yo quiero agradecer a: **“Mi Familia”**.
- A mi tutora ***M.s.C. Ing Lamay Rosa Montero Rojas***, por confiar en mí para desarrollar esta tarea, por mostrarme el camino a seguir, por su experiencia, su apoyo, sus conocimientos, y su ayuda incondicional para lograr esta meta.
- A todos ellos por existir en mi vida y ser tan importantes.

MUCHAS GRACIAS

Dedicatoria

Dedicatoria:

A: Mis padres, por estar siempre a mi lado apoyándome, con su amor, su ternura infinita y guiarme siempre por el buen camino.

A: Mi esposa por ser la razón principal de mi vida.

Resumen

RESUMEN

El presente trabajo investigativo se desarrolla en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara, perteneciente al Ministerio de la Industria Básica (MINBAS) con el objetivo de diseñar perfiles de competencia para cargos y puestos de trabajo.

En este sentido se realizó un diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) como punto de partida para detectar la necesidad de realizar un estudio de análisis y descripción de puestos de trabajo, como base para actualizar los perfiles de competencias.

Entre las principales técnicas y/o métodos utilizados para la investigación se encuentra el análisis documental, la observación directa, las entrevistas individuales, las encuestas a directivos y empleados, las cuales mostraron su eficiencia en este tipo de estudio.

Summary

SUMMARY

The present investigative work is developed in the Fuel Trading Company of Villa Clara, belonging to the Ministry of the Basic Industry (MINBAS) with the objective of designing competition profiles for positions and work positions.

In this sense he/she was carried out a diagnosis of the current situation of the Administration of Human resources (GRH) as starting point to detect the necessity to carry out an analysis study and description of work positions, like base to upgrade the profiles of competitions.

Among the main ones technical and/or methods used for the investigation are the documental analysis, the direct observation, the individual interviews, the surveys to directive and employees, which showed their efficiency in this study.

Índice

INDICE

Índice	Pág.
Introducción	1
Capítulo I Marco teórico referencial de la investigación	5
1.1 Análisis y descripción de puestos. Antecedentes	6
1.2 Análisis y descripción de puestos de trabajo. Concepto, finalidad y objetivos	7
1.3 Métodos fundamentales para el análisis y descripción de puestos de trabajo	13
1.4 Los perfiles de competencias como resultado del análisis y descripción de puestos de trabajo	18
1.5. Análisis y descripción de puestos en Cuba. Consideraciones fundamentales	28
Conclusiones parciales	29
Capítulo II Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Comercializadora de Combustible de Villa Clara.	30
2.1. Caracterización Preliminar	30
2.2. Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos	32
2.2.1. Principales Indicadores Directivos y de Perfeccionamiento Empresarial.	36
Conclusiones parciales	46
Capítulo III: Aplicación del procedimiento general para el diseño de los perfiles de competencia.	47
3.1 Selección y aplicación del procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencia en la Empresa Comercializadora de Combustible de Villa Clara.	47
3.2 Elaboración del perfil de competencias para la Empresa Comercializadora de Combustible de Villa Clara.	54
Conclusiones parciales	86
Conclusiones generales	87
Recomendaciones	88
Bibliografía	89

Introducción

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios y trasformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La gestión de recursos humanos (G.R.H) ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Uno de los retos más importantes a los que se enfrenta el directivo es determinar cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que de una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo.

El necesario incremento de nuevos sectores en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara (ECC-VC) trae también sus exigencias respecto a las condiciones de trabajo, así como deberá trabajarse en los requisitos y responsabilidades. Es por eso que las organizaciones avanzadas buscan equilibrar la armonía del trabajador con la satisfacción que incorporan elementos de comportamiento de los objetivos 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. Esto se puede lograr a través de la implementación del análisis y descripción de puestos de trabajo que permite identificar las características físicas y de personalidad que deben poseer las personas que ocupen los puestos de trabajo, las cuales quedan plasmadas en un documento que se nombra perfiles de competencias, el cual marca una pauta metodológica fundamental, a la vez de ser un elemento de conexión técnico organizativo en la Gestión de Recursos Humanos. Casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se han basado de un modo u otro, en la información que proporcionan los perfiles de competencias, de ahí que estos pueden ser considerados como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos.

Tradicionalmente el diseño de los perfiles de puestos y cargas se ha centrado más en las funciones que en las competencias que deben tener las personas para un desempeño exitoso. De ahí la importancia que actualmente se le concede a los mismos.

“Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias”. (Cuesta Santos, 2000)

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma.

Todo lo anterior implica y justifica la necesidad de que las organizaciones cuenten con perfiles de competencias para cargos y puestos de trabajo.

Empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara (ECC-VC), se pudo identificar que los perfiles de competencia vigentes están desactualizados, lo que provoca que el personal seleccionado para ocupar determinado puesto de trabajo no cumple con todos los requisitos que necesita el mismo; esto ha contribuido a que en muchos casos se ha tenido que enviar al personal a capacitar lo cual aumenta los gastos de la instalación.

La situación problemática:

Los actuales profesiogramas son insuficientes para la gestión de las actividades claves de los recursos humanos en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara (ECC-VC), por lo que la ausencia de perfiles de competencias que se adapten a las exigencias de cada cargo y puesto de trabajo en el entorno actual constituye el **problema científico** a resolver.

Las consideraciones anteriores unidas, a la revisión de la literatura especializada, así como la consulta a otras fuentes que permitieron estructurar el marco teórico o referencial de esta investigación, condujeron a formular la **hipótesis de investigación** siguiente:

¿Es posible diseñar los perfiles de competencias en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara (ECC-VC), de forma tal que sean cualitativamente superiores a sus antecesores, los profesiogramas, contribuyendo a establecer una relación técnico-organizativa con el resto de las actividades claves de la gestión de los recursos humanos (G.R.H)?

Esta hipótesis quedará validada si:

- Se logran diagnosticar las principales debilidades que impiden la conexión técnico organizativo entre las actividades claves de la gestión de recursos humanos.
- Se logra diseñar el perfil de competencia para el puesto seleccionado (Director de Capital Humano, Especialista “B” en Recursos Humanos y Director Económico).
- Se logra comprobar que los perfiles de competencias son superiores a los profesiogramas de cargo.

El objetivo general que se plantea es:

Aplicar un procedimiento que permita confeccionar los perfiles de competencias acordes con las exigencias de cada puesto de trabajo.

Y para ello se trazan los siguientes **objetivos específicos**:

- Realizar la revisión bibliográfica de los diferentes elementos teóricos que contribuyen al estado del arte y la práctica social relacionados con la gestión por competencia.
- Diagnosticar el estado actual de la gestión de recursos humanos existente en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara (ECC-VC).
- Aplicar un procedimiento que permita confeccionar los perfiles de competencia de cargos y puestos de trabajo acordes con las exigencias y necesidades de cada puesto de trabajo y que contribuyan a la gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos, posibilitando el éxito de esta empresa.

La investigación cuenta con la utilización de métodos y técnicas de análisis y síntesis, dinámica de grupos, análisis comparativo, herramientas matemáticas y entrevistas, sin excluir el análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica. Cuenta además con una Introducción, donde en lo esencial se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver, así como la estrategia general seguida para su solución y tres capítulos. El capítulo I aborda una revisión bibliográfica de la literatura científica internacional y nacional más actualizada referida al tema, en el capítulo II se realiza un diagnóstico del estado actual del sistema de gestión de

recursos humanos en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Villa Clara (ECC-VC) y en el capítulo III se dedica a la aplicación del procedimiento general para la confección de los perfiles de competencias a partir del modelo propuesto por Sotolongo-Sánchez (1998). Posteriormente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación y la bibliografía consultada para la misma.

Capítulo I

Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación

En este capítulo se estudiaron los antecedentes del tema objeto de estudio, sobre la base de la revisión de la literatura especializada y la consulta de otras fuentes bibliográficas con el objetivo de construir el marco teórico que sustentó esta investigación.

La estrategia seguida por el autor es conforme con el hilo conductor que se muestra en la figura 1.

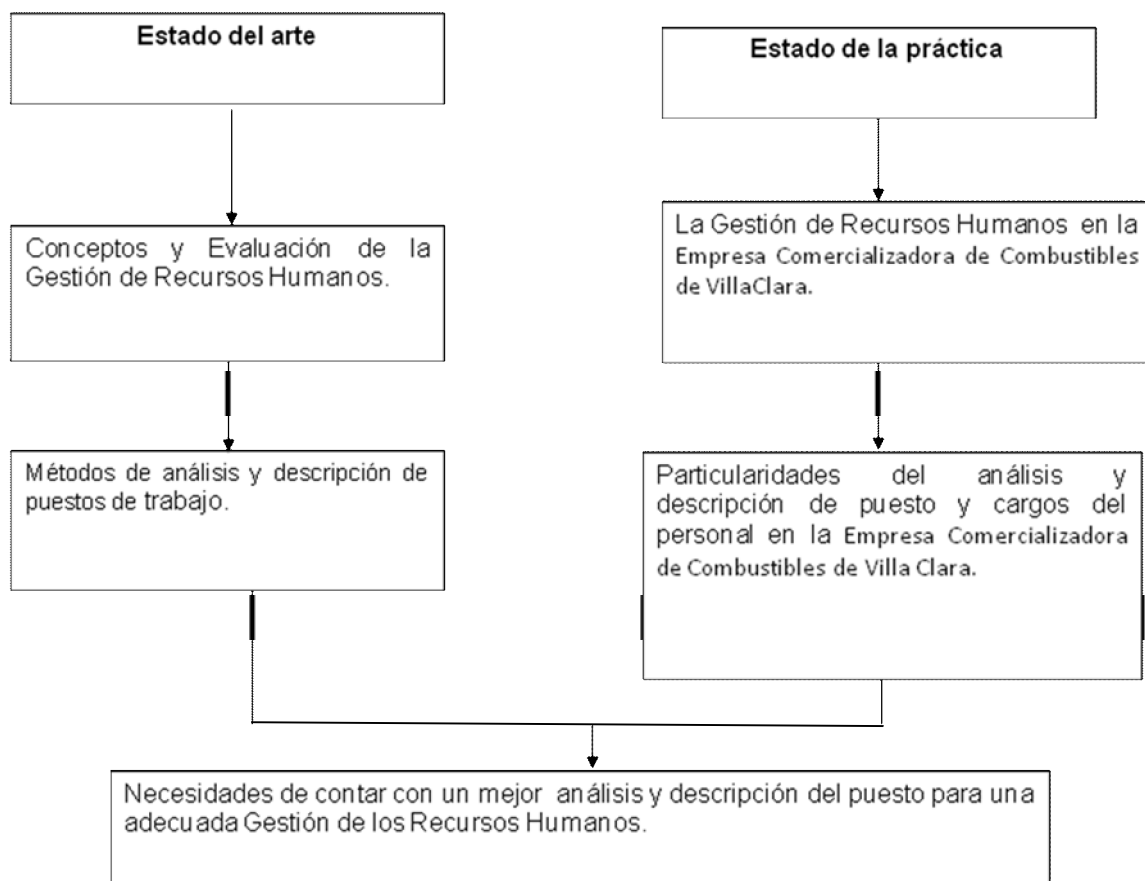


Fig.1 Hilo conductor del marco teórico referencial.

Fuente: Elaboración propia.

1.1. Análisis y descripción de puestos. Antecedentes

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano.

La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

La forma de enfocar la Gestión de los Recursos Humanos (G.R.H) ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios preliminares de análisis y descripción de puestos de trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, *Charles Babbage*, en Europa, y *Frederick Taylor* en Estados Unidos fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control (*WERTHER & DAVIS*, 1990).

Como uno de los resultados de la revolución industrial, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo y surgen los sindicatos que influyeron notablemente en las relaciones entre empleados y patrones. El sindicalismo contribuyó a la expansión de programas de beneficio para los empleados, a la definición clara de las obligaciones laborales, a la implantación de estructuras sistemáticas de salarios y al sistema de manejo de quejas entre otras más.

De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el padre de este movimiento fue *Frederick Taylor*.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la Gestión de Recursos Humanos (G.R.H).

Se sustituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

Después de la Segunda Guerra Mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940.

Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras (*WERTHER & DAVIS*, 1990).

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones.

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos y prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el análisis y descripción de los puestos de trabajo como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento (*ducceschi*, 1982).

1.2 Análisis y descripción de puestos de trabajo. Concepto, finalidad y objetivos

El análisis y descripción de puestos de trabajo. (*ducceschi*, 1982; *barranco*, 1993; *french*, 1993, *sánchez garcía*, 1993; *fernández ríos*, 1995 y *cuesta santos* 1997) aparecen también tratado indistintamente en la literatura como: descripción y análisis de cargos (*chiavenato*, 1988), análisis de puesto (*werther & davis*, 1992; *ivancevich &*

lorezi, 1996 y *reyes ponce*, 1996), análisis del trabajo (*sikula*, 1989) y análisis de la tarea (*vaughn*, 1971 y *casa bartol*, 1992).

En correspondencia con estas denominaciones existen numerosas definiciones que aparecen expresadas de una u otra forma, por los diferentes autores citados anteriormente; no obstante, se aprecia que existe cierto consenso en considerar que el análisis y descripción de puestos de trabajo es un procedimiento que consiste en determinar, mediante riguroso estudio, los elementos o características inherentes a cada puesto. Es decir, consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos en la empresa, especificando, además, los niveles de formación y experiencia necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, las responsabilidades que se le van a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como recursos que normalmente utiliza el mismo.

De acuerdo con las fuentes bibliográficas consultadas se hace una diferenciación teórico-conceptual entre los términos análisis, descripción y especificaciones de puestos de trabajo, y se considera oportuno hacer referencia a cada uno de estos conceptos.

El análisis de puestos (*job analysis*) es el procedimiento de obtención de la información acerca de los puestos, su contenido y las condiciones y aspectos que lo rodean (*harper & lynch*, 1992).

Por lo general, el análisis de los puestos de trabajo implica la creación de dos documentos: la descripción y las especificaciones de los puestos de trabajo (*harper & lynch*, 1992; *sánchez garcía*, 1993 e *ivancevich & lorenzi*, 1996). Sin embargo existen algunos autores y profesionales del área de recursos humanos que no hacen distinción alguna entre estos dos conceptos. Las organizaciones pequeñas y medianas a menudo combinan estas dos declaraciones (*Gallego*, 1987; *sikula*, 1989 y *Cuesta Santos*, 1997).

El análisis de puestos constituye la piedra angular de todas las funciones de Recursos Humanos (RRHH) e implica el desarrollo de una descripción detallada de las actividades que abarca un puesto, determinando la relación que este tiene con otros y definiendo los conocimientos, habilidades y capacidades que necesita el empleado para realizar su trabajo con éxito. Para ello, se requiere identificar los puestos que se

van a diseñar, preparar un cuestionario de análisis con el objeto de determinar labores, responsabilidades, conocimientos habilidades y niveles de desempeño; así como obtener la información para el análisis por medio de entrevistas, comités de expertos, bitácoras de empleados y observación directa.

La descripción de puestos de trabajo (*job description*) es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, con el que se deja reflejado, el contenido del puesto, así como los deberes inherentes al mismo [harper & lynch, 1992]. Según Sánchez García [1993], la descripción del puesto es el resultado final del análisis y el punto de partida para la evaluación de tareas o valoración del puesto.

Es preciso señalar que en la descripción de puestos debe plasmarse no lo que se hace; ya que lo que se esté haciendo puede que sea erróneo y requiera una revisión; por eso, la descripción del puesto debe estar enfocada al puesto ideal y no a lo que realiza el ocupante.

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

Por otra parte, la especificación del puesto de trabajo (*Job Specification*) hace referencia a los requisitos y calificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas, la experiencia, el nivel de estudio y las características personales. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto y precisamente, mediante esta información, es que se elabora los perfiles de competencia (harper & lynch, 1992).

La especificación del puesto de trabajo traduce su descripción a términos de cualidades humanas que se requieren para un exitoso desempeño en el mismo.

La descripción de los puestos de trabajo es fundamental en la tarea industrial, ya que no sólo es necesaria para la selección, sino también para valorar al equipo, organizar la

distribución de tareas, evaluar los excesos de personal o la necesidad de aumento. Para que la información del puesto sea adecuada debe contener:

- Identificación del mismo.
- Descripción del sistema de trabajo del departamento comercial a nivel general e individual.
- Funciones principal y secundarias que se van a desarrollar.
- Obligaciones, autoridad y responsabilidad que van asociadas.
- Condicionantes (físicos, edad, ambientales).
- Formación y experiencia necesaria.
- Dificultades que pueden surgir durante el período de formación o en la realización del trabajo.
- Posibles causas de fracaso.
- Grados de satisfacción del trabajo y, por tanto, puntos fuertes de cara a la motivación.
- Jerarquía de mandos.
- Colaboradores a su cargo.
- Valoración del rendimiento.
- Remuneración.
- Oportunidades que ofrece el puesto.

Otros aspecto muy importante a tomar en consideración a la hora de realizar las descripciones del puesto de trabajo es la elección entre dos alternativas claramente diferenciadas: descripciones basadas o centradas en los resultados y descripciones basadas u orientadas hacia el comportamiento del trabajador [Fernández Ríos, 1995].

Las descripciones centradas en los resultados se basan en el trabajo ejecutado determinan la naturaleza y la carga de trabajo. Este tipo de descripción tiene sus ventajas e inconvenientes.

Ventajas:

- Establecen los roles, funciones y responsabilidades de los ocupantes en la consecución de metas y objetivos.
- El rendimiento de cada trabajador puede ser comparado con unos estándares establecidos y por ende, evaluado.

- Permiten a los trabajadores un feedback preciso, al comparara su actuación real con una actuación esperada.
- En términos generales, estas descripciones resultan de mayor utilidad inmediata para diversos clientes dentro de la organización.

Inconvenientes:

Existe gran dificultad para describir correctamente un puesto de trabajo en estos términos; generalmente requiere de expertos analistas y redactores de descripciones. Puede complicar las aseveraciones ambiguas que con tanta frecuencia aparecen en muchas descripciones convencionales.

En las descripciones basadas u orientadas hacia el comportamiento del trabajador, las actividades se describen en términos de las habilidades, capacidades y calificaciones que deberá tener el ocupante para cumplir con determinadas conductas que se requieren para desempeñar correctamente el trabajo.

Es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez proporcionará la base para unificar los subsistemas que conforman la Gestión de los Recursos Humanos.

El análisis y descripción de puestos de trabajo tiene como finalidad el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan. El puesto y la persona que va a desempeñarlo o que lo desempeña son dos conceptos diferentes (*werther & davis ,1992 y harper & lynch, 1992*).

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar 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 encontremos 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 de competencia 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 buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, etc.

Formación: Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos 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 podremos 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 que punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

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

Seguridad e higiene: Conociendo la peligrosidad de determinadas tareas y condiciones de trabajo detectadas y definidas en la correspondiente descripción de puestos de

trabajo, se puede actuar con el fin de minimizar la insalubridad y los riesgos comunes a determinados puestos de trabajo.

Planes de carrera: Para su diseño oportuno con el establecimiento; también oportuno, de rutas promocionales que los individuos de una organización pueden seguir, se hace necesario disponer de un mapa de puestos de trabajo claramente descritos y definido que indique las tareas y responsabilidades del puesto que ocupa una determinada persona y de aquellos puestos que podría llegar a ocupar en el futuro.

Otras de las finalidades que pueden tener el análisis y diseño de puestos de trabajo son:

- Determinación de deberes, responsabilidades y jerarquía de autoridad.
- Mejora de la comunicación entre el personal de la organización.
- Eliminación de duplicidad en las tareas, así como de puestos vacíos de contenido.
- Detección de la actual estructura organizacional.
- El conocimiento de los propios deberes y responsabilidades actúa como guía a seguir para el propio empleado, y puede convertirse en un factor motivante.
- Como estrategia de acogida o recibimiento para una persona recién incorporada a la organización, teniendo de esta forma muy clara sus funciones y responsabilidades.

Esto corrobora una vez más, que sin una información precisa del puesto de trabajo todas las actividades claves de la gestión de recursos humanos citadas anteriormente tendrán validez cuestionable. En tal sentido conocer las características de los principales métodos utilizados para realizar un análisis y descripción de puestos de trabajo resulta una necesidad evidente.

1.3 Métodos fundamentales para el análisis y descripción de puestos de trabajo

Para el análisis y descripción de puestos de trabajo los métodos que más se utilizan son los siguientes:

- Método de observación directa
- Cuestionario
- Entrevista
- Métodos Mixtos
- Método de Expertos
- Diario de Actividades

1. Observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser históricamente el más utilizado como por su eficiencia. El análisis de puestos de trabajo se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista registra los puntos claves de su observación. Se recomienda su aplicación a los trabajos que conllevan operaciones manuales y/o aquellos que tienen carácter repetitivo, propio de puestos que exigen poca calificación. [vaughn, 1971; chiavenato, 1988; harper & lynch, 1992; werther & davis, 1992; barranco, 1993; fernández ríos, 1995 y cuesta santos, 1997]

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.

2. Método del cuestionario

El análisis se efectúa solicitando al personal del puesto de trabajo que se analiza que responda un cuestionario o encuesta. Este(a) puede adoptar dos formas (Vaughn, 1971; Chiavenato, 1988; Simula, 1989; Harper & Lynch, 1992; Casas Bartol, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997):

Cuestionario abierto: se le pide a la persona que ocupa un puesto de trabajo que describa con precisión todas las indicaciones posibles sobre el puesto, sobre su contenido y sobre sus características.

Cuestionario 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.

3. Entrevista.

La información se recoge mediante el diálogo con los trabajadores; se basa totalmente en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y de la participación. Se pueden utilizar tres variantes: entrevistas individuales, de observación y de grupo. Esta última tiene la ventaja de que permite realizar el análisis en mucho menos tiempo. (*vaughn, 1971; chiavenato, 1988; harper & lynch, 1992; casas bartol, 1992; werther & davis, 1992; barranco, 1993; fernández ríos, 1995 y cuesta santos, 1997*)

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

Desventaja:

- 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.

- Este método cuando es antecedido por la observación directa o por el cuestionario, lleva a resultados mas satisfactorios y fidedignos para su análisis.

4. Mixtos.

Estos se basan en diferentes combinaciones entre los métodos de análisis y descripción de puestos. [*chiavenato, 1988; harper & lynch, 1992; cuesta santos, 1997*].

Son usuales las combinaciones de los métodos siguientes:

1. Observación directa y cuestionarios
2. Observación directa y entrevista
3. Cuestionarios y entrevistas

La elección de esas combinaciones deberá hacerse considerando ciertas particularidades concernientes a cada empresa, tales como: el tiempo disponible, los objetivos del análisis, la descripción de puestos de trabajo y el personal disponible para el cumplimiento de esa tarea.

5. Diario de actividades.

Este método se basa en que los trabajadores deben registrar en, en una especie de diario, todo lo que hacen mientras están trabajando. Este método puede ser tedioso y costoso para el empleado y es probablemente el más accesible a la distorsión. Sin embargo, puede proporcionar una sinopsis sistemática de las actividades ejecutadas, aunque no puede proporcionar muchos datos acerca de las habilidades o de los conocimientos exigidos para el puesto o cargo. (*harper & lynch, 1992; casas bartol, 1992; Fernández ríos, 1995 y cuesta santos, 1997*).

6. Método 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*).

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.

7. Método Delphi

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

Este método presenta tres características fundamentales:

- Anonimato: Durante un Delphi, ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate. Esto tiene una serie de aspectos positivos, como son:
 1. Impide la posibilidad de que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro de los miembros o por el peso que supone oponerse a la mayoría. La única influencia posible es la de la congruencia de los argumentos.
 2. Permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen.
 3. El experto puede defender sus argumentos con la tranquilidad que da saber que en caso de que sean erróneos, su equivocación no va a ser conocida por los otros expertos.
- Iteración y realimentación controlada: La iteración se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario. Como, además, se van presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos.
- Respuesta del grupo en forma estadística: La información que se presenta a los expertos no es sólo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido.

En la realización de un Delphi aparece una terminología específica:

Circulación:

Es cada uno de los sucesivos cuestionarios que se presenta al grupo de expertos.

Cuestionario:

El cuestionario es el documento que se envía a los expertos. No es sólo un documento que contiene una lista de preguntas, sino que es el documento con el que se consigue que los expertos interactúen, ya que en él se presentarán los resultados de anteriores circulaciones.

Panel:

Es el conjunto de expertos que toma parte en el Delphi.

Moderador :

Es la persona responsable de recoger las respuestas del panel y preparar los cuestionarios.

Partiendo de lo planteado con respecto a cada uno de los métodos de análisis y descripción de puestos de trabajo el autor opina que no existe un método mejor o peor que los demás sino que cada uno de ellos tiene sus ventajas y desventajas así como campos de aplicación en función de las características de los puestos de trabajo objeto de estudio y de la entidad. Teniendo en cuenta las particularidades del sector MINBAS en Cuba y partiendo de lo planteado en relación a cada uno de los métodos de análisis y descripción de puestos de trabajo, se decidió adoptar en el marco de esta investigación un método mixto para la elaboración de los perfiles de competencia, puesto que la combinación de algunos de estos métodos permite aminorar las dificultades, que se encuentran al emplear de forma independiente cada uno de ellos, como se explicó anteriormente.

1.4 Los perfiles de competencias como resultado del análisis y descripción de puestos de trabajo

El resultado del análisis y estudio de una ocupación, en el sentido de atender a la triple vertiente psíquica, física y ambiental, se plasma en lo que se denomina perfiles de competencias; o sea, este viene a ser la síntesis del análisis del puesto de trabajo [Gallego, 1987].

A partir del análisis y descripción de puestos de trabajo se elaboran los perfiles de competencias de cargos que constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto.

Según A. Cuesta Santos (1997) “los perfiles de competencias, son el resultado de las actividades claves de análisis y descripción de puestos de trabajo, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico – organizativa (ver anexo1)

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias, además de considerar las habilidades para trabajar en equipo, de comunicación, estados emocionales, es decir desde el punto de vista psico-social.

De acuerdo con el criterio de los diferentes autores consultados en la literatura (*vaughn, 1971; gallego, 1987; chiavenato, 1988; sikula, 1989; casas bartol ,1992; werther & davis, 1992; barranco, 1993; french ,1993; sánchez garcía 1993 y cuesta santos, 1997*), en la descripción de puestos de trabajo, expresado en los perfiles de competencias, se deben desarrollar las componentes siguientes:

Contenidos:

- Tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto (¿Qué hace él o los ocupantes del mismo?).
- Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones (¿Cómo lo hace?).
- Objetivo (misión) ¿qué pretende conseguir? (¿Para qué lo hace?)

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 o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes)
- Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto

Condiciones de trabajo:

- Condiciónes físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, así como relaciones interpersonales.
- Período en el que se desempeñará el trabajo (¿cuándo? Y los regímenes de trabajo y descanso prevalecientes).

Es necesario considerar también que los componentes esenciales de los perfiles de competencias interactúan o se interrelacionan; no se puede concebir como partes aisladas.

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. Según Fernández Ríos (1995) se recomienda observar las siguientes reglas:

- Sólo valen hechos objetivos, no las opiniones e interpretaciones subjetivas.
- La descripción debe ser sencilla.
- Palabras ambiguas como: “tal vez”, “puede”, “ocasionalmente”, “pocas veces”, siempre son fuentes de conflictos interpretativos y en consecuencia habrán de evitarse.
- Si se describe un puesto de trabajo es preciso asegurarse de que se ha hecho plenamente. De no ser así debe indicarse con la máxima claridad y transparencia.
- Un puesto de trabajo no es ninguna “historieta” que haya que ser contada. En consecuencia debe usarse un correcto estilo literario, con corrección y fluidez sintáctica.
- Los contenidos de las afirmaciones deben ajustarse a la estructura previa del formato, evitando duplicaciones y redundancias innecesarias.

- Siempre que sea necesario hacer referencia a otro puesto de trabajo, debe mencionarse la denominación formal del mismo.

Los perfiles de competencias deben brindar información detallada y abarcadora de todos los puestos de trabajo teniendo en cuenta la repercusión e importancia que esta información tiene en el desenvolvimiento del ocupante del puesto.

Esto permitirá que cuando se necesite consultar los perfiles de competencias para un proceso de selección, un análisis de las necesidades y/o la evaluación del desempeño, se concentrará la atención en aquellos datos que realmente interesan.

De ahí la importancia que actualmente se le concede a los perfiles de competencia.

Perfiles de competencias

Un perfil de competencias es 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. (arráiz, 2000)

“Los perfiles de competencias comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias”. (cuesta santos, 2000)

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

Los Perfiles de competencia están 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.

Hoy día ha sido posible, para la moderna Gestión por Competencias, la medición de dichas actitudes. Estas han sido reducidas a 20 competencias y agrupadas las mismas en 6 grupos (arráiz, 2000.). Estos grupos se muestran de la siguiente manera:

Competencias de logro y acción.

1. Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
2. Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.
3. Iniciativa, predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.
4. Búsqueda de información, curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

Competencias de ayuda y servicios.

5. Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
6. Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La aceptación cliente puede ser externa o interna.

Competencias de Influencias

7. Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
8. Conocimiento Organizativo, capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.

9. Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias Gerenciales

10. Desarrollo de Personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

11. Dirección de Personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.

12. Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.

13. Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

Competencias cognitivas

14. Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.

15. Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.

16. Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

Competencias de Eficacia Personal.

17. Autocontrol: capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.

18. Confianza en sí mismo, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.

19. Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.

20. Compromiso con la organización, capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización. Para la determinación de estas competencias existen diferentes técnicas que hacen posible el desarrollo eficaz de la elaboración de los perfiles, entre los que se encuentran:

- Entrevistas
- Panel de expertos
- Entrevistas de incidentes críticos a ocupantes del puesto
- Bases de datos.

Teniendo en cuenta entre otros factores, los sociopolíticos, económicos y tecnológicos, el panel de expertos, se planteará como objetivo la transformación de los retos y estrategias a los que se enfrenta la organización. En él deberán participar un grupo de directivos conocedores a profundidad de los puestos a analizar, el área de Recursos Humanos y personas con clara visión de futuro dentro de la organización. Este grupo de expertos han de gozar de un alto prestigio en la empresa lo que facilitará una mayor credibilidad en la gestión.

No obstante, la conducta definida mediante el panel de expertos no proporciona por sí sola una base sólida para una gestión de recursos humanos que verdaderamente añada valor, razón por la que se hace necesario el uso, para una mayor objetividad, de las Entrevistas de Incidentes Críticos a los ocupantes del puesto a través de las cuales se obtendrá información acerca de lo que la persona pensó, sintió, dijo e hizo en determinadas situaciones vividas recientemente. Para ello se seleccionará una muestra representativa de los ocupantes del puesto. La muestra debe estar constituida (según expertos) en un 60% por personas con un desempeño elevado y un 40% por personas con un desempeño medio.

Las técnicas a usar estarán respaldadas, siempre que sea necesario, por la documentación correspondiente en cada caso de utilidad. Asegurándose así una base de datos para el correcto desarrollo del proceso de implantación de los perfiles correspondientes.

Determinado el perfil de competencia de un puesto o grupos de puestos, se hace necesario la medición de las competencias de las personas para obtener así la adecuación persona - puesto que nos lo proporciona el mismo perfil.

Para conocer el perfil de competencia de una persona también existen técnicas especializadas con un alto grado de confiabilidad:

- **Cuestionarios de Competencias:** A través de los cuales se recogerá información sobre los comportamientos de las personas, basados generalmente en frecuencias. Podrá ser cumplimentado por la propia persona analizada y aquellos que trabajan con él. A esto se le denomina usualmente feedback 360 grado y tiene como objetivo la uniformidad de criterios en la observación de comportamientos, no la evaluación en sí.
- **Entrevista focalizada:** Esta técnica sigue la metodología de la entrevista de incidentes críticos. Permite detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Las mismas deben llevarse a cabo por técnicos de recursos humanos entrenados en la metodología o por consultores externos.
- **Assesment Center:** se ha de desenvolver la persona. Por tanto, las pruebas deben ser específicas para el puesto y adaptadas a la cultura de la empresa. La Assesment también incluye una entrevista focalizada que permitirá aportar una valiosa información sobre las competencias que han sido observadas en los participantes.

Las entrevistas de incidentes críticos también pueden ser utilizadas en la búsqueda del perfil de competencia de la persona. De todas las técnicas mencionadas para llevar a cabo dicho proceso los estudiosos consideran la Assesment Center la de mayor valor predictivo por estar basada en el resultado de diferentes pruebas y en la observación de consultores externos e internos de la empresa entrenados en la técnica; lo que la hace costosa de manera considerable.

El análisis hasta aquí efectuado permite concluir que todas las competencias, aunque no en igual medida, son susceptibles a ser desarrolladas. Por esta razón, la norma básica de gestión deberá ser siempre contratar por la motivación y desarrollar conocimientos y capacidades.

No obstante, para definir objetivamente las competencias de una organización, es necesario tener en cuenta como un elemento fundamental la cultura existente en la empresa.

La configuración del perfil de competencias (ver anexo 2), parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a *¿qué se hace?*, *¿cómo se hace?* y *¿para qué lo hace?* (Comprendiendo también el conjunto *saber y querer hacer* cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto). En ese perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

Competencias del puesto:

- Qué hace él o los ocupantes del mismo: Ahí van las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto a ser comprendidas por la Competencia laboral. Ocurre en ocasiones que no es posible expresar la redacción de la competencias en términos que abarque tales tareas o funciones, y entonces lo recomendado es listar las funciones y después las competencias.
- Cómo 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.
- Para qué 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 o 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.; así como relaciones interpersonales?
- ¿Cuándo de manera predominante se realizará el desempeño y los regímenes de trabajo-descanso prevalecientes?

En el perfil de cargo por competencia, se concretan los objetivos del cargo o puesto de trabajo, los cuales guiarán la expresión del factor humano en la producción o servicio, tornando a todo lo demás superfluo, sí no se alcanza esta expresión y, sobre todo, si no se alcanza bien. Partiendo de la existencia de un buen perfil de competencia, se puede reflejar en una secuencia, pretendiendo didáctica, la relación técnico-organizativa fundamental en el conjunto de actividades claves que se materializan en los objetivos específicos del sistema de GRH [Cuesta Santos, 1997], donde se puedan observar el lugar y papel de los perfiles de competencias, como punto de partida para desarrollar casi todas las actividades claves en el área de los recursos humanos. (ver Anexo 3)

Como la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multicompetencias, habrá que garantizar que el perfil de competencia, mantenga consecuencia con esa tendencia de manera que no signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

En el análisis y diseño de puestos hay que involucrar a los empleados que los desempeñarán, hay que explicarles en qué consiste el perfil de competencia resultante. Poner un tiempo a prueba el perfil de competencia es muy útil, habiendo desarrollado acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo (ver Anexo 4).

Una vez concebido técnicamente argumentado, garantizando la participación en la toma de decisiones mediante expertos, el perfil de competencias de determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante documento. Ese documento tiene un carácter legal. Sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos. Ese documento, debe recalcar, ha de ser coherente con la dirección

estratégica formulada, con las políticas de G.R.H. derivadas y el sistema de trabajo concebido.

El modelo propuesto de un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de las funciones que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada organización en particular. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

1.5. Análisis y descripción de puestos en Cuba. Consideraciones fundamentales

En el año 2006, el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social puso en vigor los nuevos calificadores de cargos comunes, ramales y propios de todos los organismos, los cuales, bajo un enfoque de perfil amplio, difieren de los anteriores en cuanto a las funciones de cada puesto de trabajo y la calificación, titulación y conocimientos requeridos. La aplicación de estos calificadores exigía un proceso de implementación que constituyera no solo una vía para informar a los trabajadores sino que, además, estableciera un compromiso de estos con la entidad de alcanzar los requisitos exigidos. Es por ello que el propio Ministerio de Trabajo y Seguridad Social resuelve regular el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil a través de la resolución 28/2006 con el propósito de extender la aplicación del principio de la idoneidad demostrada y establecer los planes de capacitación para que los trabajadores alcancen los requisitos establecidos.

La aplicación de esta resolución obliga a las entidades a rediseñar sus perfiles de competencias teniendo en cuenta las nuevas funciones y exigencias. Sin embargo esta resolución no explica cómo elaborar los perfiles de competencias, siendo este un problema científico a resolver.

Es por ello que es necesario de que cada empresa cubana diseñe su Sistema de Gestión integrada de capital humano de acuerdo con la NC 3000 cuyas bases son las competencias laborales.

Conclusiones parciales

1. El análisis y descripción de los puestos de trabajo constituye la base fundamental para establecer cualquier programa de recursos humanos en el sector MINBAS debido a su relación técnico-organizativa con otras actividades claves.
2. Los perfiles de competencias constituyen, en general, la síntesis del análisis del puesto de trabajo y constituyen un salto cualitativamente superior a los profesiogramas.
3. Existencia de una necesidad de elaborar perfiles de puestos por competencias que constituyan a una Gestión de Recursos Humanos eficaz y eficiente.

Capítulo II

Capítulo II: Diagnóstico de la gestión de recursos humanos y Procedimiento General

Los objetivos de este capítulo consiste en diagnosticar la situación actual de la **Gestión de Recursos Humanos** en el objeto de estudio práctico de manera que se revelen las suficiencias e insuficiencias de estas; así como proponer un procedimiento general que contribuya a elaborar perfiles de competencias para puestos y cargas seleccionados.

2.1. Caracterización Preliminar

Caracterización de la Empresa Comercializadora de Combustibles Villa Clara.

La Empresa Comercializadora de Combustibles Villa Clara es una empresa eminentemente comercial perteneciente a la Unión Cubapetróleo (CUPET) del Ministerio de la Industria Básica (MINBAS), se encuentra ubicada en Carretera Sub Planta, Finca “El Ancora”, Zona Industrial, en el Municipio de Santa Clara, Provincia Villa Clara. La entidad posee un Depósito de Combustibles y una planta de Gas Licuado de Petróleo la cual se ubica en Callejón del Gas y Línea en esta misma ciudad.

El **objeto social** fundamental es brindar servicios de almacenamiento, manipulación, transportación, distribución y comercialización mayorista y minorista de combustibles.

Para el cumplimiento de sus funciones la empresa cuenta con las siguientes instalaciones:

- Un Depósito de Combustibles para productos claros y oscuros con una capacidad de 16506 m³, localizados en 19 tanques.
- Una Planta de GLP con una capacidad de 362.06 m³ (al 90% de la capacidad total), localizados en 4 tanques.
- La capacidad total de almacenamiento de los dos depósitos asciende a 16 868.06 m³.
- Laboratorio de calibración de camiones y otro químico – físico.

La ECC VC atendiendo a la Visión y Misión asignada desarrolla un grupo de procesos encaminados a alcanzar la eficacia y eficiencia en la gestión empresarial satisfaciendo así sus compromisos con los clientes y la sociedad y tomando las medidas correspondientes para garantizar la seguridad de las personas, de las instalaciones y protegiendo el medio ambiente.

La planificación, realización, control y actuación sobre estos procesos se realiza a través de una estructura organizativa de la empresa que se indica en el **Anexo 5**.

En la empresa dentro del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) implantado y certificado por la norma NC-ISO 9001:2001 se han identificado los siguientes procesos (*Manual de la Calidad ECC-Villa Clara, Cuba, 2006*):

Procesos estratégicos:

- Gestión por la Dirección (Planificación Estratégica);
- Medición, Análisis y Mejora.

Procesos Claves:

- Operaciones (Manipulación, Almacenamiento y Entrega de Productos-MAP);
- Comercialización y ventas de combustibles;
- Transportación de combustibles.

Procesos de Apoyo:

- Mantenimiento;
- Gestión de Recursos Humanos;
- Compras.

Misión.

Tomando como base estas características y atendiendo a las políticas de la empresa y del país para los próximos años se formula la siguiente misión y visión:

Comercializar combustibles, controlar su uso y destino en la provincia de Villa Clara, cumpliendo el índice de calidad y efectividad para lograr la satisfacción de los clientes, contando para ello con un capital humano calificado y con sentido de pertenencia que garantiza el éxito de su gestión.

Visión:

Ser líderes en la comercialización de combustibles en el sistema Cubapetróleo, mediante la implementación y mejora continua del Sistema Integrado de Gestión

Empresarial logrando una posición innovadora con eficiente trabajo en equipo, que satisfaga las exigencias y requisitos pactados con los clientes.

Los valores compartidos y deseados se muestran en el **anexo 6**.

2.2 Diagnóstico de la gestión de recursos humanos.

El modelo a utilizar para diagnosticar la gestión de recursos humanos es el de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica (GRH-DPC) de Cuesta Santos (2005).

Este es un modelo de gestión de recursos humanos funcional, implicando una tecnología para su aterrizaje, para llevarlo a la práctica organizacional. Este modelo con su inmanente tecnología, está adecuado a la práctica laboral de empresas y organizaciones del país, tomando las invariantes del modelo de Beer y colaboradores modificado y tomando otros conceptos.

El modelo de GRH DPC tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de recursos humanos, a la persona manifiesta en su educación y desarrollo. La persona, su educación y desarrollo humano, es el fin y no el medio. Tal educación y desarrollo es el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas (como refleja la figura 1), donde quedarán incluidos todos los procesos o actividades clave a comprender por el sistema gestión de recursos humanos que contempla este modelo de GRH- DPC.

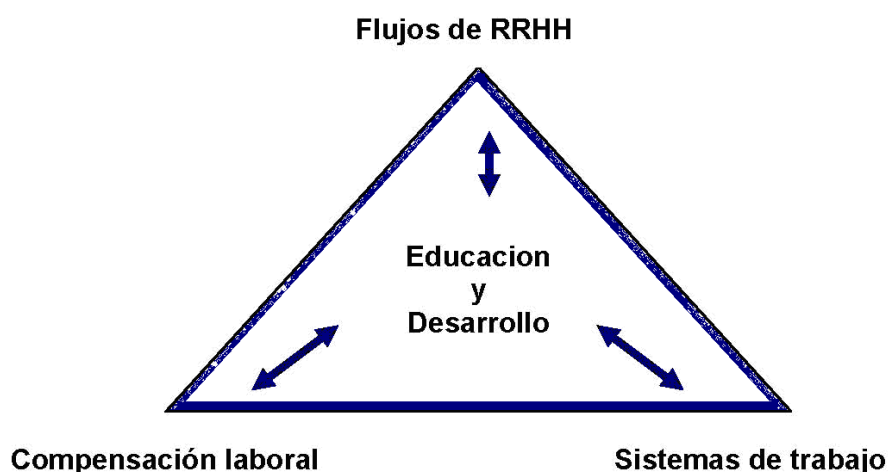


Fig. 1 Subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC

El modelo de GRH-DPC parte de los elementos devenidos “factores de base”, significan el ser social, significan las condiciones objetivas, respecto a las manifestaciones de los “grupos de interés” (aspiraciones, actitudes, motivaciones, intereses). Los factores de base son sus determinantes, y así lo indica la saeta, relación similar a lo que planteara Carlos Marx: “el ser social determina la conciencia” Y son esas manifestaciones de los grupos de interés, las que determinarán la “dirección estratégica”, liderada por los directivos.

La ventaja competitiva básica de la empresa radicará en el nivel de formación (competencia) y gestión de sus recursos humanos. Y a la vez, si se comprende bien que de esos dos elementos, formación y gestión, el primero es el determinante, se inferirá claramente la importancia de considerar a las competencias laborales que portan las personas. Y como esas “competencias” no se dan de una vez y para siempre, y hay que mantenerlas vitales y en continuo desarrollo, se impone un tipo de organización que garantice su continua renovación: una “organización que aprende”.

Necesario es precisar que, si bien en este modelo la educación y desarrollo es el centro y referente obligado para el resto de los subsistemas y políticas, el sistema de trabajo es su base fundamental con los procesos de trabajo implicados. El diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida, es definitorio en la eficacia de la Gestión de los Recursos Humanos.

Factores de situación

Características de la fuerza laboral

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

La empresa actualmente tiene la siguiente estructura organizativa: una Dirección General, 3 Grupos de Trabajos, 4 Direcciones de Regulación y Control y 4 Unidades Empresariales Bases (ver **Anexo 5**), cuenta con una plantilla de 271 trabajadores físicos, de ellos 75 mujeres y 196 hombres. En la siguiente tabla 1.1 se muestra la distribución de la fuerza de trabajo:

Tabla
de
por

Categoría Ocupacional	Hombres	Mujeres	Total
Obreros	112	1	113
Técnicos	61	58	119
Administrativos	6	3	9
Servicios	3	10	13
Dirigentes	14	3	17
Total	196	75	271

1.1:
Fuerza
trabajo

categorías.

En la figura 2 que se muestra a continuación aparecen representados de forma gráfica el por ciento de trabajadores según las categorías ocupacionales existentes en la Unidad Empresarial de Base.

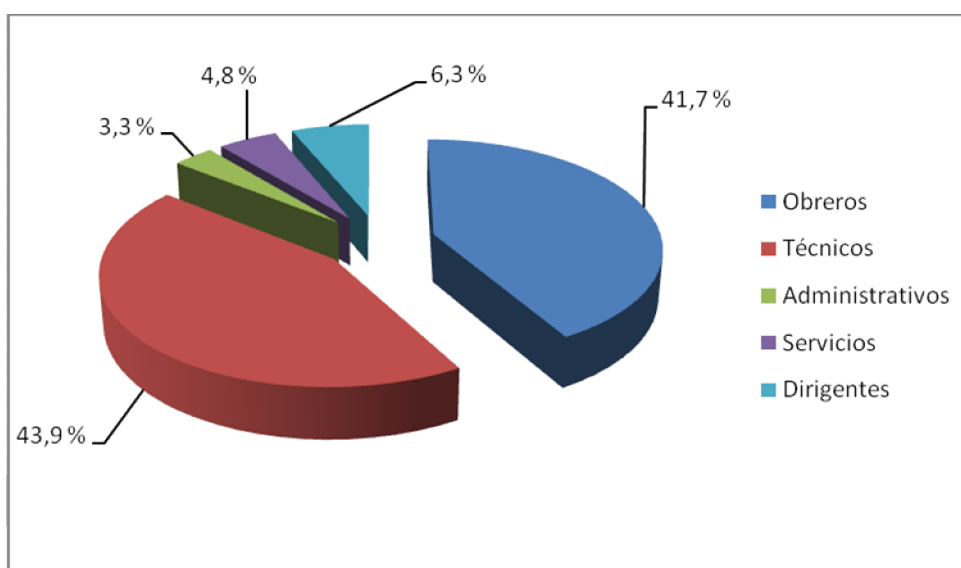


Figura 2 Por ciento de trabajadores por categoría ocupacional.

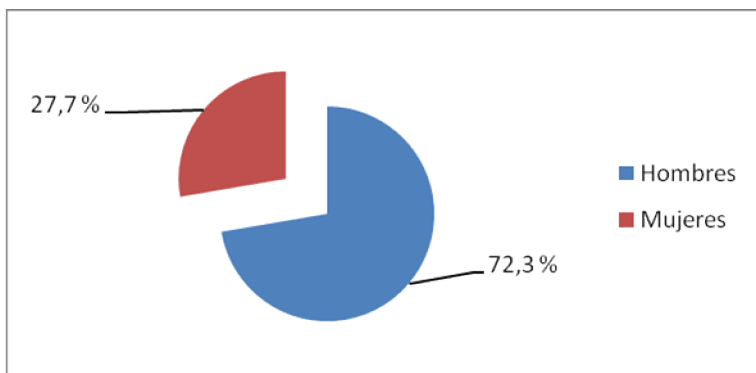


Figura 3 Por ciento de trabajadores por sexo.

Como se aprecia anteriormente en los resultados mostrados, en el grafico de la figura 2 el 43.9 % del total de trabajadores está vinculado directamente a la categoría de técnicos, lo que fundamenta la importancia que se le confiere a la calidad como resultado de la percepción que tienen los clientes de los servicios y en la figura 3 se aprecia en los resultados que el 72.3 % del total de trabajadores es de sexo masculino. A partir de marzo del 2001 se comienza a aplicar el perfeccionamiento empresarial con resultados altamente satisfactorios, estando las utilidades muy por encima de lo planificado.

Para el cumplimiento de sus funciones la empresa cuenta con las siguientes instalaciones:

- Un Depósito de Combustibles para productos claros y oscuros con una capacidad de 16506 m³, localizados en 19 tanques.
- Una Planta de GLP con una capacidad de 362.06 m³ (al 90% de la capacidad total), localizados en 4 tanques.
- La capacidad total de almacenamiento de los dos depósitos asciende a 16 868.06 m³.
- Laboratorio de calibración de camiones y otro químico – físico.

La ECC VC atendiendo a la Visión y Misión asignada desarrolla un grupo de procesos encaminados a alcanzar la eficacia y eficiencia en la gestión empresarial satisfaciendo así sus compromisos con los clientes y la sociedad y tomando las medidas correspondientes para garantizar la seguridad de las personas, de las instalaciones y protegiendo el medio ambiente.

La planificación, realización, control y actuación sobre estos procesos se realiza a través de una estructura organizativa de la empresa (ver **Anexo 5**).

En la empresa dentro del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) implantado y certificado por la norma NC-ISO 9001:2001 se han identificado los siguientes procesos (*Manual de la Calidad ECC-Villa Clara, Cuba, 2006*):

Procesos estratégicos:

- Gestión por la Dirección (Planificación Estratégica);
- Medición, Análisis y Mejora.

Procesos Claves:

- Operaciones (Manipulación, Almacenamiento y Entrega de Productos-MAP);
- Comercialización y ventas de combustibles;
- Transportación de combustibles.

Procesos de Apoyo:

- Mantenimiento;
- Gestión de Recursos Humanos;
- Compras.

2.2.1.Principales Indicadores Directivos y de Perfeccionamiento Empresarial

En el anexo 7 se muestra en la tabla los indicadores de Perfeccionamiento Empresarial, realizando una comparación entre el 2009 y 2010 en el periodo de enero a mayo. A continuación se realizan los comentarios correspondientes a cada uno de los indicadores.

COMENTARIOS

Este indicador decreció en el período en un 14% porque:

---Este comportamiento está dado por los resultados obtenidos en los Ingresos por Servicios Prestados decrecen en 270 mil 200 pesos debido a que la comercialización fue de 91 millones 310 mil 600 litros, de manera que se comercializaron por debajo del plan 2 millones 755 mil 900 litros, aunque cabe señalar que en el mes el plan técnico

económico se comportó al 105% incidiendo el comportamiento de los 2 primeros meses del año. Incide además el comportamiento del margen comercial que se comportó también por debajo de lo planificado (86%), en 298 mil 100 pesos, pues las ventas totales se comportaron al 86% lo que representa en valor absoluto 292 miles de pesos motivado por el comportamiento del plan de ventas y el accionar del precio de transferencia para mantener el resto de los indicadores medidores del perfeccionamiento empresarial dentro de los parámetros establecidos. Por su parte los servicios terceros se comportaron al 123% incidiendo los servicios mecánicos de GLP y la cubicación de pailas; de manera que los resultados finales están dados fundamentalmente por el comportamiento de los ingresos por servicios prestados.

--- Los servicios a terceros se comportaron de la siguiente forma:

Servicios a Terceros		Plan2010	Real2010	R10-P10	R10/P10
Serv. Mec. De GLP	MP	29,7	34,6	4,9	116,5
Cubicación de Pailas	MP	0,7	2,3	1,6	116,5
Análisis de Laboratorio	MP	0,2	0,1	-0,1	50,0
Ingreso de Pista.	MP	0,0	0,0	0,0	50,0
Ventas de Chatarras	MP	0,0	0,1	0,1	0,0
Venta de aceite usado	MP	0,8	1,8	1,0	225,0
Cascos Recuperados	MP	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL	MP	31,4	38,9	7,5	123,9

PRODUCCION BRUTA

Es igual a la Producción Mercantil.

VENTAS NETAS

Este indicador decrece en 287 mil 600 pesos; esto se debe fundamentalmente a que los Ingresos por prestación de Servicios decrecen en 270 mil 200 pesos debido a que comercialización fue de 91 millones 310 mil 600 litros, de manera que se comercializaron por debajo del plan 2 millones 755 mil 900 litros, aunque cabe señalar que en el mes el plan técnico económico se comportó al 105% incidiendo el comportamiento de los 2 primeros meses del año.

TOTAL INGRESOS

Disminuyen en un 11% lo que representa 279 mil 100 pesos en valor absoluto motivado por:

--- Fundamentalmente por el comportamiento de los Ingresos por servicios prestados por debajo de lo planificado, según se explicó anteriormente, siendo este el que determina el resultado del total de ingresos; incidiendo además los ingresos de comedor y cafetería se comportaron el 85% para un incumplimiento de 8 mil 800 pesos. Por su parte Otros Ingresos se comportaron al 122 % lo que representa en valor absoluto 7 mil 400 pesos incidiendo los servicios mecánicos de GLP, cubicación de pailas e ingresos por transportación de lodos.

TOTAL GASTOS

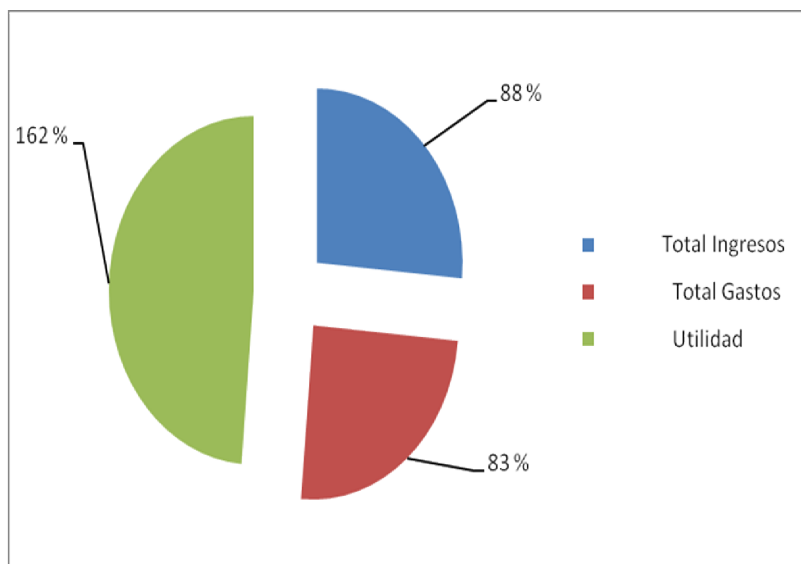
Este indicador decreció en 379 mil 600 pesos para un 83% de cumplimiento, motivado fundamentalmente por la baja ejecución de partidas como materiales auxiliares fundamentalmente el componente en moneda nacional, salario y otros servicios productivos, comisión de servicios y otros, en fin en sentido general los gastos se encuentran deprimidos hasta la fecha.

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO

Crece en 85 mil 400 pesos con respecto al Plan para un 171% porque a pesar de que los ingresos han decrecido y los gastos también, el ritmo de decrecimiento de los ingresos es menor al de los gastos lo que hace que exista este balance de utilidades favorable. El balance de ingresos y gastos se muestra a continuación:

<u>INDICADORES</u>	PLAN	REAL	%	Variación
Total Ingresos	2440,8	2161,7	88	-279,1

Total Gastos	2279,2	1899,6	83	-379,6
Utilidad	161,6	262,1	162	100,5



FONDO DE SALARIO

Se comporta al 94% motivado a la penalización de los miembros del Consejo de Dirección en los 2 primeros meses del año.

PROMEDIO DE TRABAJADORES

Esta por encima del plan en 1 trabajador, porque en el plan de negocios se previó una disminución de trabajadores que no se comportó de esta forma en el real.

CONSUMO MATERIAL

Se incumple en un 30% para una variación absoluta de 138 mil 700 pesos motivado fundamentalmente por la baja ejecución de partidas de materiales auxiliares que su ejecución dependen de compras centralizadas y en su gran mayoría de importaciones tales como: Medios de Protección Individual, Accesorios y fitería de GLP, Mangueras y Accesorios, y partes y piezas de repuesto automotriz, entre otros, pues al analizar el peso específico de los materiales auxiliares dentro del consumo material equivale al 70% por lo que al encontrarse este elemento de gasto al 68% para un incumplimiento de 88 mil 200 pesos, de manera que el resultado final del comportamiento del consumo material está dado por la baja ejecución de partidas de materiales auxiliares.

SERVICIOS RECIBIDOS

Se incumplen en un 24% para una variación absoluta de 86 mil 500 pesos, motivado fundamentalmente a la baja ejecución de los servicios de mantenimiento con terceros, por inestabilidad que presentan las empresas especializadas en brindar estos servicios, pues el plan está realizado según las necesidades reales de la empresa.

MARGEN COMERCIAL

Se incumple en 298 mil 100 pesos pues las ventas netas se comportaron al 89% lo que se explica anteriormente aunque el costo de venta de alcohol se comportó al 104%.

VALOR AGREGADO

Se comporta al 95%, lo que representa en valor absoluto 65 mil 300 pesos debido a:

- ✓ La Producción Bruta decrece en 290 mil 500 pesos por los factores antes expuestos.
- ✓ El Consumo Material se comportó al 89% lo que representa en valor absoluto un incumplimiento de 138 mil 700 pesos, lo que se debe fundamentalmente a la baja ejecución en la compra de Materiales auxiliares, que a pesar de las necesidades reales de la empresa hay una inestabilidad notable en la entrada de recursos en las tiendas especializadas.
- ✓ Los Servicios Recibidos se comportan al 76% (lo que se explica anteriormente).

Productividad según Valor Agregado:

Se comportó al 95% por las causales antes expuestas del comportamiento del promedio de trabajadores y el valor agregado.

En la actividad de Recursos Humanos también es importante destacar indicadores que inciden directamente en la eficiencia de la empresa. A continuación se relacionan:

INDICADORES	UM	ACUMULADO HASTA Mayo			%	
		REAL 09	PLAN 10	REAL 10	R10/ R09	R10/ P10
Índice de ausentismo	%	1.6	2.5	2.7	168.0	108.0
Índice de fluctuación laboral	%	1.4	2	1.8	128	90.0

Trabajadores abarcados en sistemas de estimulación en CUC	UNO	282	279	282	100,0	101,1
Cantidad de trabajadores que vinculan el salario a:						
➤ En sistemas a destajo	UNO	38	36	38	100,0	105,6
➤ En sistemas por indicadores específicos	UNO	245	244	243	99,2	99,6

Tabla 1.3: Indicadores de Recursos Humanos

El Índice de Ausentismo real hasta mayo 2009 se comportó inferior a lo planificado, no obstante fue superior al real del año anterior, dado por presentar certificados médicos, licencia sin sueldos y autorizaciones administrativas.

El Índice de fluctuación se comportó superior al real del año anterior dado por las altas que se han realizado en el presente año.

Los trabajadores abarcados en sistema de estimulación en CUC real del 2009 fueron inferiores al plan y al real del año anterior por el no completamiento de la fuerza de trabajo planificada y presentarse algunas bajas lo que evidencia la disminución con respecto al real del año anterior. Este mismo comportamiento se manifestó en los trabajadores abarcados en sistemas de pago a destajo y por indicadores generales de eficiencia.

A continuación se muestra en la tabla 1.4 y 1.5 los principales de indicadores y de datos de explotación del transporte de combustibles respectivamente.

INDICADORES	UM	HASTA JULIO			R 08/ R07	R 08/ P 08
		REAL 07	PLAN 08	REAL 08		
Viajes realizados	U	3394	4145	4540	133.76	109.5
m³ transportado	Mm³	35.8	47.5	57.0	159.2	120
CDT	%	67.4	78	78.7	116.76	100.9

Aprovechamiento	%	57.7	63	56.2	97.4	89.2
Empleo	%	85.5	85	71.4	83.5	84
Prom. de horas trabajadas	hrs	12.03	12	10.1	83.9	84.2
Prom. de viajes por vehículo	U	1.4	1.5	1.71	122.1	114
Eq. Prom. trabajando al día	U	11	15	16	145.4	106.7
Eq. Prom. disponible al día	U	12.8	15.6	18.88	147.5	121.0

Tabla 1.4: Indicadores de explotación del transporte.

CARROS DE DISTRIBUCION	CANTIDAD	CAPACIDAD M ³	PROMEDIO CAPAC. M ³
Rígidos Blancos	11	163.07	14.82
Cuñas	2	46.66	23.32
Triple	2	11.43	5.72
SUBTOTAL	15	221.16	14.74
Plataformas GLP	8	45 cil.(45 kg)	-
TOTAL	38		

Tabla 1.5: Datos generales del parque automotor.

Con el propósito de realizar una valoración acerca de la naturaleza de las personas en el trabajo, se realizó un análisis de los expedientes laborales de los trabajadores, en los cuales se recogen los datos siguientes:

- Un modelo donde constan los datos personales del trabajador; antecedentes laborales, actividad a realizar, movimientos y salario a devengar, así como el control de las ausencias y motivos de éstas.
- Contratos de trabajo y sus anexos correspondientes.

- Certificación o constancia de la actualización del registro de inscripción profesional, en los casos en que corresponda.
- Nombramiento o designación.
- Boleta de asignación del graduado.

Documento donde se acredite la calificación del trabajador mediante título emitido por el centro de enseñanza correspondiente a favor del graduado o la certificación del centro de enseñanza en el que se graduó o de curso de capacitación y desarrollo;

- Documentos relacionados con la seguridad social que acreditan el tiempo de trabajo, salarios devengados o ambos;
- Copia de resoluciones sobre sanciones laborales y judiciales que tengan implicaciones en el orden laboral, una vez que sean firmes y mientras que no sea rehabilitado el trabajador;
- Peritaje médico, si existe
- Copia del acta de entrega del expediente laboral;
- Índice de relación de documentos;
- Resultados de las evaluaciones del desempeño;
- Movimientos de ocupaciones o cargos.
- Hoja resumen, correspondiente a las bajas de centros de trabajo efectuadas: contiene los nombres y apellidos, domicilio, número de carné de identidad y estado civil del trabajador, ocupación o cargo que desempeña; salario que devenga; causa de la baja: explicación de las causas de la solicitud del trabajador o de la administración, según corresponda; evaluación del desempeño, y de su comportamiento laboral; certificación o constancia de actualización en el registro de inscripción profesional correspondiente, en los casos así establecidos; la relación de los centros laborales donde trabajó en los últimos 10 años; resumen con el total del tiempo de servicios prestados de su vida laboral, y el total de los salarios devengados en cada uno de los últimos 10 años; índice de los documentos del expediente laboral.
- Según se pudo detectar, el expediente laboral carece de datos tan importantes como son: las preferencias laborales, las expectativas, los hobbies y los deseos de progreso personal.

Se aplicó al 100 % de los directivos y empleados una encuesta elaborada (ver anexo 5), las mismas fueron procesadas y sus resultados fueron:

- El 100% de los directivos participan en la definición de los objetivos de su área; sin embargo sólo el 64.64% de los empleados manifiesta su participación en la definición de los mismos, un 23.23% de los empleados manifiesta a veces su participación en la definición de los mismos, mientras que un 12.12% de los empleados manifiestan que no participan en la definición de los objetivos de su área.

La contradicción que se manifiesta entre las opiniones expresadas por los directivos y las de los empleados, evidencia la existencia de problemas con la aplicación de la filosofía participativa en la empresa, lo que acarrea, lógicamente, problemas con la participación de los empleados en la toma de decisiones y desconfianza en las potencialidades de los empleados.

Para la validación de las encuestas administradas se utilizó el coeficiente alpha de Cronbach, de acuerdo con los pasos siguientes:

Planteamiento de Hipótesis

Ho: No es fiable la encuesta.

H1: Es fiable la encuesta.

Aplicación de la prueba de Cronbach

$\alpha = 0,968 > 0,70$ Aceptable

Cumplimiento de la Región Crítica

Se rechaza la Hipótesis Nula; por lo tanto es fiable la encuesta.

Tecnología de las tareas

La tecnología de las tareas comprende el sistema de trabajo (organización del trabajo del personal, incluyendo las condiciones de trabajo y la seguridad e higiene, junto a las exigencias ergonómicas) y el sistema logístico (organización de la producción/servicio, el aprovisionamiento y la distribución). Sin embargo, en la práctica empresarial estas fronteras no se suelen delimitar, en ocasiones, esta frontera, refiriéndose, generalmente al sistema de trabajo en su conjunto.

Según los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, el 49.01 % de los directivos y el 36.29% de los empleados encuestados revelan que se sienten recargados de trabajo,

así como el 24% de los directivos y 28.29 % de los empleados califica de regulares las condiciones de trabajo.

El análisis realizado de los resultados anteriores refleja que existen dificultades con la organización de los procesos de trabajo y las condiciones en que estos se desarrollan. Además, se comprobó mediante el análisis documental realizado que los perfiles de cargo vigentes (profesiogramas), no se corresponden con las exigencias actuales de los sistemas de trabajo existentes en la instalación debido a que, generalmente no se consideran las condiciones de trabajo propias de cada puesto de trabajo y no se incluyen las competencias laborales, lo cual es una exigencia para el diseño e implementación del Sistema Integrado de Capital Humano de acuerdo con la familia de las NC 3000.

Teniendo en cuenta que la razón de ser de la empresa son los clientes, habrá que diseñar los sistemas de trabajo en función de ellos. Esto evidencia la necesidad de diseñar los perfiles de competencias de cargo y puestos de trabajo, de forma tal que su contenido se corresponda con la actual dinámica de los cargos y puestos propiciando el enriquecimiento del trabajo, así como incluyendo las condiciones de trabajo específicas para cada puesto de trabajo.

Flujo de Recursos Humanos

El reclutamiento y la selección se hacen a través del especialista de recursos humanos de la Empresa Comercializadora de Combustibles Villa Clara. No obstante, el MINBAS establece los pasos necesarios para la ejecución del reclutamiento; de acuerdo con los siguientes pasos:

- La plaza se pone en convocatoria primero en la empresa de no ser ocupada se radica en el Ministerio del Trabajo.
- La persona que solicite la plaza que no trabaje en la empresa trae del ministerio del trabajo el modelo 7.
- Entrega y recepción de la plantilla de solicitud de empleo y los documentos acreditativos según lo establecido en los Lineamientos Generales para el ingreso de trabajadores al sistema (ver anexo 8).
- Revisión de las planillas de solicitud individual y citación de los candidatos preseleccionados.

- Se le pide al candidato el modelo pre-empleo (ver anexo 9), además de los datos filiatorios y los antecedentes penales por parte del departamento de seguridad y protección física (ver anexo 10).
- Instrucción de protección e higiene.
- Comprobación en el CDR y centro de trabajo anterior (ver anexo 11 y 12)
- Se le hace también al candidato una evaluación psicológica, que su complejidad está en correspondencia con la plaza, nivel escolar y la edad de la persona

Una vez que se tienen varios candidatos, se realiza la selección del más idóneo mediante el comité de expertos que es el encargado de seleccionar a la persona idónea para el puesto.

Conclusiones parciales

1. El diagnóstico de la gestión de recursos humanos en la Empresa Comercializadora de Combustibles Villa Clara permitió conocer la existencia de deficiencias en la aplicación de la filosofía participativa en la organización, debido al escaso poder que ésta concede a sus empleados en la toma de decisiones.
2. El contenido de los profesiogramas vigentes no se corresponde con las exigencias actuales de cada puesto de trabajo, y los mismos no se incluyen las condiciones de trabajo ni las competencias laborales.
3. El resultado del estudio exploratorio en su conjunto permite 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 recursos humanos.

Capítulo III

Capítulo III: Aplicación del procedimiento general para el diseño de los perfiles de competencia.

3.1 Selección y aplicación del procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencia en la Empresa Comercializadora de Combustible de Villa Clara.

Como ya fue expresado anteriormente en el diagnóstico del estado actual de la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Comercializadora de Combustible de Villa Clara, perteneciente al sector del MINBAS, se puso de manifiesto la necesidad de la confección de perfiles de competencia, dado fundamentalmente porque los profesiogramas existentes no cumplen con los requisitos necesarios para un buen desempeño del personal en los momentos actuales.

Dada la necesidad de aplicar un procedimiento que permita elaborar los perfiles de competencias de los cargos y puestos de trabajo que sean cualitativamente superiores desde el punto de vista que superen las insuficiencias achacadas a los profesiogramas existentes y brinden las cualidades que se exigen en la Empresa Comercializadora de Combustible de Villa Clara, se seleccionó el procedimiento propuesto por Sotolongo Sánchez (1998), para la elaboración de perfiles de competencia de cargos y puestos de trabajo. Este procedimiento se adaptó a las condiciones actuales y específicas de la Empresa Comercializadora de Combustible de Villa Clara de acuerdo con la familia de las NC 3000. Según se muestra sintéticamente en la figura 1, donde se ha determinado todas las fases y pasos, pero solo se va a aplicar hasta la fase de ejecución (etapa 9) por falta de tiempo.

Como se puede apreciar en la figura 1 incluye cinco fases que implican, a su vez, un conjunto de once (11) etapas con sus pasos correspondientes. La información de los perfiles de competencia para cargos y puestos de trabajo se registrarán en el formato que aparece en la figura 2.

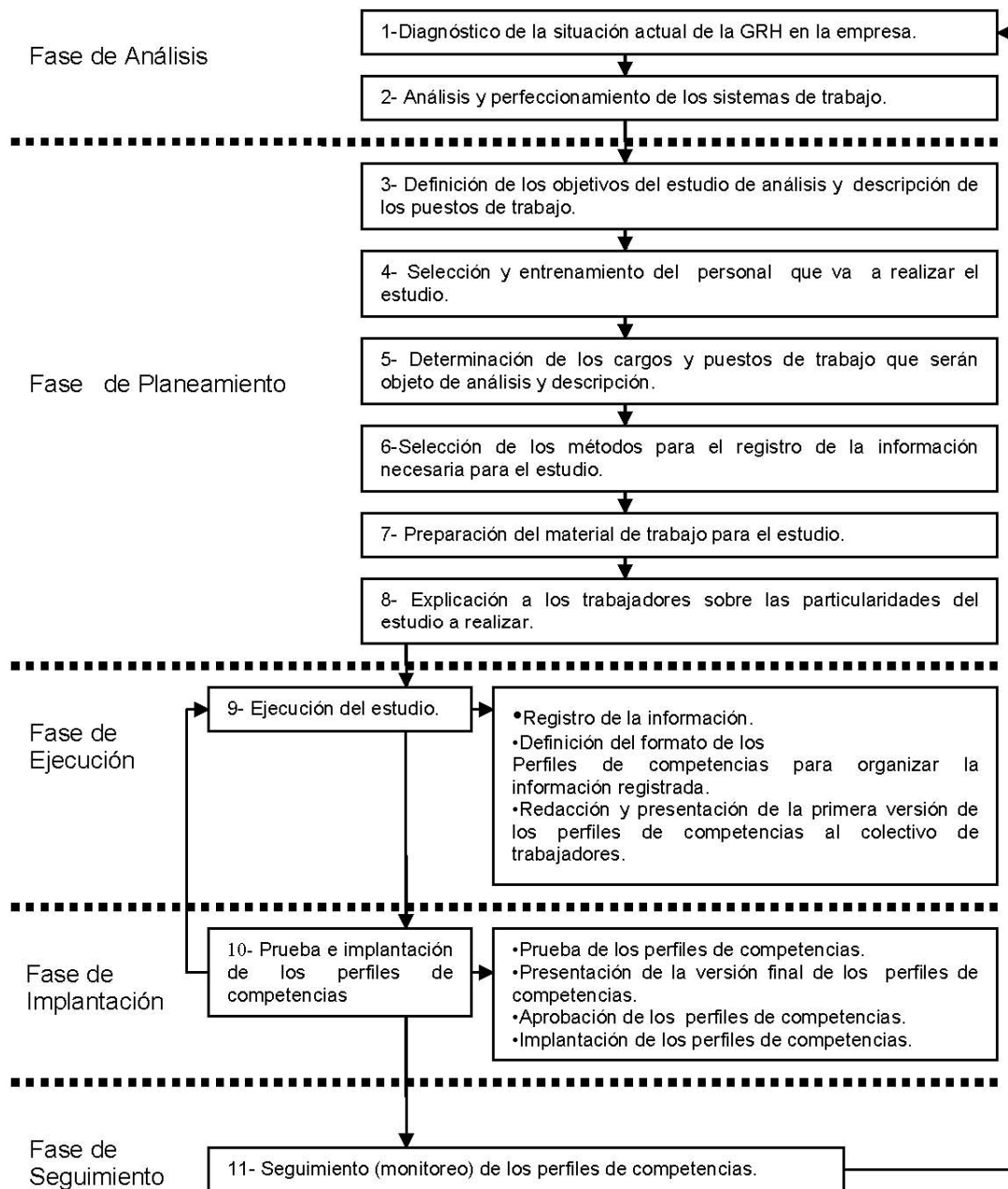


Fig. 1 Procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de competencia en la Empresa Comercializadora de Combustible de Villa Clara.

Fuente: Sotolongo-Sánchez (1998)

Fase de análisis**Etapas 1: Diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Comercializadora de Combustible de Villa Clara.**

Teniendo en cuenta el diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos en la ECC-VC realizado en el capítulo II se detectaron las siguientes debilidades:

- El contenido de los perfiles de competencias vigentes no se corresponde actualmente con exigencias de cada puesto de trabajo, no se incluyen las competencias necesarias para un buen desempeño del personal.
- El sistema de evaluación de desempeño vigente se utiliza mayormente para el pago de la estimulación y el mismo presenta dificultades en el momento de su aplicación debido a la desactualización de los perfiles de competencias vigentes.
- La política de flujo de Recursos Humanos no garantiza el personal con las competencias requeridas, entre otras razones, debido a que existen dificultades con la determinación del perfil ideal del ocupante del puesto, a partir de la información que brindan los perfiles de competencias vigentes.

Etapas 2: Análisis y perfeccionamiento de los sistemas de trabajo

El análisis de los sistemas de trabajo no solo brinda, la posibilidad de mejorar el diseño de los cargos y puestos de trabajo, proporcionando su enriquecimiento, en correspondencia con la tendencia actual de la Gestión de Recursos Humanos, hacia puestos polivalentes, sino que también posibilita conocer las características y peculiaridades de cada cargo o puesto de trabajo, como premisa fundamental para determinar aquellos que serán objeto de análisis y descripción.

Fase de planeamiento

Etapas 3: Definición de los objetivos del estudio de análisis y descripción

Este estudio de análisis y descripción para la confección de los perfiles de competencias para los cargos y puestos de trabajo en la ECC-VC está encaminado al logro de los objetivos siguientes:

- Proporcionar al departamento de Recursos Humanos unos perfiles de competencia para los cargos y puestos de trabajo de la Empresa Comercializadora de Combustible de Villa Clara que les permita a partir de la información que contienen respecto a los requisitos exigidos por el cargo o puesto de trabajo, la posibilidad de determinar las necesidades de formación de su personal.
- Brindar un mayor conocimiento acerca de las condiciones de trabajo en cada puesto con vista a mejorar estas condiciones en la empresa y minimizar los posibles riesgos.
- Lograr el perfil ideal del ocupante del cargo o puesto de trabajo, atendiendo a las características y requisitos, tanto profesionales como personales, de significativa importancia en el sector MINBAS.
- Proporcionar el perfil ideal a la agencia empleadora para mejorar así la captación del personal logrando que el trabajador captado sea el ocupante idóneo para el cargo o puesto de trabajo.

Etapas 4. Selección y entrenamiento del personal que va a realizar el estudio

En correspondencia con los objetivos definidos se creó un equipo de trabajo, este equipo estuvo conformado por la directora de Recursos Humanos quien asesorada por un consultante externo que en este caso es el autor de este trabajo, constituyen los máximos responsables en la realización del estudio de análisis y descripción de puestos de trabajo. También se contó con la participación de un miembro de cada

departamento existente en la empresa puesto que son los ocupantes del puesto y su jefe inmediato superior los que mejor conocen el cargo o puesto de trabajo.

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

Etapas 5: Determinación de los cargos y puestos de trabajo que serán objeto de análisis y descripción

Una vez determinadas las etapas anteriores, correspondió determinar los cargos y puestos de trabajo que serían objeto de análisis y descripción, teniendo en cuenta la naturaleza y las principales características de éstos, a partir de los sistemas de trabajo correspondientes.

Etapas 6: Selección de los métodos para el registro de la información necesaria para el estudio

Para seleccionar los métodos para el registro de la información del estudio se tuvo en cuenta el estudio de la literatura especializada que se realizó en el capítulo uno de esta investigación así como las características y peculiaridades de los sistemas de trabajo de cada cargo o puesto de trabajo en las condiciones concretas de la instalación. Se seleccionó un método mixto, basado en la combinación de dos métodos: la observación directa y la entrevista. Los métodos mixtos suelen ser muy utilizados puesto que la combinación de varios métodos, brinda la posibilidad de atenuar los inconvenientes que presentan al aplicar cada método de forma independiente.

Etapas 7: Preparación del material de trabajo para el estudio

Teniendo en cuenta el método seleccionado para el registro de la información y de acuerdo con las particularidades de los cargos y puestos de trabajo de la empresa, para confeccionar los perfiles de competencias de los mismos se utilizó un modelo de entrevista según se muestra en el anexo 13 que ayudará a recaudar la información necesaria para la confección de los perfiles de competencias.

Etapas 8: Explicación a los trabajadores sobre las particularidades del estudio a realizar

Una vez cumplidas las etapas anteriores, corresponde ahora explicarle a todo el personal, tanto a los directivos como a los empleados involucrados, que se va a realizar un estudio para elaborar los perfiles de competencias de cargo y puestos de trabajo, con el objetivo de que todos estén informados y tratar de obtener así la máxima colaboración. En primera instancia antes de proceder al estudio se reunió a todo el personal directivo de la Empresa Comercializadora de Combustible de Villa Clara para comunicarles los objetivos, el alcance y contenido del estudio que se iba a realizar de forma tal que cada directivo permitiera el acceso al personal a su cargo. En un segundo momento, se le informó al personal de cada departamento todas aquellas cuestiones relativas al estudio que se debía efectuar.

Fase de ejecución

Etapas 9: Ejecución del estudio

El registro de la información se realizó a partir de la aplicación de los métodos ya mencionados. Esta información se organizó de acuerdo con el formato propuesto (ver figura 2).

Tomando en cuenta que las diferencias existentes entre el contenido de trabajo de un directivo y de un trabajador, 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.

Perfiles de competencia de puestos de trabajo: Se refiere al resto del personal de las demás categorías ocupacionales (técnico, operario y servicio).

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir de la observación directa y las entrevistas realizadas, se definió una serie de competencias que deben ser incluidos en los perfiles de competencias de cada cargo y puestos de trabajo, en función de las exigencias que demandan cada cargo o puestos de trabajo del personal que lo ocupa.

Estos son, para cada perfil de competencia los siguientes:

Perfil de competencia del cargo

Adecuado porte y aspecto

Autocontrol

Capacidad para tomar decisiones

Compromiso con la organización

Calidad de trabajo

Capacidad para solucionar conflictos

Capacidad de planificación

Capacidad para trabajar en equipo

Capacidad para entender a los demás

Destreza manual

Disposición al cambio

Elevado nivel de educación social

Elevada capacidad de dirección

Desarrollo de personas

Dirección de personas

Desarrollo estratégico de recursos humanos

Ética

Franqueza-confiabilidad –Integridad

Gusto

Habilidad analítica

Habilidades comunicativas

Habilidades para delegar tareas

Motivación por el logro

Nivel de compromiso-Disciplina personal-Productividad

Trabajo en equipo

Perfil de competencias del puesto de trabajo

Adecuado porte y aspecto

Autocontrol

Aprendizaje continuo

Comunicación

Calidad del trabajo

Colaboración

Destreza manual

Dirección de equipos de trabajo

Discreción

Desarrollar la relación con los clientes
Desarrollo estratégico de los recursos humanos
Ética
Franqueza- Confiabilidad- Integridad
Integridad
Innovación
Metodología para la calidad
Motivación por el logro
Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad
Negociación
Preocupación por el orden
Responsabilidad
Trabajo en equipo
Orientación al cliente interno y externo
Búsqueda de información

Teniendo definido todas las posibles competencias, se procedió a redactar los perfiles de competencias de cargo y puestos de trabajo para la Empresa Comercializadora de Combustible de Villa Clara de acuerdo con las normas generales, comúnmente aceptadas para estos fines.

Fase de implementación

Etapla 10: Prueba e implantación de los perfiles de competencias de cargo y puestos de trabajo

Como resultado de la aplicación del procedimiento propuesto por Sotolongo Sánchez (1998) y adaptado por el autor de esta investigación, se confeccionó unos perfiles de competencias de cargos y puestos de trabajo para la Empresa Comercializadora de Combustible de Villa Clara. Cada perfil de competencia contiene: denominación del cargo o puesto de trabajo, área a la que pertenece, categoría ocupacional, grupo escala salarial, subordinación directa a, subordinados, salario, sistema de pago, estimulación, caracterización del puesto, misión, funciones básicas, funciones específicas, requisitos del puesto de trabajo, requisitos mínimos necesarios, especialidades preferentes, necesidad de adiestramiento, requisitos de experiencia, necesidad de experiencia previa: Sí _____ No _____, tipo de puestos, áreas y organizaciones preferentes, cantidad mínima de experiencia, requisitos físicos o aparenciales relevantes y otras exigencias, condiciones del puesto de trabajo, condiciones ambientales (iluminación, ventilación, organización y otros factores) y características del trabajo, factores de riesgo, medios de seguridad, tipo y grado de esfuerzo característico, físico, mental, otros factores que influyen en el ambiente de trabajo y competencias del puesto de trabajo.

Fase de seguimiento

Etapla 11: Seguimiento (monitoreo) de los perfiles de competencias

Concluido los perfiles de competencias se le recomienda al departamento de Recursos Humanos de la Empresa Comercializadora de Combustible de Villa Clara. Realizar el seguimiento o monitoreo del mismo realizando una revisión periódica de cada cargo y puesto de trabajo para detectar los posibles cambios en los contenidos con el objetivo de mantenerlos actualizados.

3.2. Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de competencias en la Empresa Comercializadora de Combustible de Villa Clara.

El formato para confeccionar los perfiles de competencias se muestra en el anexo 14

Denominación del cargo o puesto de trabajo: tal como su nombre indica, tiene como finalidad identificar el cargo o puesto de trabajo.

Área a la que pertenece: área o departamento al cual pertenece el puesto en específico.

Categoría Ocupacional: categoría ocupacional que presenta el puesto o cargo dentro de la empresa.

Grupo escala salarial: el grupo escala salarial que le corresponde según el calificador de cargo vigente.

Subordinación Directa a: área o departamento al cual esta subordinado el puesto en específico.

Subordinados: área o departamento los cuales están subordinado el puesto en específico.

Salario: es el mínimo salario que está establecido para ese puesto de trabajo según el grupo escala salarial.

Sistema de Pago: este no es más que la suma del salario básico, el pago algún otro tipo de estimulación que se pueda alcanzar en ese puesto o cargo.

Estimulación: es el pago por estimulación que se le hace al trabajador cuando se realiza la evaluación del desempeño y es considerado idóneo.

Misión: cuál es la finalidad o la razón de ser del cargo o puesto de trabajo; es decir para que existe éste en esta instalación.

Funciones Básicas: reúne todas aquellas funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del cargo o puesto de trabajo.

Funciones Específicas: Al redactar las funciones de cada cargo o puesto de trabajo, debe procurarse no omitir alguna función por pequeña o intrascendente que pudiera parecer. Se deben concebir las funciones, no sólo partiendo de las que hace cotidianamente el ocupante del puesto de trabajo y las que aparecen en los calificadores de cargo, sino que, además, se deben incluir aquellas funciones que no se hacen y se pueden hacer para alcanzar la excelencia en el trabajo.

Requisitos Mínimos Necesarios: se refiere al nivel escolar exigido por el contenido del cargo o puesto de trabajo.

Especialidades preferentes: se refiere a la titulación exigida por el contenido del cargo o puesto de trabajo.

Necesidad de adiestramiento: se refiere al tiempo de adiestramiento necesario para poder acceder al cargo o puesto de trabajo.

Requisitos de Experiencia (tipo de puestos, áreas y organizaciones preferentes, cantidad mínima de experiencia): se refiere al tiempo de experiencia y en qué funciones es necesaria esta para poder acceder al cargo o puesto de trabajo.

Requisitos Físicos o Aparenciales Relevantes: se refiere a los requisitos tanto físicos o aparentes necesarios para poder acceder al cargo o puesto de trabajo.

Otras Exigencias: se refiere a las exigencias necesaria que exige el cargo o puesto de trabajo.

Condiciones Ambientales (iluminación, ventilación, organización y otros factores) y características del trabajo: se refiere a las condiciones de trabajo del cargo o puesto de trabajo.

Factores de Riesgo: se refiere a los factores de posibles riesgos que pueda presentar el cargo o puesto de trabajo.

Medios de Seguridad: se refiere a los medios de seguridad para prevenirse de los factores de posibles riesgos que pueda presentar el cargo o puesto de trabajo.

Tipo y Grado de Esfuerzo Característico (físico y/o mental): son aquellas en las que el ocupante del cargo o del puesto de trabajo desarrolla habitualmente su trabajo.

- **Esfuerzo físico y/o mental:** el que exige la realización de las funciones incluidas en el cargo o puesto de trabajo.

- **Ambiente físico:** condiciones en las que se desarrolla el trabajo.

- **Riesgos más comunes:** riesgos físicos y psicológicos a los que está sometido el ocupante del puesto de trabajo (stress, accidentes, etc.)

Condiciones Organizativas: se refiere a las condiciones organizativas sobre el área de trabajo, el régimen de trabajo y descanso, y el horario de trabajo y descanso.

Área de Trabajo: área o departamento al cual pertenece el puesto en específico.

Régimen de Trabajo y Descanso: se refiere a la cantidad de horas que trabaja y descansa en el mes.

Horario de trabajo y duración de la jornada: se refiere a los días trabajados y de la duración de la jornada laboral

Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño: se refiere a las condiciones, ya sean de equipos, medios de trabajos y herramientas necesarias para el desempeño de trabajo sobre el cargo o puesto de trabajo.

Responsabilidad: Este factor considera, además del desempeño normal de sus atribuciones, la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene con relación a:

- la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados,
- al material, las herramientas o el equipo que utiliza,
- la calidad del servicio
- la responsabilidad económica, (el presupuesto de compras, gastos y ventas que deben supervisar, gestionar o controlar el ocupante del cargo o puesto de trabajo)
- la responsabilidad sobre el contacto con los clientes, dirigida hacia las consecuencias que puede ocasionar un trato inadecuado hacia éste.

Relaciones: se refiere a las relaciones del cargo o puesto de trabajo.

Competencias del puesto de trabajo: son una serie de aptitudes y actitudes desarrolladas por las personas, las primeras responden a los conocimientos y habilidades de cada individuo y las segundas son los rasgos, valores y motivos que son la clave de los comportamientos y ambas en su conjunto conforman un listado de requisitos esenciales para el desarrollo de un puesto, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.

3.2 Elaboración del perfil de competencias para la Empresa Comercializadora de Combustible de Villa Clara.

I. DATOS GENERALES	
Denominación del puesto de Trabajo: Director de Capital Humano	
Unidad Organizativa a la que pertenece: Dirección de Capital Humano	
Categoría Ocupacional: DIRIGENTE	Grupo de calificación: XVI
Subordinación Directa a: DIRECTOR GENERAL.	Subordinados: Especialista B en Gestión de Capital Humano, y Especialista C en Gestión de Capital Humano.

Salario Básico: \$ 655.00	Sistema de Pago y Estimulación: En MN por Resultados Específicos de los Servicios y en CUC Estimulación.	Pagos Suplementarios: ---
-------------------------------------	--	----------------------------------

CARACTERIZACION DEL PUESTO
MISSION: Ser capaz de planificar, organizar, dirigir y controlar el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, que permita garantizar recursos humanos competentes con un desempeño laboral superior.
Los Directores de las Áreas de Regulación y Control y Directores de Unidades Empresariales de Base, en lo adelante UEB tienen las responsabilidades y autoridades comunes siguientes:
• Implantar los sistemas que integran el Sistema Integrado de Gestión en su área e introducirle las modificaciones necesarias que garanticen su vigencia.
• Hacer cumplir la Política y Objetivos del Sistema de Gestión Integrado así como lo establecido en los Manuales.
• Verificar la aplicación de todos los Procedimientos e Instrucciones vigentes aplicables en su área orientando la toma de acciones necesarias para prevenir la aparición de servicios y/o productos no conformes en la misma.
• Controlar los servicios y/o productos no conformes hasta que se elimine su condición insatisfactoria.
• Aplicar acciones para mitigar cualquier consecuencia derivada de accidentes, incidentes y no conformidades.
• Confeccionar y proponer las necesidades de capacitación y desarrollo del personal de su área.
• Confeccionar y proponer los objetivos y presupuestos de gastos para atender las necesidades de recursos materiales necesarios para garantizar la gestión del área.
• Aprovechar eficientemente los recursos materiales y humanos asignados.
• Presentar las propuestas de mejora para sus procesos.
• Realizar el procesamiento de los datos para el cálculo de los indicadores que les correspondan.
• Emitir el Dictamen Técnico sobre la revisión de los contratos propios del área y firmar los mismos.
• Colaborar en la ejecución de las auditorías, archivar el informe y proponer las acciones correctoras para cada una de las desviaciones documentadas en el informe de auditoría.

• Cumplir de manera oportuna y efectiva todas las acciones correctivas necesarias para solucionar las deficiencias detectadas en las auditorías.
• Participar con el Director General en las inspecciones técnicas del tercer nivel.
• Proponer la modificación del valor de la norma de trabajo cuando se produzcan cambios, siempre que los cambios no produzcan modificación en las tasas (Directores de UEB y Director de Capital Humano).
• Decidir y exigir por la correcta utilización de los recursos financieros y materiales correspondientes a su área.
• Certificar el cumplimiento de los indicadores establecidos para la obtención de estímulos morales y materiales, así como la de los indicadores y condiciones para el pago por los resultados finales y la estimulación.
• Decidir el ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia o promoción dentro del área, una vez transcurrido el periodo de prueba.
• Dar por terminada la relación laboral con un trabajador dentro de su área.
• Aplicar medidas disciplinarias a trabajadores y dirigentes de la empresa de acuerdo con lo establecido en el reglamento disciplinario interno.
• Proponer, a la dirección de la empresa, los estímulos morales y materiales que corresponde a los trabajadores con actitudes y resultados relevantes para ello según lo establecido el reglamento de estimulación moral.
• Acordar con los trabajadores la recuperación del tiempo dejado de laborar por interrupciones.
• Aplicar las disposiciones establecidas sobre la responsabilidad material.
• Definir y proponer los procedimientos, reglamentos, manuales entre otros a fines con su actividad que garanticen la implantación del Sistema de Dirección y Gestión y el cumplimiento de las leyes y documentos jurídicos.
• Define las acciones correctivas para eliminar las no conformidades detectadas.
• Proponer el plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las Indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción de su área.
• Reconocer o retirar oído el criterio del comité de expertos la condición de idoneidad demostrada de los trabajadores de su área.
• Firmar contratos económicos afines a su actividad, así como firmar sus dictámenes técnicos. Todos los contratos no excederán los 10 000 USD o los 30000 en moneda nacional de acuerdo al procedimiento establecido.
• Proponer las medidas que aseguren que los trabajadores participen en las tareas del control interno, garantizando que éstos dominen las acciones a implantar para evitar los riesgos contra la propiedad estatal.
Funciones específicas del director de Capital Humano
➤ Aplicar medidas disciplinarias ante violaciones de la disciplina laboral y tecnológica.
➤ Proponer el sistema de atención al hombre a implantar en la empresa.

➤ Concertar y firmar contrato y convenios con terceros en materia de Capacitación, adiestramientos laborales y Atención al Hombre.
➤ Proponer la proforma de contratos de trabajo a emplear en la empresa.
➤ Decidir sobre la conveniencia de utilizar la norma de trabajo que resulte más eficiente, salvo que se disponga lo contrario por las autoridades correspondientes.
➤ Administrar los recursos financieros y materiales, así como la fuerza de trabajo de su área.
➤ Proponer el grupo escala y el salario que corresponda a los trabajadores así como a los nuevos puestos de trabajo que sean creados, como resultado de cambios técnicos y/o organizativos que se produzcan en la empresa, sobre la base del procedimiento establecido para la evaluación de puestos.
➤ Asesora, aplica, supervisa y controla la legislación laboral vigente.
➤ Promover y aprobar los planes de capacitación gerencial de los cuadros y trabajadores.
➤ Proponer las modificaciones de plantilla de cargo según los resultados de estudios de organización del trabajo realizados.
➤ Proponer el programa de estudios de organización del trabajo en la empresa. y el plan de medidas derivadas de los estudios de organización del trabajo.
➤ Proponer las norma de trabajo a aplicar en diferentes puestos de trabajo en la empresa según lo legislado.
➤ Proponer el horario de trabajo y el descanso de los trabajadores de la empresa según lo establecido y exigir su cumplimiento.
➤ Proponer los puestos claves de la empresa y los perfiles de competencia de dichos puestos.
➤ Firmar pre nóminas de pago de salario, estimulación en divisa.
➤ Firmar nóminas de pago de salario y estimulación en su divisa.
➤ Firmar todas las tramitaciones de seguridad social.
➤ Firmar toda la tramitación del expediente laboral.
➤ Firmar todo los gastos de recursos de Atención al Hombre, Capital Humano y Capacitación.
➤ Supervisa y controla todo lo concerniente al SGICH

Condiciones Organizativas:	Área de Trabajo: Esta se ubica en el área del Edificio Administrativo
	Régimen de Trabajo y Descanso: Turno permanente continuo de lunes a jueves de 7:00am a 12:00m ; 12:30pm a 4:30pm. Los viernes 7:00am a 12:00am y de 12:30pm a 3:30pm.
	Horario de trabajo y duración de la jornada: 9:30 hrs. continuas, con pausas para descanso y necesidades personales y almuerzo.
	Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño: Todo tipo de material de oficina correspondiente, incluyendo sistemas computarizados, calculadoras, impresoras entre otros; sistemas de comunicación como Celulares y medios de transporte.
Responsabilidad: Responde por el equipamiento e instalaciones asignadas a su dirección de trabajo incluyendo cada uno de los puestos, los que debe vigilar tanto en su funcionamiento como en su protección; por los medios de protección individual asignados, y por la documentación técnica personal y la de cada subordinado. No permite acceso de personal ajeno a su puesto o área de trabajo y documentación.	
Relaciones: En su puesto de trabajo mantiene relaciones de trabajo en el orden de la comunicación horizontal con los demás directores, dentro de la comunicación vertical ascendente con el Director General y ejecutivos de la Unión -Cuba- Petróleo y la comunicación descendente con Especialistas, mandos intermedios y subordinados.	
CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales y características del trabajo: Ventilación, iluminación, limpieza adecuadas, higiene, este trabajo no requiere de esfuerzo físico, pero si de una adecuada distribución y control de la atención, concentración, procesos cognitivos complejos, y un adecuado estado de salud físico y mental; por los niveles de responsabilidad para el cumplimiento de la tarea.	
Factores de Riesgo: No se evidencian niveles significativos de riesgo, solamente en las inspecciones realizadas a las áreas que si debe usar los medios de protección individual asignados en cada puesto de trabajo.	
Factores de Riesgos Psicosocial: ➤ Carga y sobre carga de la actividad laboral. ➤ Presión, tensión por la cantidad, variedad y diversidad del contenido de trabajo. ➤ Conflictos interpersonales, dado por la responsabilidad y honestidad en el desempeño laboral, además puede estar dado por las exigencias de la documentación que se pide en cada una de las áreas.	

Medios de Seguridad: En el desempeño normal de la actividad no se necesita de medios.

En caso de que las inspecciones sean en el área de operaciones: Casco, botas con casquillo, botas de goma, guantes específicos de la actividad, overol de trabajo, Chubasqueros, linterna antiexplosiva Sistema de Alarma.

Medio de seguridad ante situaciones excepcionales: Caretas Antigas lista para ser utilizadas.

II. Tipo y Grado de Esfuerzo Característico:

Físico: No se evidencia esfuerzo significativo.

Mental: Se mantienen altos niveles de tensión, la persona tiene que gozar de un adecuado estado de salud físico y mental, el desempeño de la actividad requiere de conocimientos generales de todos los puestos de su UEB, habilidades en cuanto a entrevistas, observaciones, no deben existir afecciones en la esfera psicomotora, ni en los procesos cognitivos complejos.

III. REQUERIMIENTOS PRELIMINARES

Requisitos de Instrucción:	Formación Académica Mínima: Graduado Nivel Superior
	Especialidades preferentes: Ingeniero Industrial
	Necesidad de adiestramiento: Periódicamente actualizarse.
Requisitos Profesionales:	Necesidad de experiencia previa: Curso habilitación Teórico-Práctico; cursos de postgrados en materias de comunicación, liderazgo, clima organizacional, Atención al Hombre, Capital Humano, Legislaciones laborales, OTS, etc.
	Tipo de puestos, áreas y organizaciones preferentes: Los descritos anteriormente.
	Cantidad mínima de experiencia: 2 años.
Requisitos Físicos o Aparenciales Relevantes:	
➤ Poseer buen estado físico y mental. ➤ Presencia física aceptable. ➤ Masculino o Femenino.	

Otras Exigencias:
➤ Uso de la identificación para entrar y salir de la comercializadora, para la circulación interna y nivel de acceso (Sola/ ping). ➤ Preferentemente dentro del rango de edad 25-45 años. ➤ Poseer el carné de salud. ➤ Chequeo médico periódico. ➤ Actualización de la caracterización Psicológica.

COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO

Competencias técnicas por Cargos o Individuales

Área de Competencia:

Competencia 1: Comunicación

Comportamiento 1: Se retroalimenta con los demás miembros del grupo.

Comportamiento 2: Emplea una amplia variedad de métodos para lograr un consenso con el grupo de trabajo.

Comportamiento 3: Se expresa de forma profesional estableciendo un tono adecuado.

Comportamiento 4: Sabe elaborar y presentar Informes.

Competencia 2 : Conocimientos Generales

Comportamiento 1: Explicar el procedimiento para el cálculo del aprovechamiento de la jornada laboral.

Comportamiento 2: Explicar procedimientos para la propuesta de elaboración y aplicación de las normas de trabajo.

Comportamiento 3: Conocer los procedimientos en las relaciones con las Direcciones Territoriales de Trabajo.

Comportamiento 4: Describir el proceso de reclutamiento y selección.

Comportamiento 5: Dominar el plan de salario por U.E.B.

Comportamiento 6: Describir la metodología para efectuar estudios sobre las condiciones laborales anormales.

Comportamiento 7: Dominar la estructura organizacional y la plantilla de la misma.

Comportamiento 8: Dominar los procedimientos a utilizar para procesar:

- Certificados Médicos.

- Subsidios y pensiones.

Comportamiento 9: Dominar los procedimientos para la evaluación del desempeño y la estimulación de los trabajadores.

Comportamiento 10: Operar computadoras con aplicaciones de Software destinados a la Gestión de Capital Humano.

Comportamiento 11: Dominar los procedimientos que regulan la capacitación de los trabajadores.

Comportamiento 12: Dominar los perfiles de competencia de todos los puestos de la empresa.

Comportamiento 13: Sabe utilizar las competencias de los puestos de trabajo.

Comportamiento 14: Conoce las necesidades de personal de las áreas.

Comportamiento 15: Sabe aplicar las técnicas de selección.

Comportamiento 16: Sabe elaborar contratos de trabajo individuales.

Comportamiento 17: Posee conocimientos para controlar y actualizar el registro militar y la plantilla en tiempo de guerra.

Comportamiento 18: Posee conocimientos para trazar las estrategias para dotación de personal de acuerdo a las necesidades por áreas y especialidades y fluctuación de personal.

Competencia 3: Gerenciales

Comportamiento 1: Dominar la Misión de la Dirección Técnica y la Empresa.

Comportamiento 2: Dominar la administración y uso eficiente de los recursos técnicos de la empresa para la recepción, análisis, almacenamiento y entrega de los combustibles.

Comportamiento 3: Dominar el funcionamiento, organigrama, normas y procedimientos, así como el Manual de la Producción del sistema CUPET.

Comportamiento 4: Dominar el Código de Ética de los Cuadros del Estado y el Código de Conducta del MINBAS.

Comportamiento 5: Dominar el Reglamento Disciplinario de la Empresa y elementos básicos de la legislación.

Comportamiento 6: Dominar las normas de Protección y Seguridad Industrial que garanticen la preservación de los recursos de la empresa ante hechos delictivos o riesgos de accidente.

Comportamiento 7: Dominar conocimientos que le permitan aplicar la planeación estratégica y la dirección por objetivos.

Comportamiento 8: Dominar los Perfiles de Competencia de los puestos de trabajo de su área, así como las normas de evaluación para su desempeño.

Comportamiento 9: Conocer las normas y procedimientos para el desarrollo de la actividad Científico Técnica de la empresa.

Comportamiento 10: Tener conocimientos sobre liderazgo.

Comportamiento 11: Dominar técnicas para la motivación de sus subordinados.

Comportamiento 12: Conocer los métodos de trabajo en equipo.

Comportamiento 16: Domina los programas Exel y Access.

Competencia 4: Habilidades de Gestión Personal y Administrativas

Comportamiento 1: Actitud positiva ante lo nuevo o diferente.

Comportamiento 2: Adaptabilidad a los cambios.

Comportamiento 3: Control Emocional.

Comportamiento 4: Alta sensibilidad humana.

Comportamiento 5: Capacidad de autocrítica

Comportamiento 6: Tolerancia de incertidumbre

Comportamiento 7: Capacidad de Liderazgo

Comportamiento 8: Autonomía

Comportamiento 9: Flexibilidad en comportamiento

Comportamiento 10: Organización y planificación

Comportamiento 11: Sentido de precisión.

Comportamiento 12: Habilidades para relaciones interpersonales.

Comportamiento 13: Habilidad de comunicarse con otras personas.

Comportamiento 14: Capacidad de decisión

Comportamiento 15: Resolución de problemas

Comportamiento 15: Interpretación de la información

Comportamiento 16: Resistencia al estrés

Comportamiento 17: Motivación para el logro.

Comportamiento 18: Orientación al servicio al cliente.

Competencia 5: Relaciones Humanas.

Comportamiento 1: Comunica ideas con claridad y precisión.

Comportamiento 2: Domina las técnicas de trabajo en equipo.

Comportamiento 3: Domina las técnicas de solución de problemas.

Comportamiento 4: Domina las técnicas de negociación***Competencia 6: Enfoque de País***

Comportamiento 1: Manifiesta preocupación por el impacto que las decisiones y las acciones que se realicen en su área de influencia puedan tener en la sociedad y la población. Y toma las medidas necesarias a su alcance para aminorar o eliminar ese impacto.

Comportamiento 2: Promueve y facilita el logro de resultados colectivos y sociales por encima de los personales.

Comportamiento 3: Es intransigente e intolerante ante manifestaciones negativas que afectan a la sociedad y al país en su conjunto.

Comportamiento 4: Participa activamente en acciones cuyo beneficio final es para la sociedad en su conjunto.

Competencia 7: Honestidad, Justeza y Austeridad

Comportamiento 1: Maneja de forma eficiente y austera los recursos de que dispone para el desempeño de sus funciones.

Comportamiento 2: Evita y lucha contra el descontrol, el despilfarro y la superfluidad en la actividad en que se desempeña.

Comportamiento 3: Es intransigente e intolerante ante manifestaciones de soborno, favoritismo, amiguismo, socialismo, nepotismo y tráfico de influencias

Área de Competencia: VII. COMPETENCIAS INTERPERSONALES**Competencia 1: Orientación a los resultados:**

Cuando nuestros objetivos, intereses y fuerzas se centran en los resultados del proceso productivo. Es la orientación e intención de elevar con calidad el nivel productivo de la organización, logrando siempre el cumplimiento de tres aspectos fundamentales: garantizar el cumplimiento de las normas de consumo, al menor costo y maximizando la calidad.

Competencia 2: Trabajo en Equipo:

Interacción con los demás para lograr los objetivos del equipo.

Antepone los intereses colectivos a los personales.

Coopera con miembros del equipo para lograr los objetivos.

Comparte la responsabilidad de los resultados del equipo.

Exhorta a los miembros del grupo para solucionar los problemas como un equipo.

Aprecia los logros de los demás en el equipo.

Competencia 3: Resolución de problemas operativos:

Es la habilidad para solucionar de forma creativa situaciones problemáticas que se presenten de manera inesperada, al movilizar personas y recursos, de forma tal que no

se vean afectados los intereses organizacionales. Es tener una respuesta de reacción rápida a los imprevistos que puedan surgir.		
Competencia 4: Enfoque País: Identificación de las acciones y decisiones prioritarias que se llevan a cabo en el país. Manifiesta preocupación por el impacto que las decisiones y las acciones que se realicen en su área de influencia puedan tener en la sociedad y la población y actúa en correspondencia. Promueve y facilita el logro de resultados colectivos y sociales.		
Competencia 5: Establecimiento de Relaciones y Conexiones con otras Personas: Establecimiento de relaciones personales y profesionales, asociaciones conjuntas, y alianzas a través de una amplia variedad de personas tanto interna como externamente para lograr los objetivos organizacionales. Desarrolla conexiones para permanecer en contacto con los demás dentro y fuera de la organización. Se relaciona con los demás con el propósito de mantenerse informado e informar a los demás. Se relaciona con los demás para saber dónde ir para lograr la mejor información, productos o servicios. Participa en las oportunidades de adiestramiento apropiadas, seminarios, conferencias con el fin de establecer conexiones. Participa en asociaciones profesionales con el propósito de establecer conexiones. Se comunica abierta y fácilmente con los demás para fomentar relaciones. Establece asociaciones conjuntas que se basan en las fortalezas de cada parte. Constituye alianzas para adquirir aquellas habilidades que son críticas para satisfacer los objetivos organizacionales.		
Competencia 6: Sentido de pertenencia y lealtad: 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. Es discreto con el manejo de informaciones según la importancia y requerimiento de las mismas.		
Área de Competencia: VIII. COMPETENCIAS DE SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE		
Competencia 1: Contribución a un medio ambiente seguro: Actividades para garantizar que las políticas de seguridad, de medio ambiente y requisitos reglamentarios sean cumplidos. Contribuye a un medio ambiente seguro identificando las condiciones inseguras y trabajando para solucionarlas. Comprende y se ajusta a los lineamientos legales que en materia de Seguridad Industrial se establecen. Considera a los demás responsables de observar las prácticas laborales seguras.		
Realizado por:	Firma:	Fecha:



Revisado por:	Firma:	Fecha:
Aprobado por:	Firma:	Fecha:

IV. DATOS GENERALES		
Denominación del Cargo: Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos (Recursos Laborales)		
ARC o UEB a la que pertenece: Dirección de Capital Humano		
Categoría Ocupacional: Técnico.		Grupo de calificación: X
Subordinación Directa a: Director de Capital Humano.		Subordinados: ---
Salario básico: \$ 430.00	Sistema de Pago y Estimulación: En MN por Resultados Específicos de los Servicios y Estimulación en CUC.	Pagos Adicionales: ---

CARACTERIZACION DEL PUESTO	
Misión:	Supervisar, ejecutar y controlar, con eficiencia y calidad, la pre Nómina de pago a los trabajadores, el comportamiento de la disciplina laboral, el registro militar, los expedientes laborales y las plantillas de cargos, así como el reclutamiento, selección, inducción e incorporación al empleo de la fuerza de trabajo, la tramitación de la jubilación e invalidez de los trabajadores y la elaboración de los diseños de los puestos de trabajo.
Funciones Básicas:	Hacer estudios de Organización del Trabajo y Empleo y proponer medidas. Hacer cumplir el sistema salarial y de estimulación vigente y elaborar nuevas propuestas. Analizar la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación y proponer medidas. Tramitar solicitudes e informaciones de su entidad con otros organismos y a diferentes niveles. Planificar, organizar y ejecutar el proceso de reclutamiento, selección, inducción e incorporación al empleo de la fuerza de trabajo. Proponer y participar en la aplicación de medidas técnicas y organizativas y en la determinación de la complejidad de puestos de trabajo, empleando las técnicas correspondientes. Participar en la determinación de funciones, estructuras y plantilla de la empresa. Elaborar procedimientos de trabajo. Realizar otras funciones de similar naturaleza según se requiera.
Funciones Específicas:	Hacer cumplir y aplicar las leyes y otros documentos rectores sobre política laboral y salarial. Analizar y aplicar medidas para la correcta utilización de la fuerza de trabajo. Participar en el reclutamiento, selección, inducción e incorporación al empleo del personal. Cumplir con lo establecido en las relaciones de trabajo con las Direcciones Territoriales. Cumplir lo establecido en cuanto a la actualización, tramitación y custodia de los expedientes laborales. Elaborar y tramitar los documentos establecidos para la jubilación e invalidez de los trabajadores. Participar en la determinación de las plantillas de cargo y personal y actualizar y conciliar la plantilla de personal con las diferentes áreas. Participar en la elaboración de los perfiles de competencia. Participar en los diagnósticos organizacionales.

Orientar a los trabajadores y sus familiares lo concerniente a derecho y documentación necesaria para la obtención de subsidios y pensiones.	
Confeccionar para el uso de nómina los modelos SNC- 04 a partir de los certificados médicos recibidos.	
Supervisar el cumplimiento de la disciplina laboral.	
Controlar, registrar, analizar y emitir información de los indicadores de Gestión de Recursos Humanos y tomar medidas.	
Tramitar la documentación de contratación de la fuerza de trabajo, alta y baja.	
Tramitar y controlar la documentación de todo lo relacionado con el registro militar de los trabajadores.	
Supervisar y controlar los registros de asistencia de los trabajadores y confeccionar la pre Nómina a partir de estos.	
Actualizar y conciliar la plantilla de personal con las diferentes áreas.	
Participar y garantizar la correcta aplicación de los sistemas de pago vigentes.	
Cumplir las medidas establecidas en el Plan de Prevención contra la Corrupción, el Delito, y las Ilegalidades.	
Asumir las funciones de otros puestos de trabajo del área siempre que sea necesario.	
Condiciones Organizativas:	Área de Trabajo: Dirección de Capital Humano; esta se ubica en el Edificio administrativo, su contenido también abarca las restantes áreas de la entidad.
	Régimen de Trabajo y Descanso: Turno de lunes a jueves de 7:00AM A 12:00M; 12:30PM A 4:30PM. Los viernes 7:00am A 12:00am y de 12:30pm A 3:30pm. No se labora los sábados
	Horario de trabajo: 9:00 hrs., vinculado a la tarea. Con tiempo intermedio para Descanso y Necesidades Personales y almuerzo.
Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño: Todo tipo de material de oficina correspondiente, incluyendo sistemas computarizados, calculadoras, impresoras, archivos, libros de control, disquetes, entre otros.	
Responsabilidad: Responder por el equipamiento e instalaciones asignadas a su contenido de trabajo, los que debe vigilar tanto en su funcionamiento como en su protección; por los medios de protección individual asignados y por la documentación técnica personal.	

Relaciones Interpersonales: En su puesto mantiene relaciones de trabajo en el orden de la comunicación horizontal con los demás técnicos de su área, y dentro de la comunicación vertical ascendente con el Especialista Principal y Directora de Capital Humano.

CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

Condiciones ambientales y características del trabajo: Ventilación, iluminación, limpieza adecuada, higiene, este trabajo no requiere de esfuerzo físico, pero si de una adecuada distribución y control de la atención voluntaria, concentración, procesos cognitivos complejos, y un adecuado estado de salud físico y mental; por los niveles de responsabilidad para el cumplimiento de la tarea.

Factores de Riesgo:

No se evidencian niveles significativos de riesgo.

Factores de Riesgos Psicológicos:

- Carga y sobre carga de la actividad laboral.
- Presión, tensión por la cantidad, variedad y diversidad del contenido de trabajo.
- Conflictos interpersonales, dado por la responsabilidad y honestidad en el desempeño laboral, además puede estar dado por las exigencias de la documentación que se pide en cada una de las áreas.

Medios de Seguridad: En el desempeño normal de la actividad no se necesita de medios.

En caso de que las inspecciones sean en el área de operaciones u otra que lo requiera: Casco.

Medio de seguridad ante situaciones excepcionales: ---

Tipo y Grado de Esfuerzo Característico:

Físico: No se evidencia (esfuerzo significativo).

Mental: Se mantienen altos niveles de tensión, la persona tiene que gozar de un adecuado estado de salud físico y mental, el desempeño de la actividad requiere de conocimientos generales de todos los puestos de la empresa, habilidades en cuanto a entrevistas, observaciones, no deben existir afecciones en la esfera psicomotora, ni en los procesos cognitivos complejos.

VI. REQUERIMIENTOS PRELIMINARES

Requisitos de Instrucción:	Formación Académica Mínima: Nivel Superior.
	Especialidades preferentes: ---
	Necesidad de adiestramiento: Periódicamente actualizarse en actividades relacionados con Sistemas de Pagos y Recursos Laborales

Requisitos Profesionales:	Necesidad de experiencia previa: Curso habilitación Teórico-Práctico, y de 2 a 3 años en especialidades afines a su puesto.
	Tipo de puestos, áreas y organizaciones preferentes: -
	Cantidad mínima de experiencia: 2 Años.
Requisitos Físicos o Aparenciales Relevantes: ➤ Poseer buen estado físico y mental. ➤ Presencia física aceptable. ➤ Masculino o Femenino. ---	
Otras Exigencias: ➤ Uso de la identificación para entrar y salir de la comercializadora, para la circulación interna y nivel de acceso (Sola/ ping). ➤ Preferentemente dentro del rango de edad 25-45 años. ➤ Poseer el carné de salud. ➤ Chequeo médico periódico. ➤ Actualización de la caracterización Psicológica.	

COMPETENCIAS
Competencias por Cargos o Individuales
Área de Competencia:
Competencia 1: Aplicación de Conocimientos Técnicos Comportamiento 1: Domina la misión de su puesto de trabajo. Comportamiento 2: Conoce las instrucciones técnicas necesarias para el cumplimiento de sus funciones. Comportamiento 3: Dominar los conceptos básicos de la Organización y Normación del Trabajo. Comportamiento 4: Conocer la Legislación Laboral relacionada con la política Laboral y Salarial. Comportamiento 5: Dominar las Bases para el Perfeccionamiento Empresarial. Comportamiento 6: Conocer elementos básicos de Informatización Comportamiento 7: Conocer elementos básicos de la industria petrolera. Comportamiento 8: Está informado y aplicar la legislación laboral vigente y otras regulaciones relacionadas con el tema. Comportamiento 9: Está informado sobre el convenio colectivo de trabajo y los anexos relacionados con la actividad. Comportamiento 10: Está informado sobre el Reglamento General, para la dirección y organización técnica de la producción. Comportamiento 11: Está informado sobre el capítulo Referido al sistema integrado de los RRHH de dicho reglamento. Comportamiento 12: Está informado sobre el reglamento de Ética y Conducta. Comportamiento 13: Posee conocimientos para participar en la elaboración del reglamento Disciplinario Interno de la empresa. Comportamiento 14: Posee conocimientos para participar en el estudio para la determinación de Condiciones Laborales Anormales.

Comportamiento 15: Sabe elaborar balances de carga y Capacidad. Comportamiento 16: Posee conocimientos para participar en la elaboración de los reglamentos de estimulación de la empresa. Comportamiento 17: Posee conocimientos para participar en la elaboración de proyectos de organización del trabajo y salarios. Comportamiento 18: Sabe analizar la eficiencia de la organización del trabajo y el sistema salarial vigente. Comportamiento 19: Sabe organizar y controlar el trabajo de normación. Comportamiento 20: Posee conocimientos par definir la estructura organizativa y salarial de la empresa. Comportamiento 21: Domina las funciones de cada división estructural en cada unidad organizativa; dominar el contenido de trabajo de los diferentes puestos de trabajo de la empresa. Comportamiento 22: Posee conocimientos para diseñar y modificar las nuevas ocupaciones o cargos. Comportamiento 23: Posee conocimientos para diseñar las plantillas de cargos o de personal.
Competencia 2: Relaciones Humanas. Comportamiento 1: Comunica ideas con claridad y precisión. Comportamiento 2: Domina las técnicas de trabajo en equipo. Comportamiento 3: Domina las técnicas de solución De problemas. Comportamiento 4: Domina las técnicas de negociación.
Competencia 3: Comunicación Comportamiento 1: Se retroalimenta con los demás miembros del grupo. Comportamiento 2: Emplea una amplia variedad de métodos para lograr un consenso con el grupo de trabajo. Comportamiento 3: Se expresa de forma profesional estableciendo un tono adecuado. Comportamiento 4: Sabe elaborar y presentar Informes.

Competencia 4: Política de Empleo.

Comportamiento 1: Sabe utilizar las competencias de los puestos de trabajo.

Comportamiento 2: Conoce las necesidades de personal de las áreas.

Comportamiento 3: Sabe aplicar las técnicas de selección.

Comportamiento 4: Sabe elaborar contratos de trabajo individuales.

Comportamiento 5: Posee conocimientos para controlar y actualizar el registro militar y la plantilla en tiempo de guerra.

Comportamiento 6: Posee conocimientos para trazar las estrategias para dotación de personal de acuerdo a las necesidades por áreas y especialidades y fluctuación de personal.

Comportamiento 7: Conoce la documentación necesaria para la obtención de subsidios y pensiones.

Comportamiento 8: Conoce como tramitar la concesión de beneficios por subsidios y pensiones.

Comportamiento 9: Posee conocimientos para participar en las comisiones Médicas de peritaje.

Comportamiento 10: Posee conocimientos para intervenir en el proceso que se inicie al amparo de una invalidez parcial.

Comportamiento 11: Posee conocimientos para atender los procesos de contratación de jubilados por edad.

Competencia 5: Recolección, Análisis y Organización de la Información

Comportamiento 1: Determina las fuentes apropiadas de información de las que extrae datos.

Comportamiento 2: Utiliza una amplia variedad de estrategias de investigación para acumular información.

Comportamiento 3: Obtiene información de aquellas personas que están más próximas a la situación cuando esté tomando una decisión.

Comportamiento 4: Acumula información relevante interna y externamente con respecto al nivel de satisfacción del cliente cuando esté tomando decisiones.

Comportamiento 5: Se reúne con los clientes directamente para identificar sus necesidades e intereses.

*Área de Competencia: VII. COMPETENCIAS INTERPERSONALES**Competencia 1: Trabajo en Equipo:*

- Interacción con los demás para lograr los objetivos del equipo.
- Cooperar con miembros del equipo para lograr los objetivos.
- Comparte la responsabilidad de los resultados del equipo de trabajo
- Exhorta a los trabajadores del área para solucionar los problemas como un equipo de trabajo
- Aprecia y estimula moralmente los logros de los demás en el equipo.
- Antepone los intereses colectivos a los personales.

Competencia 2: Responsabilidad:

- 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.

Competencia 3: Sentido de pertenencia y lealtad:

- 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.
- Es discreto con el manejo de informaciones según la importancia y
- Requerimientos de las mismas.

COMPETENCIAS LABORALES.*1. Proyección estratégica en la toma de decisiones.*

- Abarca todas las posibilidades en una situación antes de tomar una decisión y las colegia con sus subordinados.
- Rápido en el análisis en momentos claves.

2. Facilidades comunicativas.

- Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral.
- Transmite de forma clara y coherente.
- Sabe escuchar los diversos criterios.
- Redacta de manera clara y precisa informes.

3. Dominio de la planificación y la organización.

- Establece prioridad a sus tareas (tiene en cuenta la importancia y el tiempo para llevarlas a cabo).

- Lleva una agenda de trabajo con todas las actividades a realizar.
- Controla la planificación hecha.
- 4. *Experiencia.*
 - Deberá demostrar que posee experiencia suficiente para ejecutar su trabajo y pasar sus conocimientos a sus subordinados para mejorar su desempeño.
- 5. *Trabajo en equipo.*
 - Estimula el trabajo en equipo y el análisis conjunto de los problemas.
 - Comparte con su grupo los retos.
 - Busca oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y espíritus de equipo.
- 6. *Consagración.*
 - Siempre está disponible para lo que halla que hacer.
 - Se entrega a su labor con ahínco y dedicación.
 - Está conciente de que su labor es imprescindible.
- 7. *Delegación.*
 - Posibilita que sus subordinados asuman tareas.
- 8. *Autoridad.*
 - Tiene la capacidad de ocasionar cambios de comportamiento o actitud en otra persona o grupo.
- 9. *Control de la actividad.*
 - Conoce a fondo la actividad.
 - Está al tanto del trabajo que se realiza.
 - Controla el cumplimiento de regulaciones y normas legales.
- 10. *Orientación al desarrollo de las personas.*
 - Se interesa porque sus trabajadores tengan acceso a diferentes vías de superación como: cursos, eventos, talleres, intercambios, Internet.
 - Insta al grupo de subordinados a que se transmitan entre ellos todos los conocimientos de la actividad.
 - Promueve el análisis de experiencias positivas y negativas entre el grupo con fines formativos.
- 11. *Capacitación.*
 - Se preocupa por recibir cursos avanzados para superarse.
 - Constantemente está retroalimentándose con sus subordinados.
 - Accede a las vías más actualizadas de información.

Realizado por: _____	Firma: _____	Fecha: _____
Revisado por: _____	Firma: _____	Fecha: _____
Aprobado por: _____	Firma: _____	Fecha: _____

VII. DATOS GENERALES		
Denominación del puesto de Trabajo: DIRECTORA CONTABLE - FINANCIERA		
Unidad Organizativa a la que pertenece: DIRECCION CONTABLE- FINANCIERA.		
Categoría Ocupacional: DIRIGENTE	Grupo de calificación: XVI	
Subordinación Directa a: DIRECTOR GENERAL.	Subordinados: Esp. B en Gestión Económica. Esp. Principales de los Grupos de Finanzas, Contabilidad y Planificación.	
Salario: \$ 655.00	Sistema de Pago y Estimulación: En MN por Resultados Específicos de los Servicios y en CUC Estimulación.	Pagos Suplementarios: ---

CARACTERIZACION DEL PUESTO
MISSION: Ser capaz de planificar, organizar, coordinar dirigir y controlar el uso de los recursos económico y financieros de la empresa para lograr la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial.
FUNCIONES COMUNES A LAS DIFERENTES DIVISIONES ESTRUCTURALES.
1. Cumplir y hacer cumplir el reglamento disciplinario de la Empresa. 2. Aplicar los sistemas de protección que garanticen la preservación de los recursos de la Empresa y eviten toda manifestación delictiva. 3. Dirigir, orientar y controlar las acciones de las diferentes áreas que se le subordinan a fin de cumplir eficientemente las misiones asignadas. 4. Garantizar una estrecha colaboración con el Sindicato, la Unión de Jóvenes Comunistas y el Partido Comunista de Cuba en su esfera de acción, así como con la Unión Cuba-Petróleo en asuntos de su competencia. 5. Establecer una adecuada comunicación con el resto de las subdivisiones estructurales de la Empresa y con los trabajadores en general; propiciar al mismo tiempo una mayor participación de estos últimos en los procesos de dirección. 6. Rendir cuenta periódicamente al director general del desempeño de sus áreas y los resultados de sus gestiones según el plan de temas del consejo de dirección. 7. Participar e involucrar a sus trabajadores en el proceso de innovación, de manera que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y técnicos a la actividad que realiza. 8. Responder por la calidad del trabajo que realiza, tanto en la esfera de los servicios como la administración.

9. Cumplir con lo establecido en el sistema de control interno de la Empresa en lo que compete a su esfera de acción.
10. Controlar el cumplimiento de las medidas de seguridad y salud en el trabajo y la preservación del medio ambiente en su esfera de acción.
11. Participar en el proceso de elaboración de la planificación estratégica y la dirección por objetivos y valores.
12. Participar en el proceso de elaboración del plan de la economía y en el control del cumplimiento de los presupuestos en la parte que le corresponda.
13. Analizar el comportamiento de sus costos y gastos y aplicar medidas para su reducción.
14. Asegurar que el personal subordinado desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias de sus funciones, contenido de trabajo y competencias.
15. Evaluar el desempeño del personal que le está subordinado directamente a fin de proponer el otorgamiento o retiro de la idoneidad, así como su promoción o democión.
16. Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dictan por el país; dominar y cumplir las que le corresponden por ley, así como toda la base reglamentaria de la empresa.
17. Realizar cada dos años, diagnósticos de la situación de la empresa en su área, elaborar planes de acción que permitan resolver los problemas existentes.
18. Elaborar anualmente los objetivos a alcanzar en su área en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada.
19. 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.
20. Analizar con los trabajadores mensualmente en las asambleas de afiliado los resultados obtenidos en la gestión y el cumplimiento del plan anual aprobado.
21. Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores se realice bajo el principio de la idoneidad demostrada.
22. Diseñar las medidas necesarias a implantar para fortalecer la disciplina en la empresa.
23. Evaluar trimestralmente en las asambleas de trabajadores los resultados de los sistemas de pagos y el análisis de costo-beneficio que cada sistema ofrece.
24. Garantizar la introducción en la empresa de nuevas técnicas, innovaciones de efectividad comprobada.
25. Elaborar el plan medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción en su área. Controlar el cumplimiento del plan en los consejos de dirección según la fecha planificada en el plan general de la empresa.
26. Definir e implantar las medidas que garanticen la participación de los trabajadores en la dirección del área.

27. Implementar, en estrecha coordinación con la organización sindical a ese nivel, las medidas para asegurar el cumplimiento del convenio colectivo de trabajo.
28. Garantizar el cumplimiento de los documentos rectores para la organización, planificación, dirección y control de la empresa.
29. Determinar las necesidades de aprendizaje y controlar el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo del área.
30. Evaluar el desempeño de cada trabajador.
31. Definir los controles internos a realizar, su periodicidad así como los aspectos e indicadores a controlar en cada área.
32. Cumplir las medidas establecidas en el sistema de control interno.
33. Cumplir con la información establecida en el reglamento de información de la empresa.
34. Chequear los Medios Básicos.
35. Cumplir de manera oportuna y efectiva todas las acciones correctivas necesarias para solucionar las deficiencias detectadas en las auditorías.
36. Controlar los servicios y/o productos no conformes hasta que se elimine su condición insatisfactoria.
37. Presentar las propuestas de mejora para sus procesos y sistemas de gestión.
38. Colaborar en la ejecución de las auditorías, archivar el informe y proponer las acciones correctoras para cada una de las desviaciones documentadas en el informe de auditoría.
39. Hacer cumplir la Política de Calidad así como lo establecido en el Manual de la Calidad de la Empresa.
40. Velar por una adecuada selección del personal.
41. Brinda las facilidades para la ejecución de las auditorías en su Dirección y define las acciones correctivas para eliminar las no conformidades detectadas.

Funciones específicas:

1. Asesorar a la Dirección de la Empresa en materia económica - financiera para la toma de decisiones.
2. Organizar, coordinar, dirigir y controlar la actividad contable, de planificación, precios y estadística de la empresa y sus Unidades Empresariales de Base de forma centralizada.
3. Ejecutar el control de todas las operaciones económicas de la Empresa tanto en divisa como en moneda nacional.
4. Elaborar el Plan y el Presupuesto de Ingresos y Gastos al Director General de la empresa.
5. Evaluar mensualmente los resultados económicos - financieros de la empresa.
6. Controlar las informaciones contables y estadísticas que se emiten a todos los niveles dentro y fuera de la Empresa.
7. Tramitar Créditos Bancarios en moneda nacional y en divisa.

8. Controlar la Gestión de Cobros y Pagos
9. Elaborar y proponer el sistema de costos a emplear, la desagregación por trimestres y meses.
10. Elaborar el procedimiento de planificación de la empresa en correspondencia con lo establecido por la Unión Cubapetróleo.
11. Presentar mensualmente en los consejos de dirección el cumplimiento de los planes para garantizar el cumplimiento del mismo.
12. Elaborar y aplicar el sistema de costos de la calidad de la empresa.
13. Elaborar el manual de la contabilidad de costo de la empresa. Garantizar su correcta aplicación.
14. Garantizar en la empresa el correcto funcionamiento del comité de contratación.
15. Elaborar el manual de contabilidad de la empresa. Garantizar el cumplimiento de las medidas organizativas para su correcto funcionamiento.
16. Emitir mensualmente los estados financieros en correspondencia con los requerimientos establecidos por la Unión Cubapetróleo.
17. Certificar anualmente los estados financieros de la empresa con entidades autorizadas.
18. Depositar, anualmente, los estados financieros aprobados por el director general de la empresa, en las oficinas territoriales del Registro Mercantil.
19. Presentar índices financieros obtenidos en la gestión empresarial
20. Cumplir con rigor y calidad los procedimientos establecidos en el uso de la moneda convertible (CUC).
21. Garantizar según lo dispuesto en cada caso, el pago de los tributos correspondientes de la empresa en tiempo y forma.
22. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
23. Documentar el cien por cien (100 %) de las cuentas por cobrar y pagar y establecer convenios de cobros y pagos con clientes y suministradores en los casos que corresponda.
24. Elaborar los flujos de efectivos en la empresa.
25. Desarrollar funciones en el manejo de los recursos financieros y materiales de la empresa.
26. Formar y aplicar los precios en correspondencia con los lineamientos del Organismo correspondiente.
27. Controlar todos los movimientos de inventarios y el cumplimiento de los conteos al 10% y 100% en los almacenes.
28. Controlar la realización correcta de los arqueos de caja.
29. Garantizar que se cumpla con lo establecido en las bajas y movimientos de activos fijos.
30. Efectuar el comité de contratación con la calidad requerida.
31. Controlar las informaciones contables y estadísticas que se emiten a todos los niveles dentro y fuera de ECC de Villa Clara.

Condiciones Organizativas:	Área de Trabajo: Edificio administrativo y las restantes áreas de la entidad.
	Régimen de Trabajo y Descanso: Turno permanente continuo de lunes a jueves de 7:00am a 12:00m ; 12:30pm a 4:30pm. Los viernes 7:00am a 12:00am y de 12:30pm a 3:30pm.
	Horario de trabajo y duración de la Jornada: 9:30 hrs. continuas, con pausas para descanso y necesidades personales y almuerzo.
Equipos, medios de Trabajo y herramientas necesarias para el desempeño: Todo tipo de material de oficina correspondiente, incluyendo sistemas computarizados, calculadoras, impresoras entre otros; sistemas de comunicación como celular y medios de transporte asignado.	
Responsabilidad: Responde por el equipamiento e instalaciones asignadas a su dirección de trabajo incluyendo cada uno de los puestos, los que debe vigilar tanto en su funcionamiento como en su protección. Responde además por el cumplimiento de la disciplina laboral y tecnológica del personal bajo su subordinación.	
Relaciones: En su puesto de trabajo mantiene relaciones de trabajo en el orden de la comunicación horizontal con los demás especialistas de su área y directores, la comunicación ascendente con Director General y la descendente con Especialistas, mandos intermedios y trabajadores.	
CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales y características del trabajo: Ventilación, iluminación, limpieza adecuadas, higiene, este trabajo no requiere de esfuerzo físico, pero sí de una adecuada distribución y control de la atención voluntaria, concentración, procesos cognitivos complejos, y un adecuado estado de salud físico y mental; por los niveles de responsabilidad para el cumplimiento de la tarea.	
Factores de Riesgo: No se evidencian niveles significativos de riesgo. Factores de Riesgos Psicológicos: ➤ Carga y sobre carga de la actividad laboral. ➤ Presión, tensión por la cantidad, variedad y diversidad del contenido de trabajo. ➤ Conflictos interpersonales, dado por la responsabilidad y honestidad en el desempeño laboral, además puede estar dado por las exigencias de la documentación que se pide en cada una de las áreas. ➤ Estrés laboral	

Medios de Seguridad: En el desempeño normal de la actividad no se necesita de medios. En caso de que las inspecciones sean en el área de operaciones: Casco, botas, overol de trabajo.

Medio de seguridad ante situaciones excepcionales: Caretas Antigas lista para ser utilizadas.

VIII. Tipo y Grado de Esfuerzo Característico:

Físico: No se evidencia esfuerzo significativo.

Mental: Se mantienen altos niveles de tensión, la persona tiene que gozar de un adecuado estado de salud físico y mental, el desempeño de la actividad requiere de conocimientos generales de todos los puestos de la empresa.

IX. REQUERIMIENTOS PRELIMINARES

Requisitos de Instrucción:	Formación Académica Mínima: Graduado Nivel Superior
	Especialidades preferentes: Lic. Economía, Lic. Contabilidad y Finanzas.
	Necesidad de adiestramiento: Periódicamente actualizarse.
Requisitos Profesionales:	Necesidad de experiencia previa: Curso habilitación Teórico-Práctico; cursos de postgrados en materias de comunicación, liderazgo, clima organizacional, marketing, entre otros.
	Tipo de puestos, áreas y organizaciones preferentes: Los descritos anteriormente.
	Cantidad mínima de experiencia: 2 años.
Requisitos Físicos o Aparenciales Relevantes:	
➤ Poseer buen estado físico y mental. ➤ Presencia física aceptable. ➤ Masculino o Femenino. ---	
Otras Exigencias:	
➤ Uso de la identificación para entrar y salir de la comercializadora, para la circulación interna y nivel de acceso (Sola/ ping). ➤ Preferentemente dentro del rango de edad 25-45 años. ➤ Poseer el carné de salud. ➤ Chequeo médico periódico. ➤ Actualización de la caracterización Psicológica.	

COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO

TECNICAS:

Área de Competencia:

Competencia 1: Comunicación

Comportamiento 1: Se retroalimenta con los demás miembros del grupo.

Comportamiento 2: Emplea una amplia variedad de métodos para lograr un consenso con el grupo de trabajo.

Comportamiento 3: Se expresa de forma profesional estableciendo un tono adecuado.

Comportamiento 4: Sabe elaborar y presentar Informes.

Competencia 2: Gerenciales

Comportamiento 1: Dominar la Misión de la Dirección Técnica y la Empresa.

Comportamiento 2: Dominar la administración y uso eficiente de los recursos técnicos de la empresa para la recepción, análisis, almacenamiento y entrega de los combustibles.

Comportamiento 3: Dominar el funcionamiento, organigrama, normas y procedimientos, así como el Manual de la Producción del sistema CUPET.

Comportamiento 4: Dominar el Código de Ética de los Cuadros del Estado y el Código de Conducta del MINBAS.

Comportamiento 5: Dominar el Reglamento Disciplinario de la Empresa y elementos básicos de la legislación.

Comportamiento 6: Dominar las normas de Protección y Seguridad Industrial que garanticen la preservación de los recursos de la empresa ante hechos delictivos o riesgos de accidente.

Comportamiento 7: Dominar conocimientos que le permitan aplicar la planeación estratégica y la dirección por objetivos.

Comportamiento 8: Dominar los Perfiles de Competencia de los puestos de trabajo de su área, así como las normas de evaluación para su desempeño.

Comportamiento 9: Conocer las normas y procedimientos para el desarrollo de la actividad Científico Técnica de la empresa.

Comportamiento 10: Tener conocimientos sobre liderazgo.

Comportamiento 11: Dominar técnicas para la motivación de sus subordinados.

Comportamiento 12: Conocer los métodos de trabajo en equipo.

Comportamiento 13: Dominar las técnicas de negociación y marketing

Comportamiento 14: Tener dominio de los estudios de mercado y como hacer estos estudios.

Comportamiento 15: Conoce las particularidades de los productos a comercializar

Comportamiento 16: Domina los programas Excel y Access.

Comportamiento 17: Opera con los sistemas de Facturación, Programas y Venta, Capital CUPET.

Comportamiento 18: Domina las Resoluciones 56 y 18.

Comportamiento 19: Conoce las tendencias en el mercado de los diferentes productos.

Comportamiento 20: Domina el sistema de cobros y pagos.

Comportamiento 21: Conoce sobre logística en la distribución

Competencia 3: Económicas

Comportamiento 1: Tener nociones de contabilidad general, costos y precios.

Comportamiento 2: Tener conocimientos que le permitan elaborar y controlar el Plan de Negocios.

Comportamiento 3: Conocer técnicas de Negociación, que le permitan establecer contratos y otras transacciones.

Comportamiento 4: Dominar la contabilidad general, costos y precios.

Comportamiento 5: Tener conocimientos que le permitan elaborar y controlar el Plan de Negocios.

Comportamiento 6: Conocer técnicas de Negociación, que le permitan establecer contratos y otras transacciones.

Comportamiento 7: Explicar los procedimientos para operar todos los subsistemas del SISCONT.

- ❖ Dominar el sistema de registro y control de Productos a granel y envasados.
- ❖ Dominar la metodología actualizada para la confección de los Planes de Negocios.
- ❖ Dominar los establecido para elaborar los presupuestos de gastos.
- ❖ Analizar e interpretar Estados Financieros y Balances de Comprobación de Saldos.
- ❖ Explicar los procedimientos para realizar los análisis económicos financieros.
- ❖ Dominar las normas financieras vigentes en el país.
- ❖ Dominar las normas de control interno establecidas en el sistema contable del país.
- ❖ Explicar el procedimiento para contabilizar todas las cuentas contables.

Competencia 4: Habilidades de Gestión Personal y Administrativas

Comportamiento 1: Actitud positiva ante lo nuevo o diferente.

Comportamiento 2: Adaptabilidad a los cambios.

Comportamiento 3: Control Emocional.

Comportamiento 4: Alta sensibilidad humana.

Comportamiento 5: Capacidad de autocrítica

Comportamiento 6: Tolerancia de incertidumbre

Comportamiento 7: Capacidad de Liderazgo

Comportamiento 8: Autonomía

Comportamiento 9: Flexibilidad en comportamiento

Comportamiento 10: Organización y planificación

Comportamiento 11: Sentido de precisión.

Comportamiento 12: Habilidades para relaciones interpersonales.

Comportamiento 13: Habilidad de comunicarse con otras personas.

Comportamiento 14: Capacidad de decisión

Comportamiento 15: Resolución de problemas

Comportamiento 15: Interpretación de la información

Comportamiento 16: Resistencia al estrés

Comportamiento 17: Motivación para el logro.

Comportamiento 18: Orientación al servicio al cliente.

Competencia 5: Honestidad, Justeza y Austeridad

Comportamiento 1: Maneja de forma eficiente y austera los recursos de que dispone para el desempeño de sus funciones.

Comportamiento 2: Evita y lucha contra el descontrol, el despilfarro y la superfluidad en la actividad en que se desempeña.

Comportamiento 3: Es intransigente e intolerante ante manifestaciones de soborno, favoritismo, amiguismo, sociolismo, nepotismo y tráfico de influencias

Competencia 6: Enfoque de País

Comportamiento 1: Manifiesta preocupación por el impacto que las decisiones y las acciones que se realicen en su área de influencia puedan tener en la sociedad y la población. Y toma las medidas necesarias a su alcance para aminorar o eliminar ese impacto.

Comportamiento 2: Promueve y facilita el logro de resultados colectivos y sociales por encima de los personales.

Comportamiento 3: Es intransigente e intolerante ante manifestaciones negativas que afectan a la sociedad y al país en su conjunto.

Comportamiento 4: Participa activamente en acciones cuyo beneficio final es para la sociedad en su conjunto.

Área de Competencia: VII. COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Competencia 1: Establecimiento de Relaciones y Conexiones con otras Personas: Establecimiento de relaciones personales y profesionales, asociaciones conjuntas, y alianzas a través de una amplia variedad de personas tanto interna como externamente para lograr los objetivos organizacionales.

Desarrolla conexiones para permanecer en contacto con los demás dentro y fuera de la organización.

Se relaciona con los demás con el propósito de mantenerse informado e informar a los demás.

Se relaciona con los demás para saber dónde ir para lograr la mejor información, productos o servicios.

Participa en las oportunidades de adiestramiento apropiadas, seminarios, conferencias con el fin de establecer conexiones.

Participa en asociaciones profesionales con el propósito de establecer conexiones.

Se comunica abierta y fácilmente con los demás para fomentar relaciones.

Establece asociaciones conjuntas que se basan en las fortalezas de cada parte.

Constituye alianzas para adquirir aquellas habilidades que son críticas para satisfacer los objetivos organizacionales.

Forja alianzas fuera de la organización para beneficio mutuo.

Competencia 2: Trabajo en Equipo:

Interacción con los demás para lograr los objetivos del equipo.

Antepone los intereses colectivos a los personales.

Coopera con miembros del equipo para lograr los objetivos.

Comparte la responsabilidad de los resultados del equipo.

Exhorta a los miembros del grupo para solucionar los problemas como un equipo.

Aprecia los logros de los demás en el equipo.

Competencia 3: Ética: Interiorización de normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y consecuentemente del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas, para

comportarse consecuentemente con estas.

Posee una intachable reputación y antecedentes personales.

Sus valores personales se corresponden con los valores de la organización y su actuar es coherente con dichos valores.

Tratar a todos con respeto y cortesía.

Cumplir con las normas específicas de conducta, disciplina tecnológica.

Competencia 4: Responsabilidad: Compromiso, alto sentido del deber de cumplir las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

Cumple los compromisos que realiza.

Tiene que ser capaz de cuidar todos los medios que estén bajo su custodia.

Competencia 5: Sentido de pertenencia y lealtad:

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.

Es discreto con el manejo de informaciones según la importancia y requerimiento de las mismas.

Competencia 6: Adhesión a normas y políticas: Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.

Cumple ante cualquier circunstancia las normas y directrices de la organización.

Competencia 7: Enfoque País: Identificación de las acciones y decisiones prioritarias que se llevan a cabo en el país.

Manifiesta preocupación por el impacto que las decisiones y las acciones que se realicen en su área de influencia puedan tener en la sociedad y la población y actúa en correspondencia.

Promueve y facilita el logro de resultados colectivos y sociales.

Competencia 8: Conocimiento del trabajo:

Tiene que trabajar con precisión en el trabajo que realiza, presentando los resultados en tiempo.

Cumplir con los requisitos establecidos en las normas y en el sistema de gestión de calidad.

Área de Competencia: VIII. COMPETENCIAS DE SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE

Competencia 1: Contribución a un medio ambiente seguro:

Actividades para garantizar que las políticas de seguridad, de medio ambiente y requisitos reglamentarios sean cumplidas.

Contribuye a un medio ambiente seguro identificando las condiciones inseguras y trabajando para solucionarlas.

Comprende y se ajusta a los lineamientos legales que en materia de Seguridad Industrial se establecen.

Considera a los demás responsables de observar las prácticas laborales seguras.

Realizado por:

Firma:

Fecha:

Revisado por:

Firma:

Fecha:

Aprobado por:

Firma:

Fecha:

Conclusiones parciales

1. La aplicación del procedimiento permitió elaborar un perfil de competencia para el puesto de Director de Capital Humano, Especialista C en Recursos Humanos y Directora Contable, lo cual demuestra que es apropiado para elaborar los restantes perfiles de otros cargos y puestos de la organización.
2. La aplicación del procedimiento contempla la participación de los trabajadores, lo cual es consecuente con los requisitos de las NC 3000, y proporciona una herramienta de soporte al diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, cuya base son las competencias laborales.
3. Los perfiles de competencia elaborados resultaron cualitativamente superior a sus antecesores, los profesiogramas, permitiendo identificar las exigencias para el puesto seleccionado.

Conclusiones

Conclusiones generales

1. Se elaboró un marco teórico referencial derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional más actualizada, abarcando fundamentalmente todos aquellos aspectos relacionados con el análisis y descripción de puestos de trabajo que sirvió de soporte teórico para la investigación.
2. El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la base fundamental para establecer cualquier programa de recursos humanos en el sector del MINBAS ya que casi todas las actividades claves se basan en informaciones proporcionadas al respecto.
3. Los perfiles de competencias de cargos y puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas puesto que el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las 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.
4. Los perfiles de competencia de cargo y puestos de trabajo confeccionados 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.

Recomendaciones

Recomendaciones

1. Realizar el diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Comercializadora de Combustible de Villa Clara periódicamente para poder detectar las dificultades que puedan existir durante la aplicación de las políticas de recursos humanos.
2. Implantar el manual de perfiles de competencias de cargos y puestos de trabajo propuestos como base para la selección de personal, evaluación del desempeño, la determinación de las necesidades de formación entre otras políticas de recursos humanos.
3. El monitoreo del manual de perfiles de competencias realizando una revisión periódica de cada cargo y puesto de trabajo para detectar los posibles cambios en el contenido de los mismos para mantenerlos actualizados, ya que por cuestiones de tiempo no se pudieron aplicar las 11 etapas y solo se realizó hasta la etapa 9.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Amaro Guzmán, R. (1987). Administración de Personal, Editorial Limusa, México.
2. Anzizu, José M. (1985). Revista Alta Dirección. No. 120. Cultura Organizativa.
3. Arce, E. (2000). Contribución a la creación del valor a través del conocimiento. Consultado marzo 15, 2009 en <http://www.portaldelconocimiento.com/>.
4. Arráiz, J.I. (2000). Retribución y competencia: ¿cómo garantizar su éxito? Capital Humano. España.
5. Artiledo, D. (2005). Competencias: un nuevo reto. Consultado en abril 4, 2009 en <http://www.gestiopolis1.com/recursos4/archivo/derh/comeun2.zip>.
6. Ballivian D, R. & Gonzáles C, C. (2005). Diseño de puestos de trabajo. Consultado abril 4, 2009, en <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/crear-puestos.htm>
7. Barranco, F.J (1993). Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación. Editorial Pirámide S.A. Madrid.
8. Beer, M. et al (1992). Gestión de recursos humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social. Madrid
9. Borroto, J.M. (SF). Una gestión empresarial desde una mirada diferente.. Consultado abril 4, 2009 en <http://www.congreso-info.cu/UserFiles/File/Info/Info2006/Ponencias/193.pdf>.
10. Carnota Lauzán, D. (1991). Curso de administración para dirigentes. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
11. Casas Bartol, J. (1992). Como reclutar y seleccionar el personal. Editorial de vecchi, S.A.
12. Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Graw Hill, México.
13. Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Edit. McGraw-Hill. Colombia.
14. Claver Cortés, E. et al (1995). Los recursos humanos en la empresa, un enfoque directivo. Editorial Civitas S.A., España.
15. Corrella, A (1994). Las estructura de la función de personal, cultura de los recursos humanos. Revista Capital Humanos N° 56. Febrero. España.
16. Cuesta Santos, A. (1997). Tecnología de GRH.
17. Cuesta Santos, A. (2000). Gestión de competencias. (ISPJAE). Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana.
18. Cummings, L.L (1994). Recursos humanos: desempeño y evaluación. Editorial Trillas. México.
19. Davis, K. (1980). Desarrollo de la organización. Ediciones Deusto S.A. España.
20. Delgado, M. (2006). Modelo de Gestión por competencias. Consultado marzo 10, 2009 en www.portaldelconocimiento.com.
21. Ducceschi, M. (1982). Técnicas modernas de dirección de personal. Ibérico Europea de Ediciones. S.A. Madrid.
22. Dunhan, R.B. (1995). El directivo del futuro. Ediciones Deusto. España.

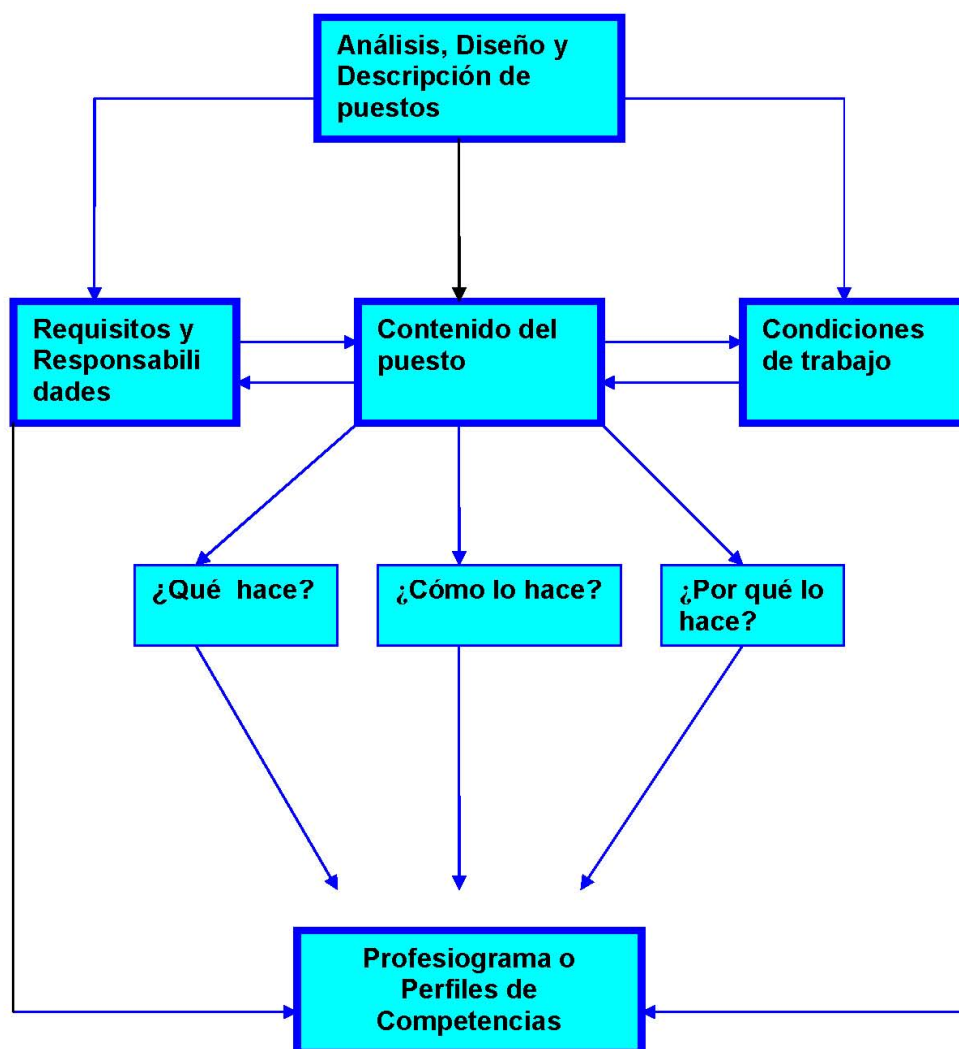
23. Escat Cortes, M (2005). Gestión de Recursos Humanos y Estrategia. Consultado marzo 10, 2009, en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no4/rrhhyplanest.htm>
24. Fernández Caveda, A. (1990). La Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Enfoque directivo general y las condiciones básicas de trabajo en la empresa española actual. Bilbao: AEDIPE, Deusto.
25. Fernández López, A, M. (2006). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Consultado en marzo 12, 2009, en http://www.wikilearning.com/analisis_y_descripcion_de_puestos_de_trabajo-wkc-15215.htm
26. Fernández Ríos, M. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
27. French, W.L. (1993). Administración de personal, desarrollo de los recursos humanos. Editorial Limusa, México.
28. Gama, E. (1992). Bases para el Análisis de Puestos. México: Editorial Trillas.
31. Gómez Mejías, I, Balkin, D y Cardy, R (2000). Gestión de recursos humanos. Madrid: Ed. Prentice Hall.
29. Hampton, D.R. et al (1982). Manual de desarrollo de recursos humanos. Editorial Trillas, México.
30. Harper & Lynch (1992). Manuales de Recursos Humanos. La Gaceta de los negocios. Madrid. <http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/52-como-identificar-las-funciones-de-los-puestos.htm>
31. Ivancevich, J. & Lorenzi, P. (1996). Gestión, calidad y competitividad. España.
32. Lanham, E. (1996). evaluación de puestos. Editorial Revolucionaria. La Habana. Cuba.
33. Marsán Castellanos, J. et al (1986). La organización del trabajo. Editorial ISPJAE. La Habana.
34. Núñez, J. (1989). Teoría y Metodología del Conocimiento. MES. ENPES, Cuba.
35. Reyes Ponce, A. (1996). El análisis de puesto. Editorial Limusa. México, D.F.
36. Sánchez García, J.C. (1993). Selección de personal; Guía práctica. Ediciones Amarú. España.
37. Sikula, A.F. & Mc Kenna, F.J. (1989). Administración de Recursos Humanos: Conceptos prácticos. Editorial Limusa. México.
38. Sotolongo Sánchez, M. (1998). Procedimiento general para la elaboración de profesiogramas de cargo y puestos de trabajo en Villas Turísticas pequeñas y medianas. Instituto superior politécnico "José Antonio Echeverría". Tesis presentada en opción al grado científico de Master en Gestión de Recursos Humanos.
39. Stewart, A. (1998). La nueva riqueza de la organización: el capital intelectual. Consultado marzo 10, 2009, en <http://www.granica.com/>.
40. Vaughn, R.C. (1971). Introducción a la ingeniería industrial. Editorial Reverté. S.A. España
41. Werther, W.B. & Davis, K. (1992). Administración de personal y recursos humanos. Ediciones Mc Graw-Hill. México.
42. Zayas, E. (1990). El Proceso de las Decisiones y de Solución de Problemas. ISTH. Holguín, Cuba.

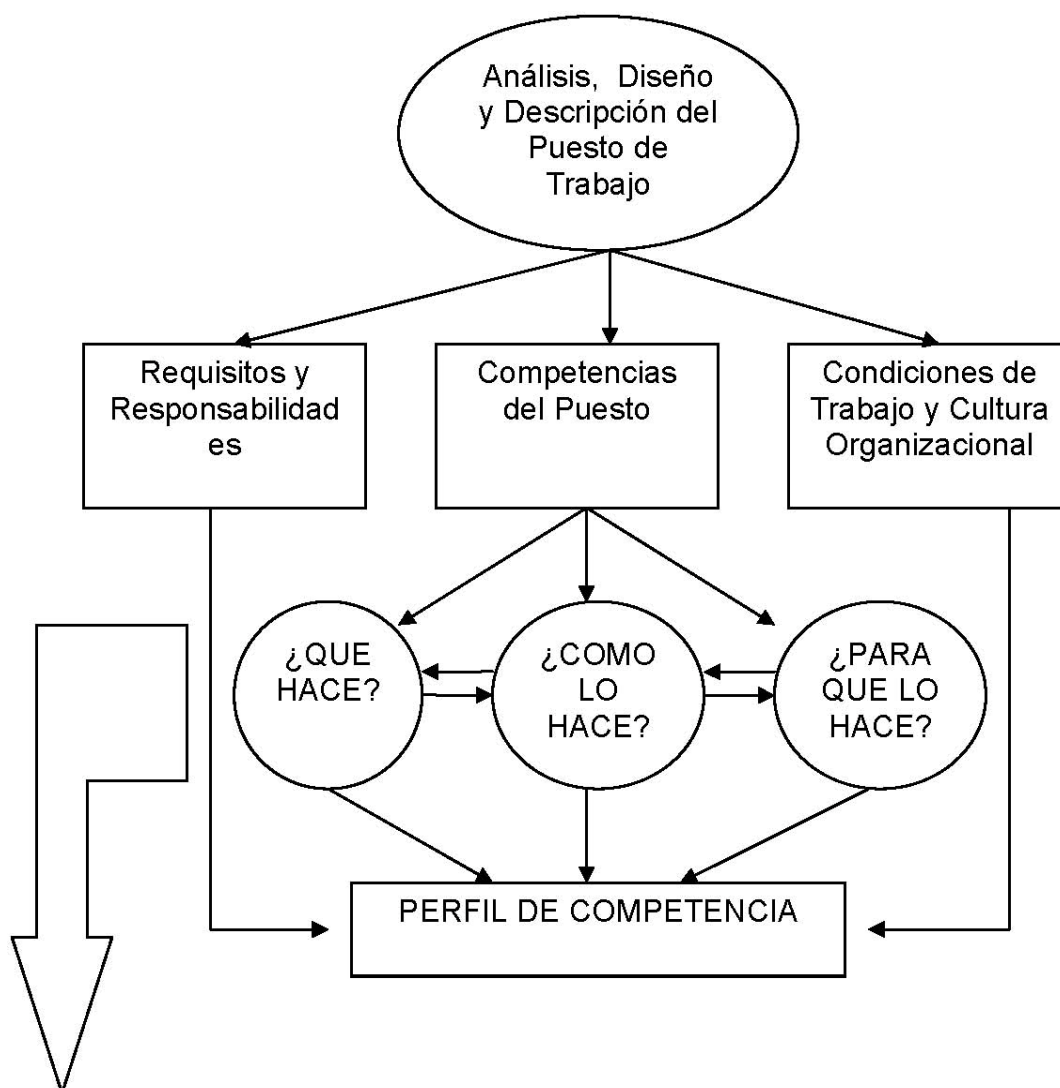
43. Velázquez Gómez M (2007). Diseño de los perfiles de competencias de cargos y puestos de trabajo en el hotel "Jagua". Tesis presentada en opción al grado de ingeniería industrial.

Anexos

Anexo 1: Componentes esenciales del profesiograma derivados del análisis y descripción de puestos de trabajo.

Fuente: Cuesta Santos, 1997.

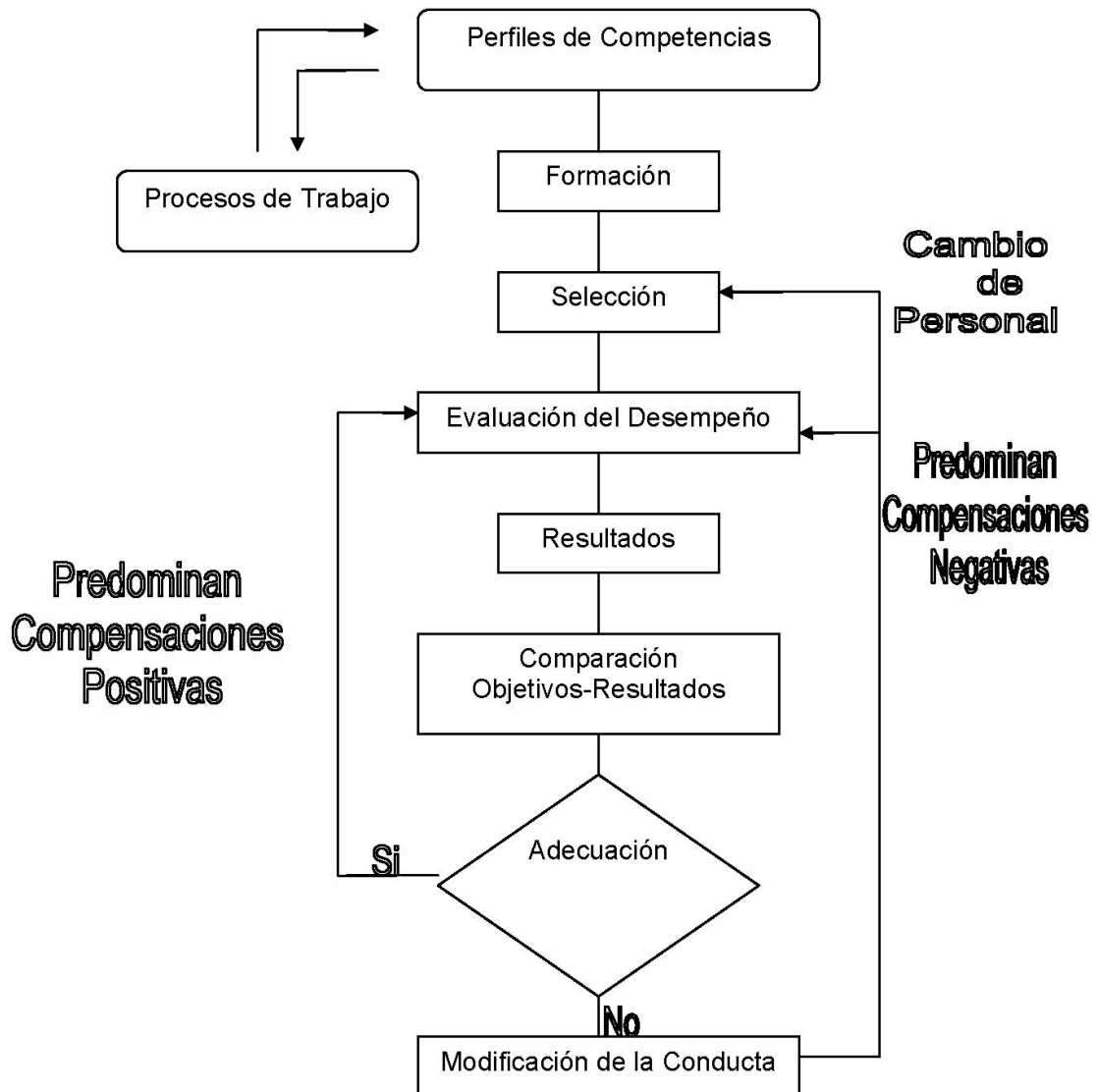


Anexo 2. Representación gráfica del perfil de competencia.

SABER HACER Y QUERER HACER

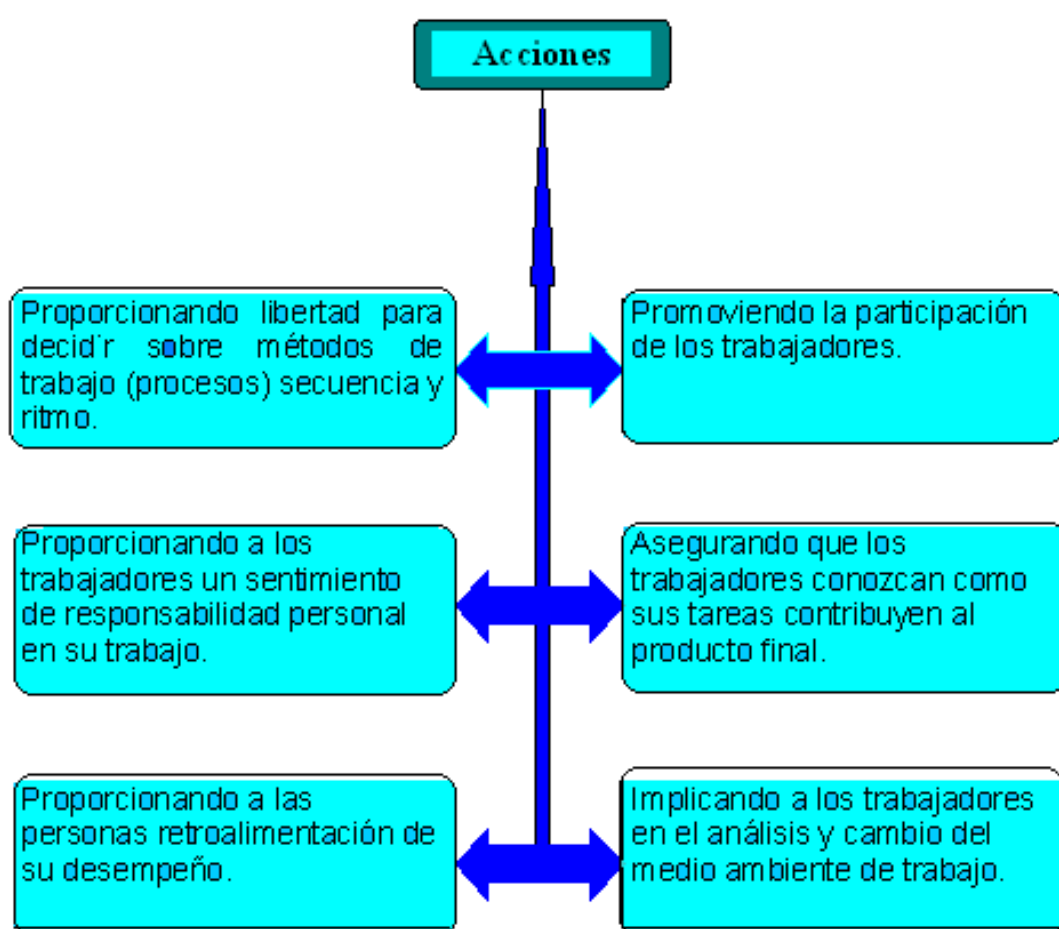
Anexo 3: Perfil de competencia en su relación con actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos.

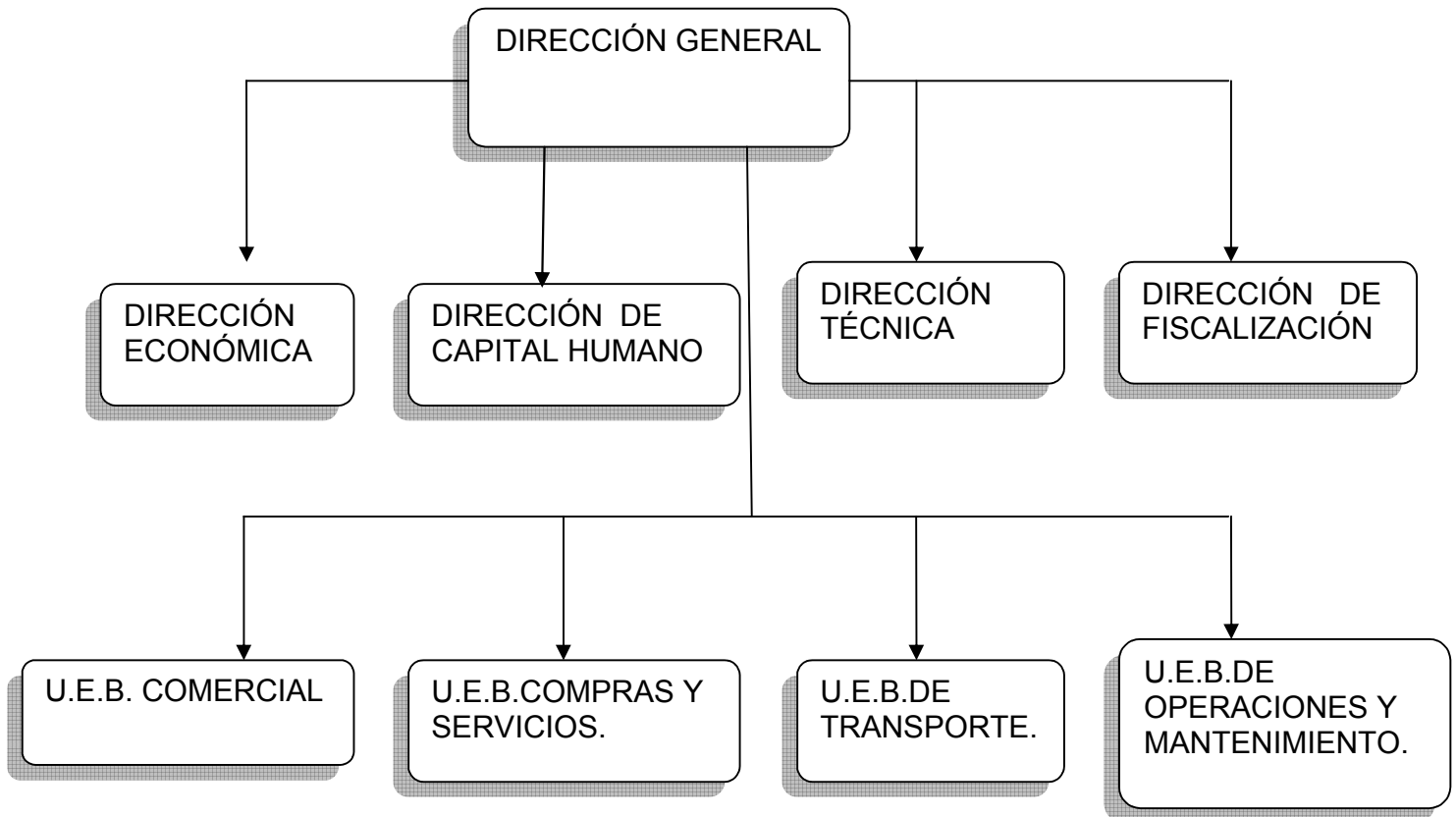
Fuente:



Anexo 4: Acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo.

Fuente: Elaboración propia.



Anexo 5: Estructura organizativa de la empresa

Anexo # 6:
VALORES COMPARTIDOS:

No	VALORES COMPARTIDOS	CONCEPTUALIZACIÓN	COMPORTAMIENTO
1.	Confiabilidad	Mantener la confianza y seguridad en los trabajadores, en la dirección y en los líderes de la empresa.	Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta. Ser honesto en todo momento para con la empresa y la sociedad. Aplicar adecuadamente la crítica y autocrítica. Confianza en los colaboradores. No aplicar la doble moral. Mantener la confidencialidad que requiera la labor que desempeña. No aceptar o pedir favores u otras facilidades que violen los principios éticos.
2.	Prestigio	Imagen corporativa posicionada	Dominar plenamente actividad que realiza. Cumplir los compromisos

			y acuerdos contraídos con los clientes internos, externos y diferentes entidades del territorio. Colaborar siempre que se le solicite en cualquier tarea. Mantener en todo momento un alto espíritu de sacrificio y consagración. Cumplidor de las funciones y normas establecidas de manera general y/o particular para la labor que desempeña. Tener un alto sentido de urgencia en diferentes situaciones. Mantener buenas relaciones interpersonales con los clientes externos, otras organizaciones y la sociedad en general, desarrollando la comunicación efectiva. Responsabilidad ante el trabajo Experiencia y amor hacia el trabajo. Tener desarrollo científico
--	--	--	--

			técnico y de carrera en las actividades que realiza.
3.	Sentido de pertenencia	Comprometidos con la razón de ser de la organización, haciendo propio sus objetivos.	Estar identificados y comprometidos con la razón de ser de la empresa. Demostrar orgullo de pertenecer al colectivo donde labora. Mostrar franqueza, fidelidad, lealtad, constancia y sinceridad en su área de trabajo. Estar comprometidos por el cumplimiento de los objetivos y hacerlos propios, defendiendo enérgicamente el resultado de los mismos.
4.	Organización	Es el dominio de las funciones y tareas de cada trabajador, así como las relaciones de subordinación del área.	Conocer y dominar plenamente las funciones y tareas asignada a cada trabajador. Conocer las relaciones de subordinación; existiendo una estructura por procesos y estandarizada que permita la utilización de mecanismos de seguimiento y control para alcanzar las metas y

			objetivos trazados.
5.	Cultura de calidad	Hacer las cosas bien hechas desde la primera vez en los sistemas de gestión establecidos e implementados en la empresa.	Comprometerse altamente con los clientes internos y externos, el medio ambiente, la seguridad y salud del trabajo y la sociedad, Trabajar con un enfoque de proceso. Lograr excelencia en la tarea a realizar, lo que implica tener amplios conocimientos, capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Demostrar constantemente el interés de aprender. Existencia de controles de calidad.
6.	Efectividad	Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.	Cumplir con los objetivos planificados, alcanzando los resultados proyectados. Cumplir con el presupuesto de gasto por

			centro de costo planificado acumulado. No exceder el gasto total por litros comercializados, planificados, acumulados.
--	--	--	--

VALORES DESEADOS:

No	VALORES DESEADOS	CONCEPTUALIZACIÓN	COMPORTAMIENTO
1.	Ahorro	Utilizar racionalmente los recursos asignados para la actividad que desempeña.	Promover y velar por el uso y cuidado de los recursos materiales, medio ambiente y portadores energéticos en las diferentes áreas de la empresa. Estimular la utilización racional de los mismos, lográndolo con el menor costo o gasto posible.
2.	Productividad	Emplear de forma óptima y adecuada la tecnología y recursos disponibles en su puesto de trabajo, a partir de la mejora continua en los procesos, logrando los resultados esperados con la calidad requerida.	Lograr un análisis de los procesos de trabajo que permitan identificar disímiles problemas que dificultan, afectan, obstaculizan el desempeño en la organización. Lograr métodos eficaces de trabajo, uso racional de los recursos humanos. Cumplir con los horarios de trabajo.

			Aprovechar la jornada laboral, Desarrollar planes de capacitación y de carrera en los trabajadores. Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, funciones y tareas trazados en el período en función de cumplir con las competencias esenciales alcanzando una mejora continua e incrementos de la productividad. Hacer su labor con eficiencia y eficacia. Lograr una posición innovadora y creativa en cada trabajador.
3.	Trabajo en equipo	Grado en que el trabajador es capaz de subordinar sus intereses personales a los del grupo.	Evaluar el grado en que el trabajador es capaz de subordinar sus intereses personales a los del grupo en el cumplimiento de los objetivos y tareas. Lograr una sinergia de ideas y soluciones a diferentes problemas que se encuentren en su accionar cotidiano. Disposición de enseñar o

			transmitir conocimientos, experiencias. Alcanzar una colaboración y participación conjunta en el proceso de tomas de decisiones en el alcance un desempeño laboral superior. Potenciar las relaciones interpersonales y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás y la organización.
4.	Participación de los trabajadores en el proceso de dirección:	Principio esencial de dirección que garantiza que los trabajadores se involucren en la toma de decisiones.	Establecer las formas y métodos idóneos que garanticen la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Introducir el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones. Garantiza que los trabajadores tomen parte en las decisiones dirigidas a la elaboración, cumplimiento de los objetivos y la estrategia

			de la empresa. Tener capacidad de escucha, hacer preguntas, expresar información, conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Desarrollar la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Saber escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Desarrollar la comunicación ascendente, descendente y horizontal para una mayor comprensión de la tarea asignada y resultado esperado. Buscar soluciones a los problemas dada su experiencia.
--	--	--	--

Fuente: Diagnóstico de la empresa.

Anexo # 7: Indicadores de Perfeccionamiento Empresarial.

Fuente: Diagnóstico empresarial 2010.

		En Perfeccionamiento: Si_X__ No__							% Crecimiento Mensual	% Crecimiento Acum.
INDICADORES	UM	PLAN	REAL	PLAN	MENSUAL		ACUMULADO 2010			
		2009	2009	2010	PLAN	REAL	PLAN	REAL	REAL PLAN	REAL PLAN
Producción Bruta	MP	6240,5	5203,9	5979,2	517,5	428,1	2117,9	1827,4	82,7	86,3
Producción Mercantil	MP	6240,5	5203,9	5979,2	517,5	428,1	2117,9	1827,4	82,7	86,3
Costos Netas	MP	6461,0	5907,2	6729,3	603,0	515,4	2350,8	2063,2	85,5	87,8
Costos Totales	MP	6461,0	5292,1	6100,2	533,5	440,9	2153,0	1861,0	82,6	86,4
Costos en ellas: Moneda Nacional	MP	6461,0	5292,1	6100,2	533,5	440,9	2153,0	1861,0	82,6	86,4
Costos en CUC	MCuc			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costos de Ingresos	MP	6748,3	6224,1	6988,3	624,9	541,4	2440,8	2161,7	86,6	88,6
Costos en ellas: Moneda Nacional	MP	6748,3	6224,1	6988,3	624,9	541,4	2440,8	2161,7	86,6	88,6
Costos en CUC	MCuc			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costos de Gastos	MP	6303,6	5711,2	6520,9	582,6	484,0	2279,2	1899,6	83,1	83,3
Costos en ellas: Moneda Nacional	MP	5344,6	5017,6	5648,4	510,9	440,2	1977,6	1673,8	86,2	84,6
Costos en CUC	MCuc	959,0	693,6	872,5	71,7	43,8	301,6	225,8	61,1	74,9
Costos en cuc por cada unidad de ingreso en cuc	cuc/cuc	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0	0,0
Costos en cuc por cada unidad de ingreso total	cuc/mp	0,1421	0,1114	0,1249	0,1147	0,0809	0,1236	0,1045	70,5	84,5
Costos totales por cada unidad de ingresos	mp/mp	0,9341	0,9176	0,9331	0,9323	0,8939	0,9338	0,8787	95,9	94,1

es										
tas en Divisas	MCUC		512,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
dad o Pérdida del odo	MP	444,7	512,9	467,4	42,3	57,4	161,6	262,1	135,8	162,2
do de Salario Total	MP	1949,9	1855,5	1860,1	164,1	158,5	667,0	627,3	96,6	94,0
to salario /ingresos totales	pesos	0,289	0,298	0,266	0,263	0,293	0,273	0,290	111,5	106,2
do de salarios ios(*)	MP	1949,9	1855,5	1860,1	164,1	158,5	667,0	627,3	96,6	94,0
medio de ajadores totales	UNO	290	284	281	281	277	279	280	98,6	100,4
medio de ajadores(**)(calculo)	UNO	290	284	281	281	277	279	280	98,6	100,4
duccion de Bienes y vicios	MP	6240,5	5203,9	5979,2	517,5	428,1	2117,9	1827,4	82,7	86,3
to Material	MP	1383,3	1075,5	1373,3	113,4	58,1	462,0	323,3	51,2	70,0
vicios Productivos	MP	1062,6	778,3	1052,9	92,6	64,7	361,1	274,6	69,9	76,0
rio Medio	pesos	560,3	544,5	551,6	584,0	572,2	597,7	560,6	98,0	93,8
tos de Estimulación	MCUC	29,4	28,6	27,1	2,4	2,3	9,8	9,5	95,8	96,9
ajadores mulado promedio	uno	290	285	281	281	266	279	264	94,7	94,6
mulacion cuc/trab medio mensual	cuc	8,45	8,36	8,04	8,54	8,65	8,78	9,00	101,2	102,4
ajadores onibles	uno			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
r Agregado Bruto	MP	3794,6	3350,1	3553,0	311,5	305,3	1294,8	1229,5	98,0	95,0
ductividad. / Valor egado	pesos	13084,8	11796,1	12644,1	1108,5	1102,0	4640,9	4391,2	99,4	94,6
elación	coef		0,94	0,95	1,02	0,99	0,89	0,99	96,2	111,1



Medio/Productividad										
Parte en Divisas	Mcuc	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Porcentaje / Peso de Valor Agregado	PESOS	0,5139	0,5539	0,5235	0,5268	0,5192	0,5151	0,5102	98,6	99,0

Anexo # 8: Planilla de empleo.

Fuente: Manual de procedimientos Recursos Humanos. UEB

PLANILLA DE EMPLEO No. _____

FOTOS

Unidad Organizativa: (2)		N° Solicitud (3)		
Nombre de la plaza o plazas por la que va a optar (4):				
Datos Generales del Aspirante (5)				
Nombre y apellidos:				
Edad: _____	Sexo: ____	Municipio: _____	Provincia: _____	
Dirección Particular:				
Teléfono: No	E-Mail:	Integración Política:		
Formación Académica (6)				
Nivel de Educacional ó Último Grado Aprobado:				
Título Obtenido:				
Otros Estudios Realizados (Post-Grado, Especialidades, diplomado, Maestría, Doctorado etc.				
Conocimientos y Habilidades Adquirida por Auto preparación:				
Trayectoria Laboral: (7)				
Trabaja _____ No _____ Años de Experiencia: _____				
Centro de Trabajo Actual:				
Dirección:				
Cargo:				
Otros Centros de Trabajo donde ha laborado				
Centro de Trabajo	Cargo	Desde	Hasta	Teléfono

Ha ocupado cargos de Dirección Si _____ No _____				
Otras Actividades Curriculares y Extracurriculares: Se anexa				
Hago constar que el contenido de este documento es estrictamente real				
Firma: (8)			Fecha: (9)	

Metodología de Llenado

- (1) Folio: Número consecutivo – año (los últimos dos dígitos) comenzando por 01
- (2) UEB
- (3) N° de Solicitud
- (4) Nombre de la plaza o plazas por la que va a optar (orden de prioridad)
- (5) Datos Generales del Aspirante según se solicita en la planilla
- (6) Formación Académica del Aspirante según se solicita en la planilla
- (7) Trayectoria Laboral del Aspirante según se solicita en la planilla
- (8) Firma del Aspirante según se solicita en la planilla
- (9) Fecha en que solicita la planilla

Anexo # 9 : Modelo de examen Médico Pre-empleo y Periódico

Nombre y apellidos _____

Edad: _____ Sexo: F ____ M ____

Fecha de Nacimiento: _____

Cargo _____ a

desempeñar _____

Empresa: _____ Teléfono: _____

Dirección _____ del _____ centro _____ de _____ trabajo _____

A.P.P. _____

A.F.F: _____

Interrogatorio _____ por _____ AP _____

Examen _____ físico _____

Complementarios: Vacunación: _____

Hemograma _____ H.T. _____

Serología _____ T.T. _____

H.F. _____ Reactivación: _____

Orina _____

P. Citológica _____

RX Tórax _____

Observaciones: _____

CERTIFICO que el Trabajador de referencia está apto _____ no apto _____ para
trabajar en dicha Empresa y Puesto de Trabajo.

Fecha de Emisión: _____

Médico: _____ Firma _____ Cuño: _____

Anexo 10: Solicitud Instrucción de Protección e Higiene del Trabajo.**Solicitud de Instrucción de Protección e Higiene del Trabajo**

Fecha: _____

Por este medio se solicita la realización de la Instrucción General Inicial a:

Nombres y Apellidos: _____

Fecha de nacimiento _____

Cargo _____ a _____ desempeñar:

—

Área:

Nombre, Apellidos y Firma de quien solicita

Anexo 11: Comprobación en el área de residencia.

Nombres _____ y _____ Apellidos: _____

Nombre del Padre: _____ Nombre de la Madre: _____

Cargo al que se propone: _____ Área: _____

DirecciónParticular: _____

Datos del CDR, FMC y PCC:

No. _____ Zona _____

Nombre: _____

Bloque de la FMC _____ En caso de ser militante del PCC, Núcleo _____

Aspectos a tener en cuenta para la comprobación:

Composición del núcleo familiar, integración revolucionaria, participación en las actividades revolucionarias y políticas de los componentes del núcleo, relaciones humanas y sociales del investigado y su participación en las actividades políticas y sociales, desde cuándo reside en la cuadra, otros aspectos de interés que puedan profundizar en el proceso.

Informa: _____
Nombres y Apellidos Integración Firma

Investiga: _____

Nombres y Apellidos Firma Fecha _____

Anexo 12: Comprobación en el Centro de Trabajo Anterior.**Nombres****y****Apellidos:**

Centro de Trabajo (último centro donde laboró o donde labora actualmente):

_Labora actualmente: sí _____ no _____ Cargo que Ocupa (ocupaba):

Fecha en que laboró en el centro: desde _____ hasta

Dirección _____ del

Centro: _____

Aspectos a tener en cuenta para la comprobación

Actitud ante el trabajo, disciplina laboral, aprovechamiento de la jornada laboral, relaciones con el colectivo, Cargo que ocupa y funciones que realiza, fecha de inicio y terminación de la relación laboral, motivos de la baja, otros aspectos de interés que puedan profundizar en el proceso.

Informa: _____

Nombres y Apellidos

Integración

Firma

Investiga: _____

Nombres y Apellidos

Firma

Fecha _____

Anexo 13 Modelo de entrevista para la elaboración de los perfiles de competencias.

Denominación del puesto:

Departamento:

1. ¿En que consiste su trabajo en este puesto?
2. Describa las funciones que usted realiza en su puesto de trabajo. ¿Podrían mejorarse?
3. ¿qué conocimientos usted considera necesarios para desempeñar su trabajo en su puesto?
4. ¿Qué experiencia previa usted requiere para desempeñar su trabajo de forma de forma eficiente en este puesto? Y ¿qué tiempo considera necesario?
5. ¿Necesita competencias específicos para desempeñar su trabajo en este puesto? ¿Cuáles?

• Adecuado porte y aspecto • Autocontrol • Capacidad para tomar decisiones • Compromiso con la organización • Calidad de trabajo • Capacidad para solucionar conflictos • Capacidad de planificación • Capacidad para trabajar en equipo • Conocimiento del mercado • Capacidad para entender a los demás • Destreza manual • Disposición al cambio • Voz y dicción correctas • Elevado nivel de educación social • Elevada capacidad de dirección • Desarrollo de personas • Dirección de personas • Desarrollo estratégico de recursos humanos	• Ética • Franqueza-confiabilidad – Integridad • Gusto • Orientación al cliente • Habilidad analítica • Habilidades comunicativas • Habilidades para delegar tareas • Motivación por el logro • Manejo de relaciones de negocio • Negociación • Nivel de compromiso-Disciplina personal-Productividad • Olfato • Poseer dominio de más de un idioma • Profundidad en el conocimiento de los productos • Trabajo en equipo
---	---

6. ¿Qué responsabilidades inherentes tiene este puesto de trabajo?

-Supervisión del trabajo de otra persona

- Sobre el uso de medios de trabajo y materiales
- Sobre la calidad del servicio
- Sobre presupuestos compras y ventas
- Sobre el contacto con los clientes

7. ¿Su trabajo demanda esfuerzo físico?, ¿Qué posición de trabajo adopta en su puesto?

De pie ____ Desplazamientos frecuentes ____ Levantando pesos ____

Sentado __ Encorvado __ Otras __

8. ¿El trabajo que usted realiza en este puesto requiere un esfuerzo mental sostenido?

- _ Grado de atención requerida
- _ Cantidad de información a procesar
- _ Tiempo para dar respuesta
- _ Esfuerzo visual

9. ¿Cómo es su ambiente de trabajo?

- _Humedad
- _Iluminación
- _Temperatura
- _Espacio de trabajo
- _Ruido
- _Radiaciones

10. ¿El trabajo a que usted realiza en este puesto implica riesgos? ¿Cuáles?

- ☐ Alternancia de frío y calor
- ☐ Riesgos biológicos
- ☐ Riesgos eléctricos
- ☐ Manipulación de sustancias tóxicas
- ☐ Quemaduras
- ☐ Cortes
- ☐ Caídas
- ☐ Exposición a la intemperie

11. ¿Cuál es su horario de trabajo?

Anexo # 14: Formato del perfil de competencias.

1.- Datos generales		
Denominación del cargo o puesto:		
Departamento al cual pertenece:		
Categoría ocupacional:	Grupo escala:	
Subordinación Directa a:	Subordinados: ---	
Salario:	Sistema de pago:	Estimulación:
2.- Caracterización del puesto		
Misión de cargo o puesto:		
Funciones básicas:		
3.- Requisitos del puesto de trabajo		
Requisitos mínimos necesarios:		
Especialidades preferentes:		
Conocimientos básicos requeridos:		
Necesidad de Adiestramiento:		
Requisitos de Experiencia	Necesidad de experiencia previa: Sí ☒ No ☐	
	Tipo de puestos, áreas y organizaciones preferentes:	
	Cantidad mínima de experiencia:	

Requisitos físicos o aparentes relevantes:			
Otras exigencias:			
Funciones específicas:			
4.- Condiciones del puesto de trabajo			
Condiciones Ambientales (iluminación, ventilación, organización y otros factores)			
Factores de Riesgo:			
Medios de Seguridad:			
Tipo y grado de esfuerzo característico:			
Físico:			
Mental:			
Otros factores que influyen en el ambiente de trabajo			
Elementos	Frecuencia		
	Siempre	En ocasiones	Esporádicamente
Olores			
Humedad			
Resequedad			
Corriente de aire			
Frio			
Ruido			
Calor			
Cambios bruscos de temperatura			
Expuesto a radiaciones solares			
Espacios reducidos			
Humo			
Polvo			
Vapor			
Condiciones Organizativas	Área de Trabajo:		
	Régimen de Trabajo y Descanso:		
	Horario de trabajo y duración de la Jornada:		
Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño:			
Responsabilidad:			
Relaciones:			

Área de Competencia: VII. COMPETENCIAS INTERPERSONALES		
Competencia 1:		
Área de Competencia: VIII. COMPETENCIAS DE SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE		
Competencia 1:		
Realizado por:	Firma:	Fecha:
Revisado por:	Firma:	Fecha:
Aprobado por:	Firma:	Fecha: