



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

“Manual de la Competencias Laborales en los Puestos de Trabajo en la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural.”

Diplomante: Carlos Alberto Castillo Rodríguez.

Tutor: Ing. Rolando Macías Gelabert.

*“Año 49 de la Revolución”
Santa Clara
Curso 2006-2007*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



En la tierra hacen falta personas: que trabajen más y critiquen menos, que construyan más y destruyan menos, que prometan menos y resuelvan más, que esperen recibir menos y den más, que digan mejor, ahora y no mañana

Che

A

*Mi Padre y en especial a los que hoy no están
junto a mí, con todo mi amor les dedico este, mi
mayor tesoro.*

*Mi Madre, a mi familia por su cariño, que con sus
sabios consejos me han apoyado siempre.*

*Mi pequeño Hijo que es mi vida, por su ternura y
“amor.”*

Carlitos

Solo los que hayan realizado un trabajo de esta índole saben lo difícil que resulta la redacción de estas líneas por el temor constante de olvidar involuntariamente a alguien que nos haya ofrecido su ayuda de una forma u otra.

Yo se bien que los que lean esta página y se sientan identificados con ella sabrán que no los olvidé y para ellos toda mi gratitud. Pero de una forma especial quiero agradecerle a quien me tendió la mano, por estar cuando lo necesité.

Gracias.

Resumen

El presente trabajo fue realizado en la Unidad de Apoyo a la Actividad Cultural VC, situada en Maceo # 470 Santa Clara, perteneciente al Sectorial Provincial de Cultura.

En el mismo se propone un procedimiento para la determinación de las competencias laborales a nivel de puesto de trabajo y cargo que permita la integración sistémica de las actividades claves de la GRH a tono con las orientaciones tanto del organismo superior y rector de esta actividad.

Para la ejecución del trabajo se recurrió a la utilización de diversas técnicas de investigación como la entrevista, el trabajo en grupos de expertos, la encuesta y la revisión de documentos existentes.

Los resultados del trabajo en concreto son la obtención de las Competencias Laborales de los puestos de trabajo de la Filial lo cual constituye un paso de avance en el logro de una Gestión de Recursos Humanos más efectiva.

Summary

The present work was carried out in

For the execution of the work it was appealed to the use of diverse techniques of investigation such as the interview, the work with experts' groups, the survey and the revision of documents.

The results of the work are the obtaining of the Labor Competitions of the positions of work of the Branch that which constitutes an advance step in the achievement of a more effective Administration of Human resources.

Índice

INDICE	Pág.
INTRODUCCION -----	1
Capítulo I: Marco Teórico y Referencial de la Investigación -----	6
1.1 Construcción del marco teórico -----	6
1.2 Revisión bibliografía preliminar -----	6
1.2.1 La Unidad de Apoyo a la Actividad Cultural VC, desde una óptica económica y social-----	6
1.2.2 La Unidad de Apoyo a la Actividad Cultural VC, desde una óptica de los RRHH -----	8
1.2.3 Gestión de los Recursos Humanos-----	8
1.2.4 Las Competencias Laborales-----	17
Conclusiones Parciales del Capítulo-----	27
 CAPÍTULO II: Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en la Unidad de Apoyo a la Actividad Cultural. Villa Clara -----	 28
2 Introducción sobre el Diagnostico -----	28
2.1 Breve Caracterización del Sistema de Cultura en la Provincia -----	28
2.1.1 Caracterización de la Unidad de Apoyo a la Actividad Cultural-----	30
2.2 Diagnostico General de la GRH a la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural -----	38
Conclusiones Parciales del Capítulo-----	47
 CAPITULO III: Metodología de Identificación de las Competencias Laborales -----	 48
3.1 Aplicación de la Metodología de Identificación de Competencias Laborales de los puestos de trabajo en la Unidad Administrativa de la UPAAC VC,---	48
3.2 Confección del modelo general de las Competencias Laborales -----	57
Conclusiones Parciales del Capítulo-----	57
 CONCLUSIONES GENERALES -----	 58
RECOMENDACIONES -----	59
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

Introducción:

Desde hace mucho tiempo que la obsoleta Dirección de Personal, encargada de tareas de corta perspectiva temporal, tuvo que dar paso a profesionales de RRHH con preparación suficiente para enfrentar el gran cambio que se avecinaba, compuesto por situaciones que demandaban una visión más macroorganizacional y estratégica en cuanto a horizonte de tiempo. De repente, el mercado de trabajo se fue volviendo más sofisticado a raíz de la industrialización, la adquisición de tecnologías, y la alfabetización de la fuerza de trabajo.

Es ya un **paradigma** empresarial la afirmación que la ventaja competitiva para la gran mayoría de las empresas a inicios del siglo XXI radica en la acertada gestión de sus recursos humanos, explicado a través de la globalización de los mercados, y los escenarios cambiantes e inestables que ocurren en un entorno turbulento, con un tránsito desde la era industrial hasta la actual economía basada en el **conocimiento**, y orientación a los servicios.

La manera en que se está concibiendo la **Gestión de Recursos Humanos (GRH)** en los tiempos que corren, hace pensar que esta se debe abordar con enfoque sistémico, y teniendo en cuenta el conjunto de actividades claves que la componen; es decir, un sistema integral que al ser administrado con carácter proactivo, multidisciplinario y participativo, arroje como resultado una gestión estratégica del componente humano de la organización.

La presente investigación tiene como propósito desarrollar un **Procedimiento técnicamente fundamentado para la obtención de las Competencias Laborales**, en la Unidad Provincial de Apoyo a las Actividades Culturales de Villa Clara (UPAAC VC), que contribuya a alinearse con las **estrategias** nacionales en materia de **Gestión de Recursos Humanos**, internamente, que pueda ser integrado con los procesos de la G.R.H., y externamente, con la estrategia empresarial, de forma que se incremente la **productividad del trabajo**.

Es por ello que cualquier estudio que se pretenda realizar para la **Gestión de Recursos Humano** y teniendo en cuenta el alcance la investigación, debe partir del conocimiento previo de los principales conceptos y enfoques que recogen el estado del arte y la práctica social, para ser empleados como base teórico conceptual, constituyendo la piedra angular e hilo conductor que permita arribar al logro de los objetivos formulados, y como consecuencia final, a las causas que originan la Situación Problemática.

Fundamentación del tema de investigación.

Tema

“Procedimiento para la obtención de las Competencias Laborales para la Unidad Provincial de Apoyo a las Actividades Culturales de Villa Clara, desde una Perspectiva de las Competencias Laborales”.

Situación Problemática

La **GRH** en la Unidad Provincial de Apoyo a las Actividades Culturales de Villa Clara, esta presentando dificultades e incongruencias en la aplicación de los diferentes subsistemas al no contarse con las Competencias Laborales de los puestos de trabajo de la empresa, que permitan una conexión técnico-organizativa entre ellas.

De lo anteriormente planteado se deriva el **problema científico** de esta investigación, el cual se presenta como:

Problema Científico a resolver

La ausencia de un adecuado procedimiento técnicamente fundamentado para la obtención de las Competencias Laborales en la Unidad Provincial de Apoyo a las Actividades Culturales de Villa Clara, está impidiendo la realización eficaz de las actividades claves de la **GRH**.

Para dar respuesta a este problema se plantea la siguiente **Hipótesis** de investigación:

Hipótesis:

- v De contar con las Competencias Laborales de los puestos de trabajo de la organización permitirá, establecer una conexión sistémica entre las actividades claves del Sistema Integral de RRHH de forma interna, y externamente, alinearlos con la estrategia empresarial.

De este problema se deriva que presentemos como el **objetivo general** de la investigación:

Objetivo general

Desarrollar un **procedimiento para la obtención de las Competencias Laborales** de los puestos de trabajo en la Unidad Provincial de Apoyo a las Actividades Culturales de Villa Clara, que sistémicamente permita la conexión de los procesos de las actividades claves del **Sistema Integral de Gestión de Recursos Humanos** y la alineación con la estrategia de la organización, permitiendo así incrementos sostenidos de la **Productividad del Trabajo**.

Teniendo como objetivos específicos a alcanzar:

Objetivos específicos o parciales:

Como objetivos parciales se plantean los siguientes:

- § Analizar los principales conceptos y enfoques del estado del arte y la práctica social sobre **Gestión por Competencias** desde un enfoque de **Competencias Laborales** y su relación con la **Productividad**.
- § Elaborar un marco teórico y referencial que permita conocer el estado del arte y la práctica desde una perspectiva de las competencias laborales.
- § Desarrollar un **procedimiento para la obtención de las Competencias Laborales** de los puestos de trabajo que se derive con las estrategias nacionales para la Gestión Integrada de RRHH con vistas a ser aplicado en la Unidad Administrativa de la UPAAC.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados, el proceso de investigación se propone desarrollar las fases siguientes:

1. Confección del marco teórico y referencial.
2. Diagnosticar el estado actual de la **GRH** en la UPAAC VC.
3. Aplicar una Metodología de Identificación de Competencias Laborales de los puestos de trabajo para la Unidad Administrativa, pertenecientes a la UPAAC VC.

Resultados y beneficios esperados.

Este autor considera que se arribarán a los siguientes resultados:

Resultados.

1. Un **procedimiento** para la obtención de las **Competencias Laborales** de los puestos de trabajo que es la base del Sistema Integrado de RRHH.
2. Integración interna de las actividades claves del Sistema Integrado de RRHH y alineación con la estrategia organizacional.

Beneficios.

1. Contar con una herramienta que permita el desarrollo de las actividades de la **GRH** de acuerdo a las políticas nacional dictaminadas por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social como organismo rector de la misma en Cuba.
2. La obtención de un procedimiento para la identificación de las competencias laborales a nivel de puestos y cargos que permita la eficacia en la organización reflejada en un desempeño superior.

Justificación y viabilidad de la investigación.

Toda investigación científica tiene un propósito definido con suficiente importancia que verdaderamente convenza de llevarla a vías de hecho; es necesario tomar en cuenta los beneficios que se derivan de ella.

Considerando lo anterior, la investigación que se proyecta se justifica por los siguientes criterios:

Conveniencia.

Aporta un **procedimiento** que permite a la UPAAC VC, gestionar su **GRH**, para alinearse con las políticas nacionales emitidas por el **Ministerio del Trabajo y Seguridad Social** en cuanto a la Gestión Integrada de Recursos Humanos en la Unidad Administrativa de la UPAAC.

Relevancia social.

Con los resultados, se beneficiará la rama de Cultura en Villa Clara, que constituye uno de los principales eslabones del desarrollo cultural e integral de la Provincia.

Implicaciones prácticas.

Si es validado el procedimiento propuesto, ayudará a resolver la situación problemática en la UPAAC, reflejado en un desempeño superior expresado en la adecuación del Sistema Integral de Gestión de RRHH a las políticas nacionales.

La viabilidad del proyecto investigativo está sustentada en los siguientes criterios:

- ✓ Existe conciencia y apoyo por parte de la administración sobre la necesidad de realizar la investigación.
- ✓ Hay disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales para efectuarla según su alcance.
- ✓ Se justifica en el plano personal del autor debido a su motivación por el tema, ya que este da lugar para continuar su labor investigativa hacia estadíos científicos superiores.

La tesis que resume los resultados, se estructuró en tres capítulos:

Capítulo I. Fundamentación teórica de la Investigación, aborda los aspectos esenciales de la bibliografía consultada relacionado con los temas de la Gestión de Recursos Humanos, Gestión por Competencias y el Análisis y Descripción de Puestos de trabajo en particular, además se caracterizan los principales métodos utilizados en la misma.

Capítulo II. Diagnóstico acerca de la Gestión de Recursos Humanos, durante el desarrollo de este capítulo se realizó una caracterización del sistema de Cultura en la Provincia, así como de la Unidad objeto de estudio. Además se hizo un Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos Unidad Administrativa de la UPAAC VC.

Capítulo III Aplicación de la metodología para la obtención de la Competencias Laborales.

En este capítulo se llevó a cabo la aplicación de la metodología de identificación de las Competencias Laborales de los puestos de trabajos en la Unidad Administrativa de la UPAAC VC, así como las distintas técnicas empleadas para llevar a cabo el análisis e interpretación de los resultados.

Se finaliza con las conclusiones finales del trabajo investigativo y posteriormente se emiten varias recomendaciones, que permiten darle continuidad a las acciones de transformación.

Capítulo I: Marco Teórico y Referencial de la Investigación.

1.1 Construcción del marco teórico.

La estrategia para la revisión de las diversas fuentes a consultar estará sustentada sobre la base de la revisión de la literatura especializada y otras fuentes, de forma tal que permita el análisis del estado del arte y la práctica social en la temática objeto de estudio, siguiendo el hilo conductor propuesto (ver Anexo I), permitiendo sentar las bases teórico-prácticas del proceso investigativo. Con la construcción del marco teórico y referencial se pretende arribar a una Conceptualización de las principales definiciones, elementos y tendencias en el campo, con el objetivo de aplicarlos de forma creativa y novedosa.

1.2 Revisión bibliográfica preliminar.

A través de esta revisión bibliográfica preliminar se hará una reseña del marco teórico y referencial que sirve de base para el desarrollo del trabajo investigativo, derivando conclusiones que permitan demostrar la necesidad de este estudio. Para cumplimentar el mismo, se analizarán conceptos y particularidades de la Unidad Provincial de Apoyo a las Actividades Culturales de Villa Clara, Gestión de Recursos Humanos y su gestión asociada con las Competencias Laborales.

1.2.1 La Unidad Provincial de Apoyo a las Actividad Cultural de VC, desde una óptica económica y social.

Situación de la Cultura en Villa Clara.

Villa Clara es un digno exponente de cultura, historia y tradiciones, se ha sumado el empeño de la gestión por el logro de transformaciones en los procesos culturales, que nos ha situado en un momento cualitativamente superior, ante un contexto especial, donde la aplicación y desarrollo de Programas de la Revolución, como lo son, las transformaciones que se operan en la educación, el surgimiento de cursos de Superación integral para jóvenes, la consolidación de las Escuelas de Instructores de Arte y de Trabajadores Sociales, LA Universalización de la Enseñanza Superior, han favorecido a la extensión y profundización del trabajo cultural, a pesar de dificultades materiales enfrentadas que en momentos han obligado a tomar decisiones de manera que no sea afectada la calidad de los procesos culturales.

Importancia económica y social.

Tomando en cuenta el escenario económico actual, la Unidad Provincial de Apoyo a las Actividades Culturales, se desempeña como controlador de la ejecución eficaz del presupuesto estatal en correspondencia con las necesidades y prioridades que demanda el programa de desarrollo cultural y los programas priorizados, alcanzando un mayor nivel de eficiencia económica en el sistema de la cultura. Su cartera contempla los siguientes servicios:

Aseguramiento.

Transporte.

Hospedaje.

Actividad económica y de recursos humanos a las instituciones del sistema de Cultura, con especial presencia en la producción de todos los eventos culturales que se realizan en Villa Clara.”

Buscar, recibir y atender a las personalidades así como a grupos musicales, de baile, etc. Que vengan a participar en eventos en la Provincia o dar conciertos, conferencias, eventos científicos y demás actividades enmarcadas en la actividad cultural.

Indicadores fundamentales.

La UPAAC, cuenta con un conjunto de indicadores que le permiten arribar a conclusiones sobre su gestión económica con una periodicidad mensual y trimestral, sobre una base acumulada.

En los (Anexos 2 y 3) se aprecia el comportamiento porcentual de algunos de los indicadores fundamentales. Los controlables por la función de RRHH son, los gastos personales y Promedio de Trabajadores los cuales no se encuentran deteriorados.

1.2.2 La Unidad Provincial de Apoyo a las Actividades Culturales desde una óptica de los RRHH.

Estrategia organizacional.

La entidad tiene implementada la Planeación Estratégica por Objetivos a través de las siguientes declaraciones:

Misión:

“Somos una organización que se gesta sobre la base de la DPO, para ofrecer servicios de aseguramiento, transporte, hospedaje y actividad económica a las instituciones del sistema de Cultura, con especial presencia en la producción de todos los eventos culturales que se realizan en Villa Clara .”

Visión:

- v Somos una organización en la que existe un gran espíritu de trabajo y consagración con Recursos Humanos altamente capacitados para un desempeño con gran eficiencia.
- v Siempre estamos dispuestos a brindar los servicios con la calidad y eficiencia requerida para satisfacción de nuestros clientes.
- v Sentimos gran respeto por la forma en que nuestros trabajadores se enfrentan a las dificultades.
- v Hemos logrado un desarrollo cultural digno de esta revolución logrando que todos nuestros Recursos Humanos intervengan en los procesos de toma de decisiones.
- v La organización se ha trazado cinco objetivos estratégicos a alcanzar en cinco años.

1.2.3 Gestión de Recursos Humanos.

§ Función y actividades de Recursos Humanos.

“La dimensión humana nunca ha sido tan crucial para el éxito de la empresa”.¹

Se vive un siglo donde todo pasa de forma veloz, ayer no se le dio la mayor importancia a la gestión de los recursos humanos hoy es área clave dentro de cualquier organización, el mundo está caracterizado por el exceso de información, la continua comunicación y automatización de los procesos, la modernización y actualización de las técnicas gerenciales es por eso que de una forma u otra la actividad de los recursos humanos tiene que estar a tono con las modernas tendencias de desarrollo y a de organizarse de manera mas efectiva lo cual posee las características siguientes desde la perspectiva correcta.

La función de RRHH está compuesta por un Departamento que agrupa las actividades de Organización del Trabajo y los Salarios, Capacitación, Recursos Laborales, y Seguridad y Salud.

Se realizan actividades claves como la Evaluación del Desempeño (ED) la cual está sustentada por un reglamento emitido por el sectorial de Cultura, donde se establecen los objetivos generales y específicos a alcanzar por los empleados y tiene carácter anual.

Otros de los procesos que se realizan es el de la Selección de Personal (SP) basada en la idoneidad demostrada, amparada por otro reglamento emitido por la propia entidad y donde se recogen los requisitos para determinarla. Para ellos se ha creado un Comité de Expertos que a través de entrevistas, encuestas y los resultados de la ED emiten su evaluación.

El Reclutamiento de Personal se efectúa a través de propuestas que hacen los responsables de áreas con necesidad de cubrir un puesto o cargo. De no contarse con candidatos potenciales, se procede a la admisión de personas del exterior.

La Formación se desarrolla a través de la determinación de necesidades de capacitación (DNC), las cuales se identifican mediante un cuestionario que se llena de manera conjunta por el empleado y el jefe inmediato superior. En el caso de los directivos se aplica la DNA por el órgano de Cuadros.

En lo personal, el autor de esta investigación ha podido comprobar la coincidencia de criterios sobre lo comentado en los acápites anteriores, cuando se afirma que “la función de RRHH debe ser realizada en toda la organización y no solo a partir de un departamento...”.²

§ Conceptos, Objetivos y Rasgos de la Gestión de Recursos Humanos.

Autores como Sikula (1989), Carnota Lauzán (1991), Ivancevich & Lorenzi (1996), Longo (1997) han definido el término G.R.H. No obstante, a continuación solo se expondrán algunos de los

¹ AEDIPE: El papel del responsable y la función de RRHH en la próxima década, España, 2006.

² www.lostiempos.com: El personal; la nueva Gestión de RRHH, Bolivia, 2006.

conceptos de la G.R.H que los autores de esta investigación consideran reflejan de forma más explícita esta actividad en varias de sus facetas:

- v Según Chiavenato (1988): consiste en la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que laboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados con el trabajo.
- v Según Werther & Davis (1992): plantean que es el manejo del recurso máspreciado de la organización descartando la posibilidad de sacrificar los valores humanos a las necesidades administrativas.

Se resalta al presentar estas definiciones el carácter humanista y técnico que está primando en el tratamiento que le dan los diferentes autores en la actualidad a la función de recursos humanos.

Otros investigadores como **Beer et al. (1989)** abarcan en su **modelo** a todas las actividades claves de la **GRH**, concentrándolas en cuatro áreas. Afirman que la influencia de los empleados es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RRHH (Sistemas de trabajo, flujo de personal, y sistemas de recompensas).

En 1999 **Cuesta Santos** modifica el **modelo** de **Beer et al.**, proponiendo incluir la auditoria de RRHH enfocada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación. Es así que surge el **modelo** de **GRH** de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC)³,

De ahí la necesidad de conocer y dominar los objetivos de la G.R.H actual, para lo cual nos apoyaremos en el criterio de Chiavenato (1988); donde define que los objetivos claves de la G.R.H son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos con alcance de objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos disponibles.

Quedando demostrados con ellos los principales rasgos de la concepción moderna de la G.R.H, de los cuales han hecho referencia diferentes autores⁴ como Chiavenato (1998), Longo (1997), Carnota Lauzán (1991), Ordóñez Ordóñez (1995), siendo estos resumidos por el autor como los que se muestran a continuación:

1. Los recursos humanos se convertirán en los recursos competitivos más importantes.

³ Ibid.

⁴ Armando Cuesta Santos: Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Cuba, 1999.

2. Los recursos humanos son una inversión no un costo.
3. La G.R.H no se hace desde un área, departamento o parcela de la organización, sino como función integral de toda la organización.
4. La G.R.H demanda hoy concebirla con carácter técnico especializado, poseyendo sus bases en el análisis y diseño de puestos y áreas de trabajo.
5. La G.R.H tiene como objetivo fundamental e inmediato el aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral.
6. El desafío fundamental de la G.R.H es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

El propio progreso ha llevado a los tiempos actuales a que la G.R.H trascienda el objeto de la clásica Dirección a Administración de Personal y esto trae consigo una aplicación práctica de los sistemas de la G.R.H que se realiza sobre la concepción de diferentes modelos.

Un modelo de gestión es un procedimiento o método que indica cómo realizar dichos procesos y que tiene como objetivo fundamental su desarrollo y perfeccionamiento.

Existen numerosos modelos, algunos puramente descriptivos, otros funcionales, algunos registran una secuencia en las actividades de recursos humanos, pero en su mayoría constituyen una importante guía metodológica para diagnosticar y(o) proyectar las actividades referidas.

En lo relacionado con los RRHH en Cuba⁵, un estudio comparativo realizado de los **modelos** de gestión de recursos humanos estratégica pone de manifiesto más allá de la descripción, que no son de una plena integración y los trabajadores no tienen asignado un papel protagónico.

Por tales razones, los **modelos** de recursos humanos estratégicos vigentes no pueden ser asimilados dogmáticamente en Cuba, sino que se impone el desarrollo de un pensamiento autóctono en correspondencia con la realidad del sistema económico y social existente.

§ Principales Modelos en la Gestión de los Recursos Humanos.

En lo personal, el autor de esta investigación ha podido comprobar la coincidencia de criterios sobre lo comentado en los acápites anteriores, cuando se afirma que “la función de RRHH debe ser realizada en toda la organización y no solo a partir de un departamento...”⁶

Es así que se han incorporado en mayor o menor medida, sistemas de gestión de personal adecuados a los requerimientos organizacionales, concibiéndose diferentes modelos.

⁵ Morales Cartaya: Tesis Doctoral “Modelo para el Diseño de la Gestión Integrada de Recursos Humanos en la Empresa Cubana...”, 2006.

⁶ www.lostiempos.com: El personal; la nueva Gestión de RRHH, Bolivia, 2006.

La búsqueda de nuevos modelos funcionales según una nueva concepción sistémica y la requerida sinergia, impulsa a adoptar los propios, y que reflejen las particularidades de la entidad, ajustadas a la cultura organizacional y del país.

Las filosofías gerenciales, así como los desarrollos tecnológicos en el área de la información y las comunicaciones han elevado la capacidad de las personas hacia posiciones más protagónicas en el logro de ventajas competitivas para la organización. En esta dirección, los modelos de GRH y de las Competencias Laborales desarrollados a nivel internacional plantean que las actividades de gestión deben interactuar con las acciones de diseño ingenieril, técnico-económicas, organizativas y de comportamiento humano.⁷

Entre los diversos modelos hallados por este autor se encuentra:

Modelo planteado por Werther & Davis (1992):

En el modelo se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades Inter.-dependientes que tiene una marcada relación entre sí. Este modelo se puede apreciar en el (Anexo 4)

Modelo funcional de Harper & Lynch (1992):

Este modelo parte de que la organización requiere de recursos humanos en determinada cantidad y calidad. La administración de R.H permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal. Estas habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes. Ver (Anexo 5).

Modelo propuesto por Chiavenato (1988):

Refleja los subsistemas que forman parte de la administración de recursos humanos y su interrelación, definiendo los principales temas cobijados en cada subsistema. Su interrelación hace que cualquier variación ocurrida en su interior, provoque influencias en todos el sistema, además, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, pero aún así, son extraordinariamente, interdependientes como se representan en el (Anexo 6).

Un análisis a los modelos mencionados deja salir a la luz que todos están conformados por actividades, sistemas, subsistemas, que independientemente de su denominación por los diferentes autores, constituyen la razón de ser del mismo, de ahí que se hayan decidido profundizar en los subsistemas que conforman la G.R.H.

⁷ Ibid.

§ Subsistema de la Gestión de Recursos Humanos.

De toda la bibliografía referenciada, es criterio de los autores del presente trabajo, que son Chiavenato (1988), Harper & Lynch (1992), Werther & Davis (1992) y Puchol (1995) los que de una forma más clara enfocan los diferentes subsistemas de G.R.H, sin embargo no todos lo hacen de igual forma que Puchol (1995) les da a los diferentes subsistemas el tratamiento de “funciones”, Chiavenato (1988) y Werther & Davis (1992) los referencian a partir de subsistemas. De una forma u otra cualesquiera de estos autores abarcan las principales funciones de una dirección de recursos humanos. Otro autor que se quiere destacar es Cuesta (1997) el cual le da a los subsistemas el tratamiento de actividades claves de la G.R.H. Cuesta plantea que la mayoría de estas actividades claves se presuponen y que la consecutiva linealidad entre ellas no se dará. Además destaca la importancia de la planeación de recursos humanos y optimización de la estructura humana como actividad clave integrada de la G.R.H⁸.

A continuación se relacionan los diferentes subsistemas definidos por Chiavenato (1988) (referidos en el anexo 3: Modelo dado por Chiavenato).

- v Subsistemas de provisión de Recursos Humanos: que incluye la investigación del mercado moderno, mano de obra, reclutación y selección.
- v Subsistema de aplicación de los Recursos Humanos: que se incluye la descripción y análisis de puestos o cargos y la evaluación del desempeño.
- v Subsistema de mantenimiento de los Recursos Humanos: que incluye el entrenamiento y desarrollo del personal así como el desarrollo organizacional.
- v Subsistema de control de los Recursos Humanos: que incluye la recolección de datos y su tratamiento, informes y auditoria de recursos humanos.

Estos subsistemas tienen carácter contingental o situacional, es decir, varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc.

La interrelación entre estos subsistemas no significa que sigan obligatoriamente la secuencia mostrada, pero la presencia de un cambio en algunos de ellos si afecta al resto de los subsistemas aunque no en igual dirección y magnitud

La presente investigación abordará específicamente el subsistema de aplicación de los recursos humanos, donde se encuentra el análisis y descripción de puestos, el cual es la base para dar solución a muchos de los problemas que pudieron existir en materia de G.R.H.

⁸ Armando Cuesta Santos: Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Cuba, 1999.

§ Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo y Profesiogramas

El análisis y descripción de puestos de trabajo (A.D.P) aparece también tratado indistintamente en la literatura referida al tema, es nombrado con el término de A.D.P, por (Harper & Lynch 1992), (Barranco. 1993), (Fernández, 1995), y Cuesta, 1997), como Descripción y Análisis de Cargos, lo nombra (Chiavenato, 1988) y recibe el nombre de Análisis Ocupacional dado por (Urdaneta, 1997). En correspondencia con estas denominaciones, existen numerosas definiciones que aparecen expresadas de una forma u otra, por los diferentes autores citados anteriormente⁹:

Para (Chiavenato, 1988), el A.D.P es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo, los métodos empleados para ejecutarlas y los objetivos del cargo. Se centran exclusivamente en el cargo y no en el ocupante.

Según (Harper & Lynch 1992), el A.D.P no es más que un proceso de obtención de información acerca de los puestos de trabajo, su contenido, las condiciones y aspectos que los rodean en el cual debe reflejarse los requisitos y calificaciones necesarias para desempeñarlo (como nivel de formación, la experiencia requerida, entre otros), las responsabilidades inherentes al puesto así como las condiciones físicas y ambientales en que va a realizar el trabajo.

Según (Urdaneta 1997) el A.D.P es una técnica que permite conocer las funciones y operaciones realizadas en un puesto de trabajo determinado; definir las actividades que se realizan (manual de funciones), los requisitos y requerimientos que exigen, las condiciones físicas y habilidades mentales que debe poseer quien lo desempeña, los riesgos debido a accidentes o las posibles enfermedades profesionales derivadas de sus ejecución.

Reyes Ponce (1996) plantea que al detallar en los factores que influyen en al A.D.P se debe tener en cuenta los subfactores que lo forman a los cuales se hace referencia en el anexo7.

Después de un minucioso análisis de las diferentes denominaciones dadas por los autores se aprecia que existe como consenso considerar que A.D.P es un procedimiento que consiste en determinar los elementos o características inherentes a cada puesto de trabajo, detallando el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en cada uno de los puestos de trabajo en la empresa, así como las condiciones físicas y ambientales en las que se realiza el trabajo.

Los resultados que harán del A.D.P una valiosa técnica para la empresa, el trabajador y especialmente para el Departamento de Recursos Humanos, se derivan una serie de factores y subfactores según el criterio de (Chiavenato, 1988) y (Harper & Lynch 1992).Un factor que se deriva del A D P es el profesiograma que es un documento en el cual se plasma el resultado del

análisis y estudio de una ocupación, en el sentido de atender a la triple vertiente: Psíquica, física y ambiental, o sea es la síntesis del A.D.P

El **profesiograma** marca una pauta metodológica fundamental y es un elemento importante de la conexión organizativa de la Gestión de Recursos Humanos, afirmado por (Soler 1995).

Una vez elaborado el profesiograma este debe ser flexible a los cambios que se presenten en el puesto de trabajo, posibilitando el enriquecimiento del contenido de trabajo del puesto.

El profesiograma como síntesis del A.D.P tiene gran importancia para los objetivos que persigue la G.R.H ya que tiene estrecha relación con los subsistemas que los conforman, es el punto de partida para desarrollar casi todas las actividades claves en el área de los recursos humanos, ver (Anexo 8). Por último una de las utilidades que evidentemente poseen los profesiogramas de puestos y cargos de trabajo es sin duda el servir de base para la determinación de las competencias laborales que exigen dichos puestos.

De la información que contiene un profesiograma, y que ya ha sido referenciada en epígrafes anteriores, y aplicándose diferentes métodos de recopilación de información tales como la entrevista, encuestas, observación directa y el trabajo con grupos de expertos se logran definir las competencias que exige un puesto para ser ocupado.

No obstante el propio desarrollo de la producción y prestación de servicios ha llevado a los tiempos actuales a que los Profesiogramas sean más flexibles y más operativos y que no solo se circunscriban al listado de tareas, objetivos, funciones si no que sea más completo El presente modelo evoluciona de la gestión de un perfil del cargo a un enfoque mas complejo e integrador Perfil del cargo por competencias que es mas ambicioso en su utilidad como para majar el termino de competencias para lo cual queda conformado el siguiente epígrafe

1.2.4 Las Competencias Laborales.

La modelación por competencias es un proceso donde se definen las destrezas, conocimientos, y atributos que los empleados necesitan para desempeñarse

El enfoque de competencia no es una teoría nueva en el mundo de la formación laboral, algunos autores ubican su surgimiento a inicios del Siglo XX, considerándose que fuera postergado de la gestión de recursos humanos ante el auge del “fordismo y el taylorismo”. Resurge con fuerza en las décadas de los sesenta y setenta en los Estados Unidos de Norteamérica, siendo uno de los primeros en este período, el profesor de psicología de la universidad de Harvard, David Mc Clelland, quien argumentaba en aquel entonces, que los *“tradicionalos programas y exámenes académicos que se*

practicaban no garantizaban en los egresados ni el desempeño del trabajo ni el éxito en la vida”. Postuló que “era preciso buscar otras variables en la formación –las competencias- que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados”⁹⁹.

La modelación por competencias tiene una amplia aplicación a través de toda la gama de actividades de la **GRH**, como es la Evaluación del Desempeño, Planes para el Desarrollo de Personal, Gestión de Formación y Desarrollo, Análisis y Descripción del Trabajo, Selección, entre otros.¹⁰

En 1973, se publicó un trabajo que marca el inicio de la gestión por competencias que se titulaba “Seleccionar por la competencia y no por la inteligencia”, donde se constataba los problemas que confrontaba la selección de personal tradicional, basada en la evaluación de aptitudes intelectuales y las nuevas necesidades de la época. A partir de esta crítica se construye un modelo alternativo, la selección por competencias. (Pérez, 2000)

En la actualidad se han elaborado **modelos** conceptuales que enlazan conceptos tales como el aprendizaje, el conocimiento, las competencias, la **productividad** y la competitividad.¹¹ Al analizar el desglose de los elementos que los componen, permite identificar los incidentes que ocurren en cada eslabón de la cadena que los une y descubrir en cuál aspecto debe enfocarse la empresa cuando invierte en el desarrollo de sus RRHH para promover la generación y aplicación de nuevo conocimiento. Según se afirma, el aprendizaje es la base del enlace entre formación y **productividad** de las organizaciones. Según esta teoría, para tener un efecto sobre la **productividad**, las organizaciones deben concentrarse en cómo aprenden, mas que en lo que aprenden. Es así que “el aprendizaje es un proceso que modifica el inventario de conocimientos de un individuo u organización”.¹²

Por último, se puede plantear que el desarrollo de las empresas, cualquiera que sea la actividad a la que esta se dedique, no puede desligarse de la capacidad del recurso humano que posee, ya que este significa su potencial de respuesta a los cambios que el mundo productivo exige; puede tener una infraestructura y tecnología de punta, pero si esta no cuenta con directivos, técnicos y obreros; que tenga las habilidades y conocimientos para su aplicación, no podrá responder eficazmente a los retos de las exigencias de los mercados.

§ Conceptos y definiciones

La modelación por competencias es un proceso donde se definen las destrezas, conocimientos, y atributos que los empleados necesitan para desempeñarse exitosamente en sus puestos o cargos. Un

⁹ McClelland, D.C. (1973) Testing for Competencies rather than intelligence, *American Psychologist*, 28, 1-14

¹⁰ www.ipd.co.uk: Competency and competency framework, Gran Bretaña, 2005.

¹¹ Mertens, L.: Training, productivity and labour competencies in organisations; Concepts, Methodologies and Experiences, Gran Bretaña, 2004.

¹² Ibid.

modelo de competencias es una estructura organizada que identifica el conjunto de resultados que un empleado debe obtener para lograr la misión de su trabajo y las metas de la empresa asociadas con este, más el comportamiento decisivo necesario para obtener esos resultados.

Las competencias se definen no como las tareas del puesto, sino lo que permite a las personas realizar las tareas¹³.

En el caso de Cuba, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social considera la competencia laboral como “el conjunto de conocimientos teóricos, destrezas y actitudes que son aplicadas por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y requerimientos técnicos productivos y de servicios, así como los de calidad que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones”. (MTSS, 2001)

Según (Ibarra Agustín) 1997: Es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos habilidades destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo¹⁴.

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como “Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.

Ansorena Cao (1996) plantea: “Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.”

Finalmente, Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: “conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”.

Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo¹⁵

¹³ Fletcher, Shirley. (1997). “Standards and Competence. Competencia Laboral. Antología de Lecturas”. México.

¹⁴ Ibarra, Agustín (1996). “El Sistema Normalizado de Competencia Laboral. En: Competencias laboral y educación basada en normas de competencia. “México. SEP, CONOCER, CONALEP, 74p

¹⁵ Bunk, G. P (1994). “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA”. Revista CEDEFOP No. 1 pp. 18-21.

Del análisis de las definiciones antes expuestas las autoras de esta investigación concluyen que las Competencias no son más que características permanentes de la persona que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo. Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad, sea laboral o de otra índole. Las cuales pueden tener una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan. Por último pueden ser generalizables a más de una actividad.

§ Ventajas de la Gestión por Competencia.

La gestión por competencia define los conocimientos y aptitudes necesarias para un cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos productivos y de servicios, así como los de calidad, logrando todo lo referido anteriormente tanto el trabajador como la empresa van a obtener las ventajas siguientes:

Para el trabajador:

- v Se espera que un proceso formativo desarrolle competencias de base amplia, comúnmente llamadas competencias genéricas, lo que le permite desempeñarse en diferentes puestos dentro de una misma ocupación (perfil amplio)
- v Le reconoce las competencias adquiridas aún durante su y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica.
- v Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le definen las funciones de su puesto.
- v Los planes de capacitación en los que participará estarán muchos más dirigidos al mejoramiento de su desempeño y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.
- v Los mecanismos de incentivo se pueden ligar mucho más fácilmente al logro de niveles de competencia y serán claros para el trabajador y la empresa.
- v Las posibilidades de promoción laboral pueden ser juzgadas con más objetividad cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa y las que realmente demuestra el trabajador.

Para la empresa:

- v Las empresas han empezado a reconocer que su principal recurso para la competitividad son los hombres, de ahí que cada día se orientan más los esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano.
- v La selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre las competencias demostradas.
- v La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos (calificadores de cargos) se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.
- v La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias disponibles que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar y por tanto de las acciones de formación requeridas.
- v Algunas empresas en los países con sistemas de competencia laboral han logrado conectar sus políticas de remuneración e incentivo con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

§ Competencias Laborales. Sus Diferentes Enfoques.

Existen diferentes enfoques que describen los principios metodológicos para llegar a identificar competencias laborales, diferentes aplicaciones de la corrientes metodológicas y las bases a partir de las cuales se construye el currículo de formación y de capacitación con enfoque en competencia (Mertens, 1997; CONOCER, 1998; Cinterfor/OIT, 1999; Fletcher, 2000). A partir de los cuales se puede proponer un procedimiento para la determinación de las competencias y ser aplicado en organizaciones extrahoteleras.

En la literatura actual acerca del tema, se hace énfasis sobre los tres enfoques principales utilizados para la determinación de las competencias laborales los cuales son:

Enfoque conductista:

“Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en términos de conductas observables, requeridas para desempeñar eficazmente los roles asignados dentro de los procesos de la organización”. (Cinterfor/OIT, 1999)

“Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio¹⁶”.

En los conceptos antes expuestos se hace referencia a la necesidad de disponer de instrumentos objetivos, confiables y válidos que permitan asegurar que las habilidades y los conocimientos tecnológicos que los trabajadores demuestran poseer son aquellos que realmente se requieren para realizar adecuadamente las tareas propias de una determinada ocupación. Para constatar la posesión de las calificaciones que han adquirido durante toda su vida.

Enfoque Constructivista:

Esta perspectiva conlleva la noción de competencia, que se sintetiza en las siguientes propiedades básicas: estar centrada en el desempeño, incorporar condiciones bajo las cuales ese desempeño es relevante, construir una unidad y ser un punto de convergencia y favorecer el desarrollo de niveles mayores de autonomía de los individuos.

El desempeño como eje de la noción de competencia se complementa con la preocupación por asociarlo a condiciones en las cuales es relevante. Esto significa que las condiciones en que se promueve y demanda que el individuo ponga en juego sus recursos deben ser tales que el propio contexto facilite esta movilización y le dé más sentido.

De las estrategias aportadas a la identificación de competencias destacan Formación en Alternancia y Pedagogía de la Disfunción. Su aplicación, si se cumple con la premisa básica de partir de lo que la gente sabe y del análisis del contenido del trabajo, así como de reconocer las especificidades del contexto, posibilita la emergencia de competencias.

Las dos estrategias pedagógicas son utilizables fundamentalmente en la formación en el trabajo (en situación de trabajo) y para la inclusión de las personas en el aparato productivo. Una dificultad es hacer uso de ellas en la formación para el trabajo, porque esto significaría que los centros de formación tendrían que contar con los espacios de simulación adecuados; sin embargo, es muy difícil reproducir los ambientes laborales. Esto también se presenta en la educación basada en competencias; de ahí la importancia de la formación en situación de trabajo, sobre todo si se quiere incidir en la formación de comportamientos asociados al trabajo.

¹⁶ Cinterfor/OIT (1999). “Las cuarenta preguntas más frecuentes sobre competencia Laboral”. Web side. <http://www.ilo.org/public/spnish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/>

Ambas estrategias son aplicables a colectivos con bajos niveles de escolaridad, pero esto no excluye a otros niveles de escolaridad su aplicación se relaciona con los contenidos del trabajo y el nivel de complejidad que este presenta, no con el perfil educativo formal que presentan los participantes.

Enfoque Funcional:

La base del enfoque funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o en un conjunto representativo de ellas, según se trate de la búsqueda de elementos de competencia para la configuración de normas de Competencia Laboral específicas para una determinada empresa o para un sistema de cobertura nacional¹⁷.

Por último, cabe señalar que estos enfoques no se incluyen mutuamente, pero es necesario estar consciente de los diferentes énfasis, especialmente en la determinación de las políticas y los procedimientos. En este sentido, como se verá en el desarrollo del trabajo, el análisis funcional destaca porque su aplicación permite generar las condiciones para el establecimiento de un lenguaje común en torno a las necesidades y requerimientos del mercado laboral.

§ Competencias. Análisis funcional.

El análisis funcional es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

Función: Es la descripción de una responsabilidad asignada a un puesto, y no se refiere a tareas que es necesario realizar para lograrlo. Abarca el conjunto de tareas que conducen a lograr un objetivo y se realizan frecuentemente en el desempeño de un puesto. Actividad cuyo resultado depende de otra u otras tareas. Son generales y derivan tareas. Se redactan con verbos en infinitivos Ej. Planificar, Dirigir, Controlar, Asegurar, Gestionar, Identificar, Instalar, Reparar, Mantener, Organizar, etc. (Casa Matriz, 2004)¹⁸

¹⁷ CONOCER (1998). "El enfoque del análisis funcional". Consejo de Normalización y certificación de Competencias Laborales (CONOCER). México D.F Web side <http://www.conocer.org.mx>

¹⁸ Casa Matriz. Seminario impartido por especialistas de Capacitación y Seguridad Social de la Casa Matriz de Emprestur. Ciego de Ávila, febrero del 2004.

Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Se inicia estableciendo el propósito principal, objetivo general o misión de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

Es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores que conozcan la función analizada. Su valor como herramienta parte de su representatividad. En su elaboración se siguen ciertas reglas encaminadas a mantener uniformidad de criterios. La redacción del propósito principal, propósito clave, o función clave de la empresa, se suele elaborar siguiendo la estructura:



Se puede consultar también algunas de las definiciones dadas por otros autores como:

Según (CONOCER) 1997 el Análisis Funcional: consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia.

Sistema inglés (Fletcher, 1997): El análisis funcional es un proceso mediante el cual se establece el propósito clave del área en análisis y se continúa desagregando sucesivamente en las funciones que se deben efectuar para permitir que la función principal se alcance. Una vez identificado el propósito clave la desagregación se hace contestando la pregunta ¿Qué hay que hacer para que esto se logre?.

El análisis de las funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer por su pertinencia el valor agregado de las funciones.

El resultado del análisis se expresa mediante un mapa funcional o árbol de funciones.

El mapa funcional, o árbol funcional, es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma en "árbol" (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas. Ver figura 3

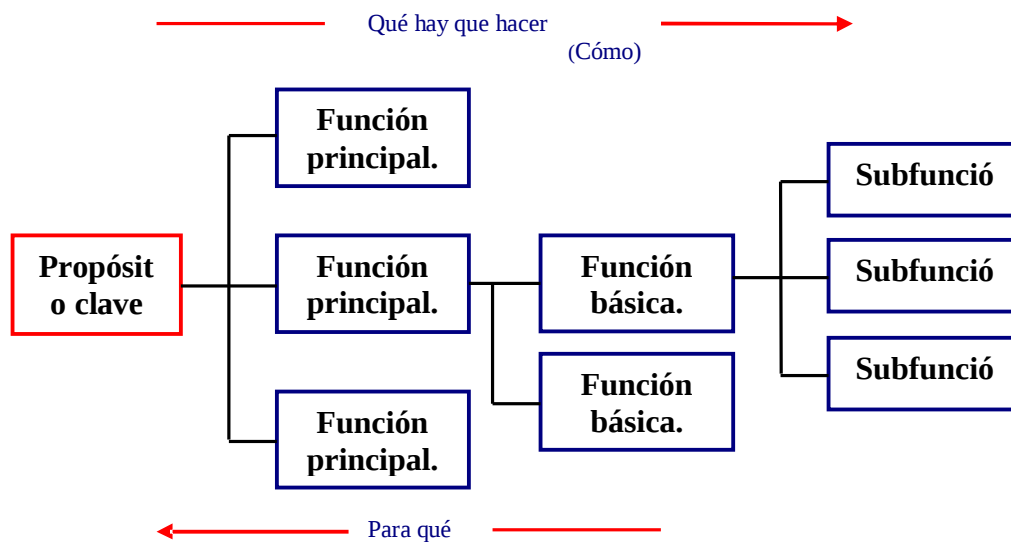


Figura 3. Esquema general de un mapa funcional. (Casa Matriz, 2004)

El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos.

Evidentemente existen varias metodologías, procedimientos, herramientas y diferentes técnicas ingenieriles para el estudio y análisis de las Competencias Laborales. El autor de esta investigación decidió encaminar su trabajo a la aplicación de la metodología propuesta por la Casa Matriz analizada en capítulos posteriores.

La Norma ISO 9000 y las Competencias Laborales.

La norma ISO 9000 se conforma por un conjunto de enunciados , los cuales especifican que elementos deben integrar el sistema de calidad de una empresa y como deben funcionar en conjuntos estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la empresa.

- En la norma ISO 9001:2000 en el punto 6: Gestión de Recursos Humanos en su inciso 6.2 Recursos Humanos dentro de las Generalidades (6.2.1) establece lo siguiente "El Personal Que realice trabajo que afecte a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación , formación, habilidades y experiencias apropiadas.

De acuerdo a lo anterior citado esta norma marca los vértices para definir en base a que un individuo será competente.

- Ahora en la norma ISO 9001:2000 en el punto 6: Gestión de los Recursos Humanos en su inciso 6.2.2 Competencias, toma de conciencia y Formación que textualmente dice:

La organización debe:

1. Determinar las competencias para el personal.
2. Proporcionar información.
3. Evaluar la eficacia.
4. Asegurar la conciencia.
5. Mantener Registros de la educación, formación, Habilidades y Experiencias.

La base fundamental para la calidad es la capacitación. Esta es una de las premisas que este sistema establece, y concluiré que la calidad no se puede dar si el personal no es competente.

Conclusiones Parciales del Capítulo

- v Los enfoques actuales en la empresa cubana, prácticamente en todas las ramas y sectores de la economía, han estado en el empleo de mecanismos de evaluación para la ocupación de puestos y cargos (comisiones de idoneidad), que distan del estado del arte y la práctica referidas a competencias laborales.
- v Un modelo de Gestión por Competencias es la base para establecer un Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos que esté alineado con la estrategia empresarial.
- v Para lograr el éxito de un Modelo de Gestión por Competencias, este deberá ser cuidadosamente planeado y apoyado por el liderazgo de la organización, y ser comunicado a todos los afectados e involucrados.
- v Un buen modelo debe emplear diversos métodos para obtener los datos de validez sobre las competencias del puesto / cargo, proceso o de toda la organización.

CAPÍTULO II: Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en la Unidad de Apoyo a la Actividad Cultural. Villa Clara.

2 Introducción sobre el diagnóstico.

La etapa de diagnóstico estratégico constituye la base para este proceso, a partir del estudio de documentación realizada y las técnicas e instrumentos a utilizar para el análisis y el procesamiento de la información, entre las que se encuentran: Dinámicas Grupales, Criterio de Expertos, Estudio de Documentación, Base de Datos, Entrevistas, Cuestionarios, Encuestas y Método de Observación Directa, incluye el análisis interno de la organización y su entorno. El diagnóstico considera dos aspectos fundamentales, el entorno y las capacidades internas de la empresa especialmente los Recursos Humanos.

2.1 Breve Caracterización del Sistema de Cultura en la Provincia

El **Sectorial Provincial de Cultura** es quien diseña, controla y evalúa la política cultural del territorio a través del sistema de relaciones con instituciones artísticas, organismos y organizaciones es una institución metodológica, sus actividades económicas se realizan en la Unidad Administrativa, así como lo referente a la contratación de personal y todo lo que tiene que ver con los Recursos Humanos. Tiene sus grupos de inspección que controlan el trabajo de todos los centros que están bajo su tutoría incluyendo a la UPAC, además es ahí donde radican los máximos dirigentes de la Cultura en la Provincia.

Samuel Feijoo tiene como objetivo primordial el de las investigaciones en la amplísima diversidad de facetas que conforman la cultura nacional y es en este lugar donde sus hombres y mujeres se dedican a estudiar y profundizar en las raíces de la identidad Nacional. Además este centro es el que por sus condiciones naturales procrea los Forum de Ciencia y Técnica de la Entidad.

En el **Consejo Provincial de Artes Plásticas** se enmarca la parte técnica más compleja por la variedad de manifestaciones que posee que la hace ser muy variada y sacrificada.

En la Unidad Administrativa es donde se ejecuta centralizadamente toda la actividad económica de lo que es la UPAAC como centro y donde radica la parte administrativa del mismo.

Centro Provincial de Superación para la Cultura, tiene como objeto social propiciar el desempeño eficiente de los Recursos Humanos del sistema de la cultura y otras personas e instituciones que promueven la conservación y defensa del patrimonio cultural, la creación y promoción del arte y la literatura y la apropiación de los valores culturales, a

través de la participación mediante un sistema de capacitación que integra la labor docente, metodológica e investigativa acorde al desarrollo cultural de la Región Central en correspondencia con la política cultural del País.

Centro Provincial de Patrimonio, su campo de acción es brindar servicios de conservación, restauración y museología, impartir cursos que tengan que ver con estas ramas, ofrecer servicios de asistencia técnica en conservación, restauración y museología tanto de bienes muebles, como de inmuebles. Organizar, dirigir eventos y exposiciones. Ofrecer servicios de visitas especializadas, derechos a sacar fotografías, así como filmación de videos en museos y otras instalaciones patrimoniales tanto a ciudadanos y entidades cubanas como a extranjeros, etc.

Escuela Profesional de Arte y Academia de Artes Plásticas, ambas tienen como objeto la formación de jóvenes y nuevos valores tanto en la plástica, como en la música, danza y teatro que cuenten con un alto nivel ético y estético.

Centro Provincial de Casas de Cultura, es la Institución encargada de desarrollar desde las Casas de Cultura, las escuelas y la comunidad el proceso participativo de apreciación, creación y promoción del arte y la literatura, que contribuyan a garantizar el enriquecimiento espiritual de la población, principalmente los niños y jóvenes, el fortalecimiento de artistas aficionados y la salvaguarda de la cultura tradicional.

Biblioteca Provincial Martí, su trabajo fundamentalmente es el usuario, brindarle los servicios que necesite para documentarse con la eficiencia que requiere el tratamiento al público, en ella se realizan todas las actividades propias de una institución de su tipo, encuentros con escritores, conciertos, conferencias. Cuenta con salas de lectura, de exposiciones, la nombrada Sala Caturra y todo para el disfrute de la población.

2.1.1 Caracterización de la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural.

La **misión** de la organización se define como:

Misión:

“Somos una organización que se gesta sobre la base de la DPO, para ofrecer servicios de aseguramiento, transporte, hospedaje y actividad económica a las

instituciones del sistema de Cultura, con especial presencia en la producción de todos los eventos culturales que se realizan en Villa Clara .”

La **visión** queda establecida como:

Visión:

1. Somos una organización en la que existe un gran espíritu de trabajo y consagración con Recursos Humanos altamente capacitados para un desempeño con gran eficiencia.
2. Siempre estamos dispuestos a brindar los servicios con la calidad y eficiencia requerida para satisfacción de nuestros clientes.
3. Sentimos gran respeto por la forma en que nuestros trabajadores se enfrentan a las dificultades.
4. Hemos logrado un desarrollo cultural digno de esta revolución logrando que todos nuestros Recursos Humanos intervengan en los procesos de toma de decisiones.

Esta organización pertenece al Organismo del Poder Popular, específicamente a la Rama de Cultura. Presenta una doble subordinación de acuerdo a lo establecido en el sistema de Dirección y Planificación de la Economía.

En lo referente al **objeto social** de la empresa tiene como actividad fundamental la de apoyar todas las actividades culturales que se efectúan en la demarcación.

Este apoyo que se les brinda a dichas actividades culturales se relaciona con el apoyo material tanto de suministros alimentarios y materiales, dar ubicación habitacional a todos aquellos que lo necesiten, dar transportación tanto dentro de la provincia como cuando es para otras provincias. Buscar, recibir y atender a las personalidades, así como a grupos musicales, de baile, etc. Que vengan a participar en eventos en la Provincia o dar conciertos, conferencias, eventos científicos y demás actividades enmarcadas en la actividad cultural.

Se da aseguramiento de todo tipo a las demás empresas que conforman la Dirección Provincial de Cultura tanto materiales, combustibles así como de otros que puedan

solicitar. En general la empresa abarca un amplio diapasón de actividades que a continuación se sintetizarán:

En **Servicios Técnicos** la tarea fundamental es dar cobertura de audio y luces a todas las actividades que se produzcan en el territorio, cubrir Eventos Culturales y sociales que se efectúen tanto en locales cerrados como al aire libre ya sea en el municipio Santa Clara como fuera del mismo.

La función del **Taller Automotriz** es la de dentro de sus posibilidades técnicas y materiales, darle respuesta a las roturas al parque de equipos del centro así como a los demás adscriptos a la Sectorial Provincial de Cultura.

La **Base de Transporte** tiene como objetivo transportar a todas las personas que lo necesiten tanto dentro de la provincia como hacia y desde otras provincias, buscar y llevar equipos, instrumentos y materiales desde y hacia donde haga falta. Buscar los abastecimientos de los Centros de Cálculo Económico así como trasladarlos de unos hacia otros. Además le da aseguramiento de transportación a las diferentes empresas del Ministerio enclavadas en el territorio. También busca y lleva a personalidades de la cultura así como a grupos de diferentes manifestaciones artísticas.

Almacén Central, como su nombre lo indica , aquí es donde se reciben y almacenan los productos a los cuales se les da destino por los distintos centros de la Unidad Administrativa y en el caso que sean para instituciones culturales de los municipios se procede igual.

Casa de Visita Provincial, aquí es donde se les brinda hospedaje a las personalidades que visitan la Provincia.

Residencia de Artistas, aquí es donde se les da hospedaje a los artistas.

La **Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural VC**, está conformada por cuatro departamentos que son:

- 1- Departamento de Recursos Humanos.
- 2- Departamento Económico.
- 3- Departamento de Transporte.
- 4- Departamento de Aseguramiento.

Se debe señalar que este último departamento tiene adjuntos a el a los centros que trabajan bajo el régimen del Cálculo Económico los cuales son:

- Almacén Central
- Residencia de Artistas
- Casa de Visita Provincial
- Comedor Obrero.

Esta Entidad, así como sus cuatro departamentos se encuentra ubicada en Calle Maceo No.470 e/ Carretera Central y Caridad.

Al cierre del año 2006 la Unidad de Apoyo a la Actividad Cultural contaba con una plantilla de 90 trabajadores, de ellos el 11.1% son dirigentes, un 41.1% está representado por técnicos, el 7.8% atiende los servicios, un 17.8% por administrativos y el 22.2% corresponde a obreros.

La descripción del promedio de edades desglosadas en dirigentes, técnicos, administrativos, servicios y obreros aparece en la Figura # 1.

Para el año en cursos no se prevé aumentar en cantidad la fuerza laboral existente hasta el momento. Se planificó para este período de tiempo mantener esta de forma constante sin ninguna variación.

INDICADOR POLITICA	TOTAL	DIR	TEC	ADM	SERV.	OBR
NIVEL	10 90	8 10	1 37	7	16	1 20
OCCUPACIONAL	%	11.1%	41.1%	7.8%	17.8%	22.2%
GRUPO DE EDADES	14	8	5	0	0	1
Hasta 30 años	13		10	1		2
de 31 a 45	38	8	23	4	2	1
de 46 a 55	24	2	2	2	10	8
de 56 a 60	10		2		2	6
más de 60	5				2	3
TOTAL	90	10	37	7	16	20

Figura # 1:
Tabla Descripción de la fuerza

a laboral de la UPAAC. Fuente de elaboración propia.

El organigrama de la Entidad se encuentra en el (Anexo 9), esta es la estructura en que está formada la entidad pero es necesario hacer unas aclaraciones pues en el caso de la organización en cuestión, esta a pesar de ser una unidad administrativa con todo el equipo formado por la alta dirección se encuentra a su vez subordinada a la Sectorial Provincial de Cultura, la función de estos es puramente metodológica pero sin la autorización de sus máximos dirigentes la UPAC no tiene autorización para moverse sola (en el mejor sentido de la palabra).

Dentro de los **Objetivos Estratégicos** de la empresa y sus correspondientes criterios de medida se encuentran:

**Área de Resultados Clave
Recursos Humanos**

Objetivo Estratégico No. 1: Perfeccionar la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) en la Organización.

Estrategias Específicas:

1. Diseñar e implementar la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos.

Criterios de Medida:

- v Establecer un sistema que permita el completamiento de las plantillas racionales, como una correcta selección y reclutamiento del personal atendiendo a su competencia laboral.
- v Aplicar una política de Gestión de los Recursos Humanos donde no prime la posibilidad del nepotismo y el socialismo.
- v Planificar y gestionar cursos de superación acordes a las necesidades reales del personal.
- v Perfeccionar los contenidos de trabajo individuales del departamento teniendo en cuenta el perfil de cada técnico.
- v Perfeccionar el trabajo con los recién graduados y adiestramientos laborales, con énfasis en las evaluaciones y la selección de los tutores, así como su ubicación laboral.
- v Aplicación conciente de la legislación laboral en cada caso que corresponda.
- v Lograr el perfeccionamiento de la localización y prevención de riesgos laborales en cada institución y áreas del sistema.
- v Perfeccionar y cumplir el reglamento organizativo de PHT.
- v Perfeccionar el reglamento disciplinario interno de la UPAC.
- v Aplicar y evaluar la efectividad del Reglamento de Estimulación Moral de la Entidad.
- v Perfeccionar el funcionamiento de las comisiones de Atención al hombre de cada Institución y áreas de la UPAC.
- v Continuar elevando la eficiencia del proceso evaluativo de los técnicos propios, comunes y del personal docente.
- v Trabajar en la automatización de los Recursos Humanos de la Entidad.

**Área de Resultados Clave
Economía**

Objetivo Estratégico No.2: Lograr una eficiencia Económica que garantice el funcionamiento de la organización.

Estrategias Específicas:

- Ø Obtener la calificación de Aceptables en las Auditorias Económicas y Financieras.
- Ø Lograr una Contabilidad estricta y un riguroso control de todos los recursos en poder de la organización.

Criterios de Medida.

- v Darle cumplimiento y aplicación a las indicaciones y medidas señaladas por las auditorias que han visitado la Entidad (CAP y el Grupo de CANEC).
- v Ejecución eficaz del presupuesto estatal en correspondencia con las necesidades y prioridades del programa de desarrollo cultural.
- v Ejecución eficaz de los controles de la cuenta fondo.
- v Implementación total y perfeccionamiento de la información estadística y económica como instrumento de evaluación.
- v Aumentar la fiscalización control y chequeo sobre los centros pertenecientes a la UPAC.
- v Trabajar en la automatización de toda la contabilidad.

Área de Resultados Clave
Calidad de los Servicios

Objetivo Estratégico No 3: Lograr mayor calidad en los servicios de transportación y de aseguramiento.

Estrategia Específica:

- Ø Aumentar el Parque Automotriz Activo.
- Ø Lograr cubrir el 100% de los viajes de transportación planificados y aprobados en función del combustible asignado.
- Ø Lograr que la asignación de Insumos se reciba en tiempo.
- Ø Lograr sistematizar el control de los recursos asignados a la Entidad.

Criterios de Medida:

- v Lograr una correcta distribución del combustible según la asignación dada.
- v Hacer estudios para tener la posibilidad de que con un solo viaje se puedan recorrer varias rutas con un mayor aprovechamiento del combustible y de la capacidad.
- v Lograr que haya mayor disponibilidad en el Parque automotriz.
- v Perfeccionar los vínculos de trabajo con el resto de las Entidades de Cultura que poseen transporte para así asegurar los planes.
- v Mejorar las condiciones de trabajo del Taller Automotriz.
- v Lograr el funcionamiento de los ómnibus de transporte de personal al máximo de su explotación.
- v Aumentar la Gestión del producto del Balance.
- v Chequeo y muestreo sistemático al cumplimiento de las normas técnicas y de generación de producto a la Residencia y Casa de Visita.
- v Lograr continuar el mejoramiento de la Residencia d los Artistas en cuanto a Confort y alimentación.
- v Lograr la terminación de la restauración de la Casa de Visita.
- v Hacer las gestiones necesarias para encontrar un local que reúna los requisitos que debe tener un comedor obrero para la reapertura del mismo

Área de Resultados Clave
Gestión Institucional

Objetivo Estratégico No.4: Perfeccionamiento de los Métodos y Estilos de trabajo de la Unidad Provincial de Apoyo.

Estrategia Específica:

- Ø Lograr el perfeccionamiento de los Órganos de Dirección y de su sistema de trabajo.

Criterios de Medida:

- v Lograr el perfeccionamiento de la labor de control a las Entidades subordinadas.

- v Perfeccionamiento de las visitas sorpresivas a Centros, Consejos y Entidades de la UPAC.
- v Lograr sistematicidad en el seguimiento de los señalamientos realizados.
- v Lograr el perfeccionamiento del sistema de Protección Física al Sistema Institucional.
- v Lograr el perfeccionamiento a la labor dirigida a la preparación para la defensa en tiempo de paz y planes especiales.
- v Cumplimiento del programa para la Prevención y uso indebido de la droga en la Entidad.
- v Lograr el perfeccionamiento del proceso de selección de los dirigentes y la reserva.
- v Divulgación del código de ética y exigencia en el cumplimiento de sus preceptos.
- v Lograr el perfeccionamiento de la labor del Forum de Ciencia y Técnica.

Es sumamente importante trabajar en estas Áreas pues están estrechamente comprometidas con la Misión de la organización.

2.2 Diagnóstico general de la G.R.H de la Unidad de Apoyo a la Actividad Cultural, Villa Clara.

A partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un Diagnóstico general y como resultado de la revisión documental realizada en la empresa en el área de recursos humanos, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas, utilizando técnicas tales como la encuesta, el trabajo en grupo, y luego de ser entrevistados los expertos en dicha materia además Conociendo los problemas y factores internos y externos que están incidiendo en la Entidad, en particular los recursos humanos, así como las acciones para enfrentarlos, detallamos todo el procedimiento utilizado en el Diagnóstico del Área de Recursos Humanos.

Primera Etapa: Se recopiló la información necesaria desarrollándose un estudio documental en el departamento de Recursos Humanos donde se revisaron documentos como:

- v Manual de normas y procedimientos específicos y ramales de Cultura.
- v Cumplimiento de los objetivos estratégicos, constituyendo para la actividad de Recursos humanos una guía metodológica del trabajo a desarrollar.
- v **Resolución No 8/005 del MTSS:** Es el reglamento General sobre relaciones laborales, que rige la política de empleo.

- v **RESOLUCION No. 9/2007 del MTSS:** Reglamento sobre el tratamiento a los recién graduados durante el periodo de adiestramiento laboral
- v **Resolución No 26/006 del MTSS:** Establece el reglamento general sobre la organización del trabajo, como vía esencial, que contribuye al incremento sostenido de la productividad del trabajo, para elevar la eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo a través del aumento de la producción, de los gastos de trabajo innecesario y de los costos así como la elevación de la calidad.
- v **Resolución No 27/006 del MTSS:** Establece el reglamento general sobre la organización del salario, con el objetivo de contribuir a la adecuada aplicación del sistema salarial, basado en el principio de distribución socialista.
- v **Resolución No 28/006:** La presente resolución está dirigida a regular el proceso de implantación de los nuevos calificadores de cargos de amplio perfil, extender la aplicación del principio de idoneidad demostrada y establecer los planes de capacitación, para que los trabajadores cuando resulte necesario, alcancen los requisitos establecidos.
- v **Resolución No 29/006 del MTSS:** Plantea la forma de planificar, organizar y controlar la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales donde se han aplicado los calificadores de cargo de amplio perfil.
- v **La Ley # 13 Protección e Higiene del trabajo:** Tiene por objeto establecer los principios fundamentales que rigen el Sistema de Protección e Higiene del Trabajo; las obligaciones, atribuciones y funciones de los organismos rectores en esta materia y de las administraciones; los deberes y derechos de los trabajadores y las funciones de la organización sindical. Esta ley es aplicable a todos los trabajadores y a entidades a que los mismos se encuentran laboralmente vinculados.
- v **RESOLUCIÓN No.138/2006 del MTSS:** Establecer el Sistema Salarial del Ministerio de Cultura que abarca a los trabajadores de las categorías ocupacionales de operarios, trabajadores administrativos, trabajadores de servicios, técnicos y dirigentes
- v **Resolución 31/2002:** Procedimientos Prácticos para la identificación, evaluación y control de los factores de Riesgos en el trabajo; la cual consta de 9 pasos.
- v **Resolución 2313:** Esta regulación aprueba la metodología para la confección de la propuesta de listado de medios de protección individual de suministro gratuito a los trabajadores y estudiantes que realizan actividades laborales riesgosas. Esta

resolución consta de un modelo de listado de medios de protección individual de suministro gratuito.

- v **NC18000:** Gestión de la Seguridad y Salud del Trabajo.
- v **NC19-00-04:** Establece la organización, los procedimientos y los tipos de capacitación que sobre Protección e Higiene del Trabajo se impartirán en las entidades laborales del país a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales agrupadas en dirigentes, responsables directos de la producción o los servicios técnicos y demás trabajadores en general. Contiene las instrucciones iniciales, generales y específicas de los trabajadores y Listado por cargos.
- v **Procedimiento General de Calidad:** el cual propicia un procedimiento para la evaluación del desempeño que se aplique a los trabajadores de las categorías técnicos, administrativos, servicios, obreros y dirigentes que no son cuadros que permiten la toma de decisiones.
- v **Documento de Medios de Protección:** consolidado anual, listado por cargos y los medios de Protección individual que les corresponde a cada puesto de trabajo.
- v Como resultado de este paso se obtuvo que aunque existen documentos reglamentados para las empresas de este sector y otros establecidos, a la hora de poner en práctica estos hay dificultades.

Segunda Etapa: se realizó la preparación de la tarea, creándose comisiones en las distintas áreas de trabajo, a las que se les impartieron las instrucciones precisas mediante reuniones de intercambio e información, para el desarrollo de este proceso. Estas comisiones estuvieron dirigidas por el área de Recursos Humanos, el autor de la investigación e integrada por compañeros que por su prestigio revolucionario y profesional llevaron a cabo la tarea.

Cuarta Etapa: se recopiló la información necesaria para corroborar toda la información obtenida en la aplicación de las técnicas antes mencionadas mediante la se desarrollo la aplicación de encuestas al 100% de la población objeto de análisis. En este caso se tuvo en cuenta al Director, Jefes de Áreas con sus Especialistas y Técnicos. El modelo empleado para ejecutar este paso se muestra en el (Anexo 10).

Como resultados de las encuestas por cada unas de las preguntas se obtuvieron los siguientes:

1. El 78,8 % de los encuestados afirman que se tiene concebido en la Empresa un sistema de Gestión de Recursos Humanos. El 21,2 % no conocen de su existencia.
2. El 100 % afirma que el Jefe de Departamento de Recursos Humanos participa en los Consejos de Dirección de forma activa.
3. El solo 10 % afirma que se domina el término de Competencias Laborales en la organización, el 60.5 % no está de acuerdo y el 30.2 % no sabe de los que refiere.
4. El 90.1 % creen que es muy importante un análisis de las Competencias Laborales en la organización, el 7,69 % no está de acuerdo en ello, el resto no opinó.
5. El 61,31 % plantea que no se han realizado estudios de Competencias Laborales en la organización y solo 29,23 % no sabe.
6. El 100 % de los encuestados afirman que se realizan las evaluaciones del desempeño del trabajador.
7. El 85,3 % plantea que no se llevan a cabo las evaluaciones del desempeño basándose en las Competencias Laborales de los puestos de trabajo y el 8,2 % no sabe de que forman se efectúan.
8. El 91,46 % cree que la Gestión por Competencias Laborales refuerza el desarrollo del Sistema de Gestión de Recursos Humanos y el 7,4 % no sabe.
9. El 100 % cree que es factible un estudio de Competencias Laborales en la Unidad.
10. El 100 % cree que este estudio traerá consigo cambios favorables en la Unidad.
11. El 80 % afirma que se reconoce hoy en día en la Unidad al hombre como el principal recurso competitivo, el 16% afirma lo contrario.

se recopiló la información necesaria para corroborar toda la información obtenida en la aplicación de las técnicas antes mencionadas mediante la entrevista al Director, Jefe de Departamento de Recursos Humanos y los Especialista de Recursos Humanos, analizando debilidades y fortalezas para el cumplimiento con elevada eficiencia y productividad de los objetivos estratégicos hasta el 2009 y sobre la base de este trabajo establecer las correspondientes estrategias para corregir los problemas existentes. Todo lo anterior demuestra la calidad con que se concibió dicho trabajo de ahí la calidad de los resultados obtenidos. El modelo empleado para efectuar las entrevistas se detalla en el (Anexo 11).

Luego de la aplicación de las entrevistas individuales se pudo arribar a los siguientes resultados:

En la Unidad de Apoyo a la Actividad Cultural, Villa Clara, se tiene implantado un Sistema de Gestión de Recursos Humanos, lo que no se cumplen con los pasos para concebirlo como se referencia en el manual. O sea, existen deficiencias a la hora de aplicar este sistema en su totalidad.

El Jefe de Departamento de Recursos Humanos participa en los Consejos de Dirección, pero en cambio el Especialista del área no es invitado; siendo su reserva.

El término de Competencias Laborales no se domina en la Entidad por los trabajadores, porque no sea ha trabajado esa materia. Solo se conoce de nombre en algunos casos que tienen que ver con el área de Recursos Humanos.

Se plantea que es importante el estudio de las Competencias Laborales porque de ella depende el desarrollo futuro de la organización en materia de Recursos Humanos. De darle seguimiento al Sistema de Gestión de Recursos Humanos se podrá realizar una adecuada evaluación del desempeño de los trabajadores. Se podrá medir al trabajador por lo que hace, como la hace, lo que debe cumplir y sobre todo su Jefe inmediato dominar al detalle todos los requisitos de esa índole.

La Gestión de Recursos Humanos es concebida como el soporte fundamental para lograr el éxito de la organización por parte de los Especialistas de recursos humanos y no por parte de todos los trabajadores de la organización.

Quinta fase: se llevo a cabo la técnica analítica de matriz DAFO donde para poder aplicar esta técnica hay que determinar las Amenazas y Debilidades, Oportunidades y Fortalezas como muestra la figura 4. Para lo cual se apoyo en el trabajo con grupo de expertos.

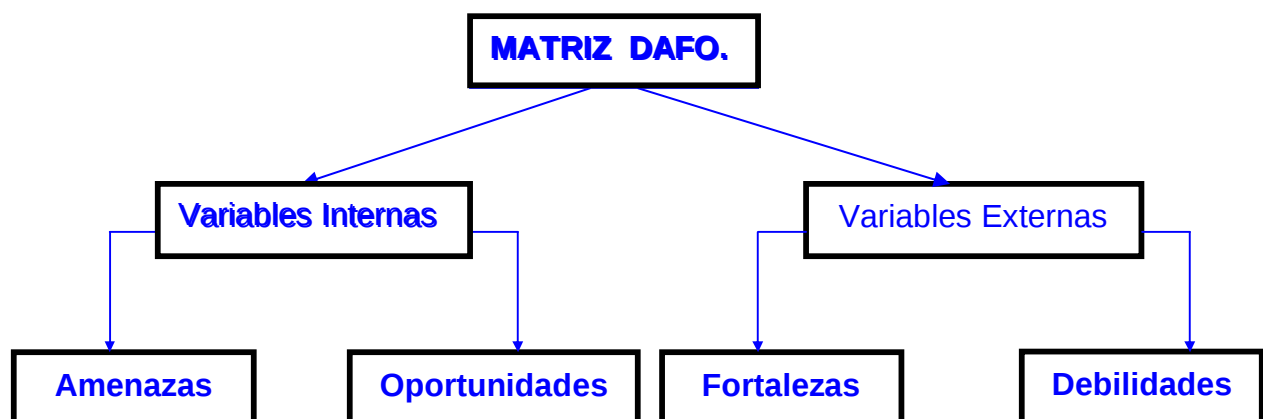


Fig 4: Ubicación de las variables internas y externas de la DAFO:

Ø Cálculo del número de expertos:

La determinación del número de expertos se calculó a través de la expresión (1):

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

Donde:

i – nivel de precisión

p – porción estimada de error

k – constante que depende del nivel de confianza

Al tomar un nivel de precisión $i = 0.10$, una $p = 0.01$ y $k = 3.8416$ para un nivel de confianza del 95 % se obtuvo un valor óptimo de 4 expertos.

Ø Selección de los expertos:

La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados y de ello se tuvo en cuenta:

- Conocimientos del tema.
- Preparación sobre la temática a evaluar (competencias).
- Capacidad de comunicación.
- Decisión.
- Entre otros.

Partiendo de estas premisas, el grupo de expertos quedó conformado de la siguiente manera:

1. Director.
2. Jefe de Departamento de Recursos Humanos
3. Técnico en Gestión de los Recursos Humanos.
4. Representante del Sindicato.

Ø Del análisis interno se obtuvieron por consenso las principales Debilidades y Fortalezas que se muestran a continuación.

Principales Debilidades.

1. Insuficientes condiciones de trabajo en algunos puestos.
2. Insuficiente atención al hombre.
3. Insuficiente estimulación a directivos y trabajadores, así como la carencia de medios para lograr otros incentivos.

4. Insuficiente aplicación de los conocimientos adquiridos sobre técnicas de dirección y gestión estratégica empresarial por parte de los directivos.
5. La evaluación del desempeño y el resto de las actividades del área de Recursos Humanos no se realiza basándose en las competencias laborales de los puestos de trabajo.
6. El proceso de reclutamiento y selección no se realiza sobre las bases de las Competencias Laborales.
7. La determinación de las necesidades de aprovechamiento no se hacen sobre las bases de sus Competencias Laborales.

Principales Fortalezas.

1. Fuerza Laboral joven y calificada.
2. Existencia del multioficio en nuestros trabajadores.
3. Disposición para el cambio en el área.
4. Adecuada preparación de los dirigentes y especialistas de la organización.
5. Posibilidad de elaborar y aprobar nuestros propios sistemas de pago y estimulación de los trabajadores tanto moral como material.
6. Reconocer que el hombre es el principal recurso competitivo de la Empresa.

Ø Una vez culminado este proceso se determinaron las Amenazas y Oportunidades que ofrecen el entorno, mediante un análisis de externo.

Principales Amenazas.

1. Ofertas de Empleo Mas Atractivas.
2. Incipiente desarrollo de la competencia.
3. Existencia de regulaciones legislativas y ministeriales poco flexibles que no permiten desarrollar las iniciativas en el área de Recursos Humanos.
4. Surgimiento de Empresas que ofrecen un número mayor de incentivos materiales a sus trabajadores.

Principales Oportunidades.

1. La especial atención que se está brindando en cuanto a formación y desarrollo de los trabajadores.
2. La especial atención que se está brindando a nivel de sector y del Estado en la seguridad y salud de los trabajadores.
3. Reconocimiento por parte de los trabajadores de la entrega de la nueva y máxima dirección de la Entidad.
4. Espíritu de lucha de los trabajadores
5. El reordenamiento del objetivo social de todas las Empresas del país por parte del Estado.
6. El reconocimiento en el orden práctico de la Gestión de Recursos Humanos como la principal ventaja competitiva de la Empresa en el ámbito nacional.

Ø Una vez establecidas las variables internas y externas se pasa a realizar la matriz de impactos cruzados la cual se muestra en el (Anexo 12).

Ø Como resultado de esta técnica se obtuvo que:

Variables Externas.

- ***Principal amenaza:***

1. Existencia de regulaciones legislativas y ministeriales poco flexibles que no permiten desarrollar las iniciativas en el área de Recursos Humanos.

- ***Principal Oportunidad:***

1. La especial atención que se está brindando en cuanto a formación y desarrollo de los trabajadores..
2. El reconocimiento en el orden práctico de la Gestión de Recursos Humanos como la principal ventaja competitiva de la Empresa en el ámbito nacional.

Variables internas.

- ***Principal Fortaleza:***

1. Reconocer que el hombre es el principal recursos competitivo de la Empresa.

- ***Principales Debilidades:***

1. La evaluación del desempeño y el resto de las actividades del área de Recursos Humanos no se realiza basándose en las competencias laborales de los puestos de trabajo.
2. La determinación de las necesidades de aprovechamiento no se hacen sobre las bases de sus Competencias Laborales.

Realizados todos estos cálculos se pudo definir entonces cuál es el Problema Estratégico General.

Sexta fase: por último se establecen las estrategias de trabajo a seguir tratando de eliminar la debilidad principal que afecta hoy en día a la empresa en cuestión aprovechando la fortaleza existente. Además tratar de atenuar el impacto de la amenaza apoyándonos en las posibilidades brinda la oportunidad del entorno.

Estrategias:

A partir de estos resultados concluimos que la Unidad de Apoyo a la Actividad Cultural, de trabajar estratégicamente para eliminar las principales **debilidades**, aquellas que más afectan a la Unidad, como son: la evaluación del desempeño, la determinación de las necesidades de aprendizaje y el resto de las actividades del área de Recursos Humanos no se realiza basándose en las Competencias Laborales de los puestos de trabajo; mientras tanto ha de aprovechar estratégicamente sus principales **fortaleza** que es reconocimiento al hombre como el principal recursos competitivo de la Empresa. Además debe trazarse estrategias que le permitan aprovechar las **oportunidades** del entorno como son: la asesoría técnica extranjera en el desarrollo de tecnología de avanzadas, así como el reconocimiento en el orden práctico de la Gestión de Recursos Humanos como la principal ventaja competitiva de la Empresa en el ámbito nacional; mientras tanto deben tratar de atenuar la **amenaza** imperantes dada por la existencia de regulaciones legislativas y ministeriales poco flexibles que no permiten desarrollar las iniciativas en el área de Recursos Humanos.

Conclusiones Parciales

1. La determinación de las necesidades de aprendizaje y el resto de las actividades del área de Recursos Humanos no se realiza basándose en las Competencias Laborales de los puestos de trabajo.
2. La aplicación de herramientas que ayuden a profundizar en el diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos con bases en las Competencias Laborales será de sumo valor para una correcta proyección de estrategias futuras.
3. De los diferentes procedimientos revisados en la literatura, la aplicación de la metodología propuesta por la Casa Matriz analizada en capítulos anteriores el más adecuado para realizar la Proyección estratégica de la Gestión por Competencias en la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural

En el presente Capítulo se propone una metodología para la identificación de las competencias laborales en la Unidad Administrativa de la UPAAC VC, como una herramienta que permita ser integrada al Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Específicamente se han detallado los pasos a considerar en el desarrollo e implementación de la metodología y los usos potenciales de este, métodos para la obtención de datos, así como la cuidadosa planeación en aras de garantizar el éxito de proyectos de este tipo.

3.1 Aplicación de la Metodología de Identificación de Competencias Laborales de los puestos de trabajo en la Unidad Administrativa de la UPAAC VC.

Para el desarrollo de este capítulo se consultaron diferentes bibliografías referentes a las competencias laborales de los puestos de trabajo, como fue explicado en el capítulo I de la presente investigación. Como método para vincular el estudio del análisis funcional con la práctica se hará uso de la Metodología para la identificación de las Competencias Laborales (Casa Matriz, 2004).

Los esquemas actuales de competitividad en las organizaciones exigen detallar en forma cada vez más sistemática el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que los trabajadores deben cumplir respecto a su desempeño. Con este modelo se logrará obtener las competencias laborales y las condiciones de trabajo que realmente presentan las ocupaciones objeto de estudio. Todo esto aportará un desempeño exitoso a la hora de los procesos de selección del personal, capacitación, evaluación del desempeño, estimulación y seguridad del trabajo.

A continuación serán desarrollados los diferentes pasos de dicha metodología, según sea necesario, ver en el (Anexo 13) el desglose de los pasos a seguir de la metodología antes mencionada.

Paso 1: Identificar la ocupación objeto de estudio.

Por orientación de la Dirección de Gestión de Recursos Humanos de la UPAAC VC, se le encomienda la tarea de realizar las competencias laborales de los puestos de trabajo a la Unidad Administrativa de la UPAAC VC, siendo esta actividad un objetivo estratégico de trabajo para el año en curso. Antes de iniciar el análisis y descripción de los puestos de trabajo resulta de vital importancia, determinar los cargos y puestos de trabajo que serán analizados. En este caso las ocupaciones a ser estudiadas se muestran en el (Anexo14), dada la importancia de las mismas en los resultados de la entidad y la necesidad de obtener las exigencias y requerimientos específicos de esta actividad que demanda un alto desempeño de su fuerza de trabajo.

Paso 2: Seleccionar el equipo de trabajo.

Para seleccionar el equipo de trabajo se determina primero el número de expertos: La determinación del número de expertos se calculó a través de la expresión (1):

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

Donde:

i – nivel de precisión

p – porción estimada de error

k – constante que depende del nivel de confianza

Al tomar un nivel de precisión $i = 0.16$, una $p = 0.05$ y $k = 3.8416$ para un nivel de confianza del 95 % se obtuvo un valor óptimo de 8 expertos.

Selección de los expertos:

La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados y de ello se tuvo en cuenta:

- Calificación técnica.
- Experiencia en el objeto de estudio.
- Conocimientos del tema.
- Preparación sobre la temática a evaluar (competencias).
- Capacidad de comunicación.

- Decisión.
- Entre otros.

Partiendo de estas premisas, el grupo de expertos quedo conformado por la siguiente población de expertos:

- Ø Director.
- Ø Jefe Departamento de Recursos Humanos.
- Ø Jefe Departamento Económico.
- Ø Jefe Departamento de Aseguramiento.
- Ø Jefe Departamento de Transporte.
- Ø Administradores.
- Ø Jefe de Brigada del Taller Automotriz.
- Ø Jefe de Brigada de la Base de Transporte.
- Ø Balancista Distribuidor.
- Ø Técnico en Gestión de los Recursos Humanos.
- Ø Técnico en Gestión Económica
- Ø .Obreros directos a los puestos objetos de estudio.

Los grupos quedarán conformados siempre por ocho integrantes según el cálculo antes realizado. Por lo que a la hora de seleccionar se tendrá en cuenta las relaciones que guarden los especialistas con los puestos objetos de análisis.

Paso 3: Preparar al equipo de trabajo.

Una vez que se identifica al grupo según las áreas de trabajo correspondientes se prepara un taller introductorio y entrevistas individuales donde se le explica a cada experto el trabajo a realizar, estos grupos estuvieron dirigidas por el área de Recursos Humanos, el autor de la investigación e integrada por compañeros que por su prestigio revolucionario y profesional llevaron a cabo la tarea, ya que es fácil que existan malentendidos, debido a que es un trabajo nuevo y requiere de cambios en el pensamiento. Por lo tanto el grupo de expertos deberá tener muy claros el propósito y los resultados propuestos. Para este

objetivo se pueden utilizar explicaciones de conceptos y principios sobre las Competencias Laborales; además se debe asegurar que el grupo esté consciente que:

- v El propósito de la actividad es determinar las competencias laborales para los cargos seleccionados.
- v Las competencias a determinar reflejan los resultados de la actividad en el trabajo, no en las tareas.
- v El proceso de análisis funcional es repetitivo y flexible, es inevitable que se realicen cambios; por lo tanto las personas no deberían sentirse defensivas respecto a sugerir tales cambios. Ellos están allí como expertos.

Además se brindo por parte del autor de la investigación una explicación a cerca de las ventajas que traerá consigo para la Unidad Administrativa y los trabajadores el estudio de las competencias laborales.

Se desarrollo un debate a cerca de los objetivos u pasos de la metodología a aplicar y los resultados esperados en las cuales quedaron definidos los conocimientos, actitudes necesarias para los puestos en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos productivos y de servicios necesarios para un mejor desempeño laboral.

Paso 4: Estudio de documentos.

Este paso consiste en la revisión de toda la documentación que se posee en la Empresa relacionado con la investigación, lo cual servirá de apoyo al estudio de las Competencias Laborales

En la revisión documental realizada en el departamento de Recursos Humanos donde se revisaron documentos como:

- v Manual de normas y procedimientos específicos y ramales de Cultura.
- v Cumplimiento de los objetivos estratégicos, constituyendo para la actividad de Recursos humanos una guía metodológica del trabajo a desarrollar.
- v **Resolución No 8/005 del MTSS:** Es el reglamento General sobre relaciones laborales, que rige la política de empleo.

- v **RESOLUCION No. 9/2007 del MTSS:** Reglamento sobre el tratamiento a los recién graduados durante el periodo de adiestramiento laboral
- v **Resolución No 26/006 del MTSS:** Establece el reglamento general sobre la organización del trabajo, como vía esencial, que contribuye al incremento sostenido de la productividad del trabajo, para elevar la eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo a través del aumento de la producción, de los gastos de trabajo innecesario y de los costos así como la elevación de la calidad.
- v **Resolución No 27/006 del MTSS:** Establece el reglamento general sobre la organización del salario, con el objetivo de contribuir a la adecuada aplicación del sistema salarial, basado en el principio de distribución socialista.
- v **Resolución No 28/006:** La presente resolución está dirigida a regular el proceso de implantación de los nuevos calificadores de cargos de amplio perfil, extender la aplicación del principio de idoneidad demostrada y establecer los planes de capacitación, para que los trabajadores cuando resulte necesario, alcancen los requisitos establecidos.
- v **Resolución No 29/006 del MTSS:** Plantea la forma de planificar, organizar y controlar la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales donde se han aplicado los calificadores de cargo de amplio perfil.
- v **La Ley # 13 Protección e Higiene del trabajo:** Tiene por objeto establecer los principios fundamentales que rigen el Sistema de Protección e Higiene del Trabajo; las obligaciones, atribuciones y funciones de los organismos rectores en esta materia y de las administraciones; los deberes y derechos de los trabajadores y las funciones de la organización sindical. Esta ley es aplicable a todos los trabajadores y a entidades a que los mismos se encuentran laboralmente vinculados.
- v **RESOLUCIÓN No.138/2006 del MTSS:** Establecer el Sistema Salarial del Ministerio de Cultura que abarca a los trabajadores de las categorías ocupacionales de operarios, trabajadores administrativos, trabajadores de servicios, técnicos y dirigentes
- v **Resolución 31/2002:** Procedimientos Prácticos para la identificación, evaluación y control de los factores de Riesgos en el trabajo; la cual consta de 9 pasos.
- v **Resolución 2313:** Esta regulación aprueba la metodología para la confección de la propuesta de listado de medios de protección individual de suministro gratuito a los trabajadores y estudiantes que realizan actividades laborales riesgosas. Esta

resolución consta de un modelo de listado de medios de protección individual de suministro gratuito.

- v **NC18000:** Gestión de la Seguridad y Salud del Trabajo.
- v **NC19-00-04:** Establece la organización, los procedimientos y los tipos de capacitación que sobre Protección e Higiene del Trabajo se impartirán en las entidades laborales del país a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales agrupadas en dirigentes, responsables directos de la producción o los servicios técnicos y demás trabajadores en general. Contiene las instrucciones iniciales, generales y específicas de los trabajadores y Listado por cargos.
- v **Procedimiento General de Calidad:** el cual propicia un procedimiento para la evaluación del desempeño que se aplique a los trabajadores de las categorías técnicos, administrativos, servicios, obreros y dirigentes que no son cuadros que permiten la toma de decisiones.
- v **Documento de Medios de Protección:** consolidado anual, listado por cargos y los medios de Protección individual que les corresponde a cada puesto de trabajo.

Como resultado de este paso se obtuvo que aunque existen documentos reglamentados para las empresas de este sector y otros establecidos, a la hora de poner en práctica estos hay dificultades.

Paso 5: Construcción del mapa funcional por cada miembro.

Cada uno de los miembros del equipo de expertos construye un mapa funcional para cada ocupación objeto de estudio, que no es más que ir de la función general del puesto de trabajo analizado a lo particular, descomponiendo las funciones en los distintos niveles. Se inicia con la definición de la misión de la ocupación (la razón de ser de la actividad productiva para el cual se está llevando a cabo el análisis en la organización) y concluye cuando se encuentren las funciones productivas simples elementos de competencias que pueden ser desarrolladas por un trabajador. Un ejemplo de la realización de este paso se muestra en el (Anexo 15), con la ocupación del Técnico en Gestión Económica.

Paso 6: Filtrado de información de las funciones

El autor de la investigación conjuntamente con el coordinador del grupo (Directora de la UPAAC) respetando los criterios de cada miembro del equipo, confeccionan el mapa funcional de la ocupación objeto de estudio erradicando las funciones que se repitan o sean similares y por consenso se corrige la forma de redacción. Ver en el (Anexo 16) el modelo corregido por el coordinador del grupo.

Paso 7: Confección del mapa funcional verificado.

Se le entrega el mapa funcional de la ocupación objeto de estudio a cada uno de los miembros del grupo de expertos y se le pregunta:

¿Está Usted de acuerdo con que esas son las funciones que realmente debe cumplir el cargo objeto de estudio?

En este paso es donde los integrantes del grupo de expertos subrayan las propuestas con las que no están de acuerdo ver (Anexo 17).

Paso 8: Rectificación de los mapas funcionales verificados.

En este paso el coordinador del equipo recepciona todos los mapas funcionales, y eliminan todas las propuestas de funciones que alcanzaron más de un 60% de coincidencia en cuanto a que esas son las funciones que no proporcionan un desempeño exitoso en esta ocupación (primera ronda).

Por concordancia entre los expertos se decide tomar como referencia para eliminar las funciones un 60 % de coincidencia, establecido para el éxito de esta metodología ver (Anexo 18).

Paso 9: Definición del resto de los requisitos del modelo propuesto.

El coordinador del grupo define las competencias laborales de esa área y se la entrega a cada miembro del equipo y a partir de ellas orienta definir los conocimientos, actitudes, habilidades riesgos laborales, medidas de seguridad y medios de protección que son necesarios para alcanzar un desempeño exitoso del puesto de trabajo utilizando el siguiente modelo de competencias (ver tabla 4). El grupo de expertos decidieron trazarse como estrategia que las actitudes de todos los cargos y puestos de trabajo fueran los valores compartidos de la filial.

Como material auxiliar para la realización de este paso, nos apoyaremos en el Listado por cargos y los medios de protección individual que posee el Especialista del departamento de Recursos Humanos. En cuyo documento se detallan los medios de seguridad, riesgos laborales, condiciones de trabajo, medios de protección individual, así como los chequeos médicos que le corresponde a cada puesto de trabajo. Como se muestra en el(Anexo 19).

Función	Habilidades	Conocimientos	Actitudes	Criterios de desempeño	Riesgos laborales	Reglas de protección	Medios de protección

tabla 4: Modelo de competencias laborales: Fuente Seminario impartido por la Casa Matriz.

Paso 10: Filtrado de la información del resto de los requisitos.

El coordinador en este paso recepciona el modelo de competencias de cada miembro del equipo de la ocupación objeto de estudio y erradica las repeticiones y similitudes y por consenso se corrige la forma de redacción. Ver (Anexo20). Las correcciones solo se les harán a los requisitos que no están establecidos por reglas o documentos oficiales (conocimientos, habilidades y actitudes). Todos los requisitos (riesgos laborales, condiciones de trabajo, medidas de seguridad, chequeos médicos y medios de protección individual) establecidos por normas fueron aprobados por el equipo de trabajo.

Paso 11: Confección del modelo de competencias verificado.

En este paso se le entrega el modelo de competencia a cada uno de los miembros del grupo de expertos y se pregunta:

¿Está usted de acuerdo con que esas son las competencias laborales, las condiciones de trabajo que realmente propiciarán un desempeño exitoso?

En este paso es donde los integrantes del grupo de expertos subrayan las competencias laborales y las condiciones de trabajo con las que no están de acuerdo, ver (Anexo21).

Paso 12: Rectificación del modelo de competencias verificado.

El coordinador del equipo recepciona todos los modelos de competencias y se realiza una segunda ronda donde se elimina las propuestas que alcanzaron más de 60 % de coincidencia en cuanto a que esas son las competencias laborales que no proporcionan un desempeño exitoso en esta ocupación (segunda ronda). Por concordancia entre los expertos se decide tomara como referencia para eliminar las competencias un 60 % de coincidencia, establecido para el éxito de esta metodología.

Ver en el (Anexo 22) el modelo corregido por el coordinador del grupo después de efectuada la segunda ronda de verificación.

Paso 13: Definición de los requisitos generales.

Por consenso del equipo se definen los Requisitos Generales: Escolaridad y Formación de cada una de las ocupaciones objetos de estudio para esto se tuvo en cuenta el nivel de complejidad de la ocupación. (Ver Anexo 23)

Paso 14: Confección del Modelo General de Identificación de Competencias Laborales.

El coordinador del equipo confecciona el Modelo General de Identificación de Competencias Laborales para cada ocupación objeto de estudio. Los cuales se detallan del (Anexo24).

3.2 Confección del modelo general de las Competencias Laborales

Una vez terminadas las Competencias Laborales de los puestos objetos de estudio donde se realizaron 14 pasos de la metodología propuesta la cual consta de 18 pasos, pero por cuenta del tiempo no pudo ser ejecutada en su totalidad. No siendo estas revisadas y aprobadas por los Especialistas, Director General de la Unidad Provincial de Apoyo a la Actividad Cultural, para su implantación en la gestión de los Recursos Humanos, específicamente en los procesos de selección de personal, reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño, estimulación, seguridad y salud trabajo. Los Modelos de Identificación de las Competencias Laborales resultantes de esta investigación se muestran en el documento (Anexo 24).

Conclusiones Parciales.

1. Para lograr el éxito de un Modelo de Gestión por Competencias, este deberá ser cuidadosamente planeado y apoyado por el liderazgo de la organización, y ser comunicado a todos los afectados e involucrados.
2. La Metodología aplicada en el presente Capítulo resultó factible en la obtención de las Competencias Laborales de los diferentes cargos y puestos de trabajo que fueron objeto de estudio en la investigación.

Conclusiones Generales:

Una vez finalizada la confección de los Perfiles de Competencias correspondientes a los puestos de trabajo en la Unidad Administrativa de la UPAAC se puede concluir:

1. La Gestión de Recursos Humanos se convierte en el soporte fundamental para lograr el éxito de la organización, de ahí la necesidad de concebirla como un sistema integrado, involucrando a todos los departamentos o áreas que incluye la organización.
2. El desarrollo reciente de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias refuerza las perspectivas de la actual Gestión de Recursos Humanos, acarreando revolucionarias propuestas teóricas, donde aún no hay marcado consenso y la teoría del conocimiento asumida por los estudiosos y gestores es transcendente para su cabal comprensión.
3. Los estudios de Competencias laborales juegan un papel cimero para lograr una efectiva Gestión de Recursos Humanos.
4. La Metodología aplicada en el presente trabajo resultó factible en la obtención de las Competencias Laborales de los diferentes cargos y puestos de trabajo que fueron objeto de estudio en la investigación.

Recomendaciones:

1. Continuar desarrollando los pasos de la metodología utilizada en la investigación en aras de validar en su totalidad las competencias elaboradas.
2. Aplicar la Metodología propuesta para la obtención de las Competencias Laborales al resto cargos y puestos de trabajo que no fueron objeto de estudio en esta investigación.
3. Continuar perfeccionando las Competencias Laborales obtenidas en la presente investigación.
4. Elevar los resultados obtenidos de esta tesis a la Sectorial Provincial de Cultura, para su análisis y posterior generalización.

Bibliografía

1. "Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo", publicado por el Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional (IBERFOP) - Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura (OEI), Madrid (1998) ISBN: 84-7666-089-8
2. Abud, I. et al. (1999). Nuevas tendencias en la industria. Revista Manufactura, N^o. 46, Año 5. México.
3. Barranco, F.J. (1993): "Planificación estratégica de Recursos Humanos". Editorial Pirámide. Madrid España.
4. Bases generales del perfeccionamiento empresarial.
5. Becker, G. (1992). La inversión en talento como valor de futuro. Revista Capital Humano N^o. 153 (marzo). p. 26. Beer, M. et al. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid, España.
6. Beer, M. et al. Gestión de los Recursos Humanos. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social , Madrid .
7. Boyatzis, R.. (1982): The Competent Manager. New York. Ed. John Wiley & Sons.
8. Bunk, G. P (1999). "La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA". Revista CEDEFOP No. 1
9. Bustillo, C. (1994). La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal. Revista Capital Humano, N^o. 73. España.
10. Calderón, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. Revista Innovar, N^o. 23. (junio-diciembre).
11. Castellanos B at el (2003) .La gestión de la actividad de ciencias e innovación tecnológica y la competencia investigativa del profesional de la educación . Curso de 20 de pedagogía 2003 ISP Enrique José Varona
12. Cejas, Enrique y J González (2003). Un concepto muy controvertido: competencias laborales .Ciudad de la Habana ISPET .

13. Chiavenato, I (1988). Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Graw Hill, México.
14. Chiavenato, I (2000). Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Primera Edición. Ed. Mc. Graw Hill. España,
15. Cinterfor/OIT (1999). “Las cuarenta preguntas más frecuentes sobre competencia Laboral”.
16. CINTERFOR/OIT (2001). Competencia Laboral y su impacto en el modelo de gestión. Cuaderno de Trabajo Número 7, Educación Técnico Profesional.
17. CINTERFOR/OIT (2004.). Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano: convergencias y desafíos. Las 40 preguntas mas frecuentes sobre competencia laboral: conceptos básicos de competencias laborales.
18. CONOCER (1997). “La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de la empresas
19. CONOCER (1998). “El enfoque del análisis funcional”. Consejo de Normalización y certificación de Competencias Laborales (CONOCER). México D.F Web side <http://www.conocer.org.mx> .
20. CONOCER (1999). “Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo”. <http://www.campus.oei.org/oei.org/iberfop033.htm> .
21. Cuesta Santos, A. (1997). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ediciones ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba.
22. Cuesta Santos, A. (2001). Gestión de Competencias. Editorial Academia. Ciudad de La Habana, Cuba.
23. Cuesta, A. (1999): Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana. Ed. Academia.
24. Cuesta, Armando (2000). Gestión del conocimiento: Análisis y proyección de los Recursos Humanos. Ed. Academia. La Habana, Cuba.
De los profesionales de la RFA», Revista Europea Formación

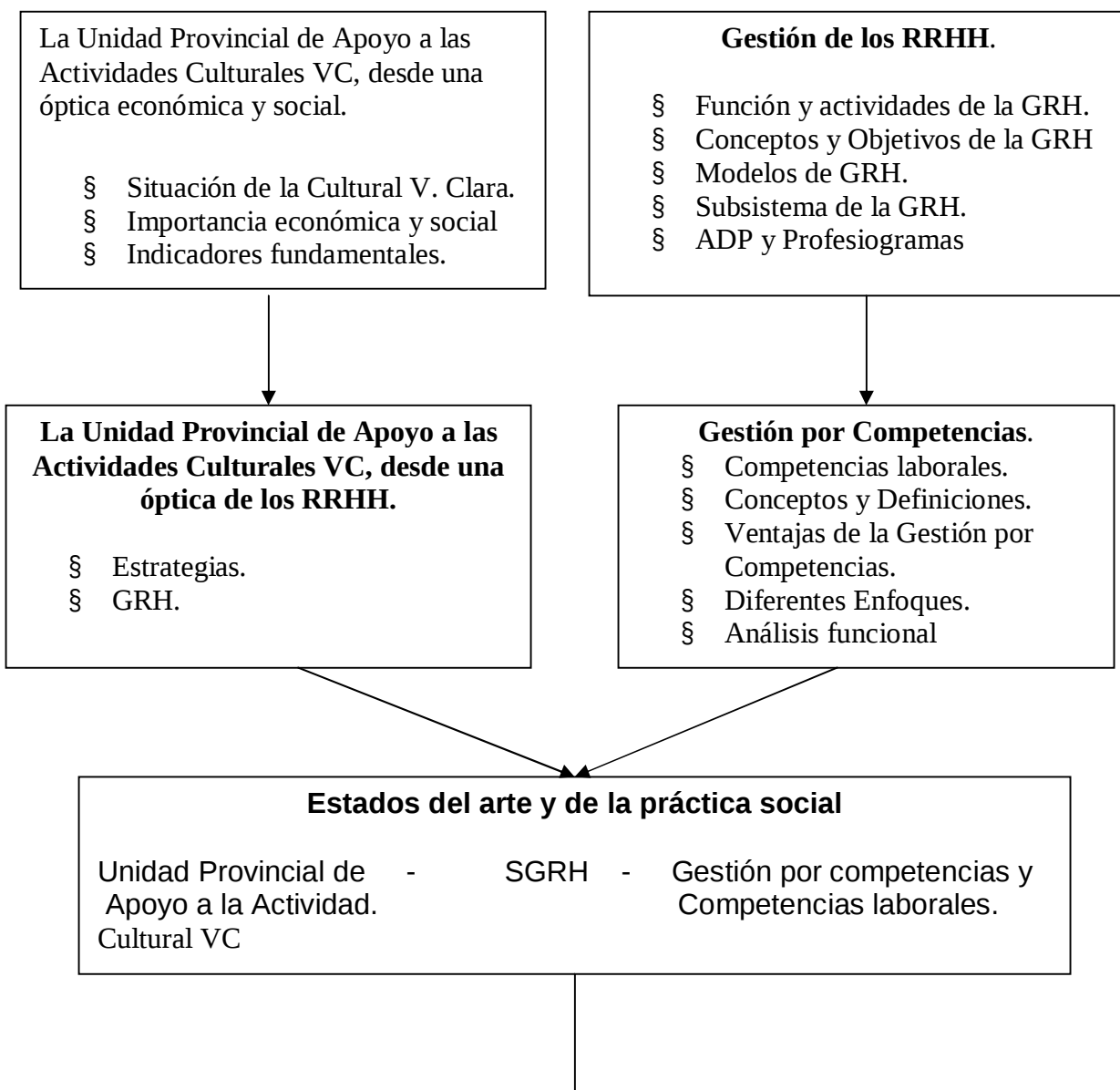
25. Delgado, [Domingo J \(2000.\)](#). Modelos de gestión por competencias.
[CORGA](#) [c.a.](#)
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/>
26. Fernández R. M (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
27. Fernández Rodríguez, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. Papeles de Economía Española, N°. 56.
28. Fernández, Santos . (2001). Las competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos. Hay Group. 2da edición. Ed. Deusto S.A. España, 5. Fernández, Ignacio. Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas.
29. Fletcher, Shirley (2000). “Diseño de capacitación basada en competencias laborales”. México. Grupo Editorial Panorama.
30. Forgas J (2003) .Diseño Curricular por Competencias .Una alternativa para la formación de un técnico competente .Curso 14 Pedagogía ISP
31. Forgas J.(2003) Diseño Curricular Por Competencias: Una Alternativa Para La Formación De Un Técnico Competente. Curso 14 Pedagogía 2003. ISP Frank País Febrero Palacio de las Convenciones, La Habana (versión digital)
32. Gallart M y C. Jacinto. (2000) Competencias Laborales: tema clave en la articulación educación - trabajo. Curso subregional de formación de gerentes de educación Técnico-Profesional,
33. Gestiópolis. ¿Cuáles son las etapas del modelo de gestión por competencias?
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/42/etapasgesporcomp.htm> .
34. Gonczi, A. y J. Athanasou (1996) Instrumentación de la educación basada en Competencia
35. González V (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente?. Reflexiones desde una perspectiva psicológica .Revista cubana de Educación Superior

36. Hammel, G. y Prahalad, C.K. (1994) Compitiendo por el futuro. Barcelona. Ed. Ariel.
37. Harper & Lynch (1992). Manual de recursos humanos. La Gaceta de los Negocios, Madrid, España.
38. Harper & Lynch. Manuales de Recursos Humanos. La Gaceta de los negocios. Madrid. (1992).
39. Hernández, Maritza 2001.. Planeación estratégica. Diagnóstico estratégico. La Habana, diag-estrateg.
40. Ibarra, Agustín (1996). "El Sistema Normalizado de Competencia Laboral. En: Competencias laboral y educación basada en normas de competencia. "México. SEP, CONOCER, CONALEP, 74p
41. Ibarra, Agustín (2000.). Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral. No. 149, mayo-agosto
42. ISPETP .(2002) .Colectivo de autores . Taller sobre Competencias laborales
43. Kaplan, R. S & Norton, D. P.(1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press.
44. Las 40 preguntas más frecuentes sobre formación por competencias
Página webb, 1 de marzo de 1999 Organización Internacional del Trabajo
CENTRO INTERAMERICANO DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN SOBRE FORMACIÓN PROFESIONAL.
45. Levy-Leboyer, C. (2000): Gestión de las competencias. Barcelona. Ed. Gestión.
46. McClelland, D.C. (1973): "Testing for Competence rather than for Intelligence", in American Psychologist, January
47. Mertens, L. (1996). Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Editorial CINTERFOR, Colombia.
48. Mertens, Leonard (1997). "Competencia Laboral: Sistemas Surgimiento y Modelos." Montevideo. Departamento de Publicaciones CINTERFOR/OIT. Ministerio de Educación. - Resolución Ministerial 129 / 99 del 9 de junio de 1999: La Habana, Cuba

- 49.MTSS (2001). “Proyecto de Metodología para la determinación y Normalización de Competencias Laborales”. Dirección de Fuerza del trabajo. Ciudad de la Habana. Organización Internacional del Trabajo. CINTERFOR. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. (1998).- Competencia Laboral. Conceptos Básicos: México,
- 50.NC ISO 90001: 2001 “ Sistema de Gestión de la Calidad “
- 51.Normas Cubana (2006). Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos

ANEXO I

HILO CONDUCTOR PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.



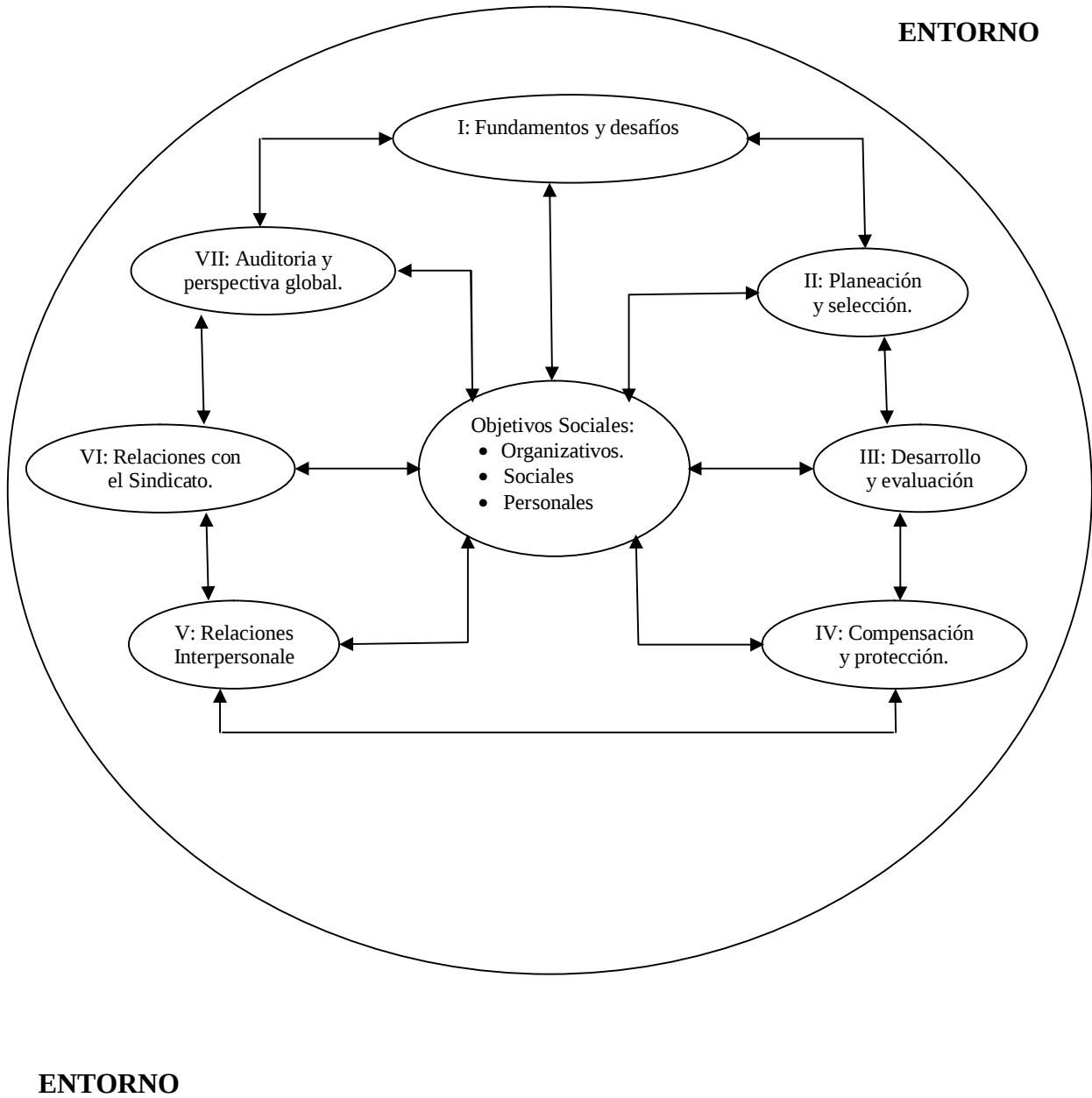
Anexo 3. Indicadores Económicos

**INDICADORES DE GASTOS UPAAC VC /07
ACUMULADO HASTA MAYO**

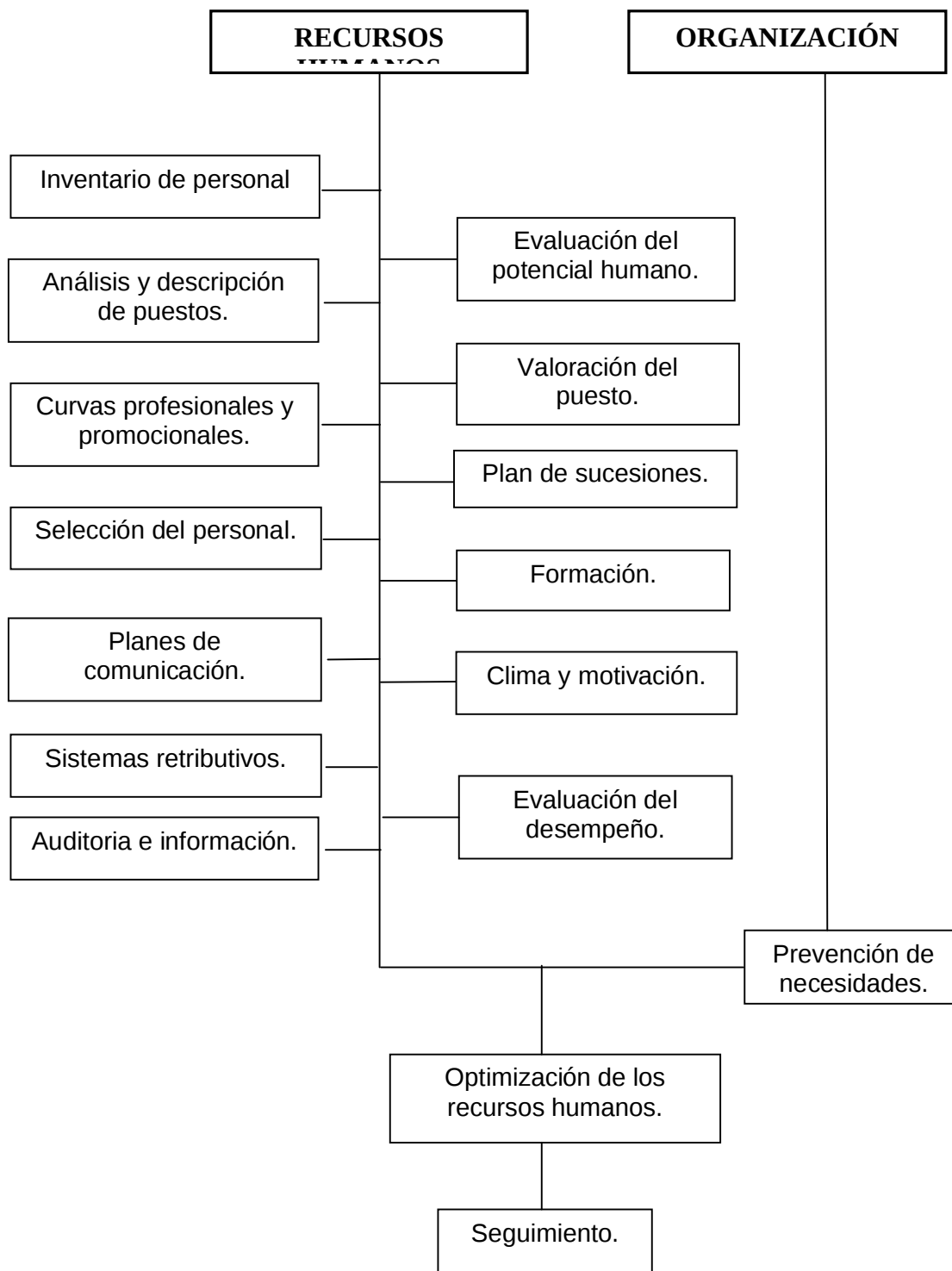
Centro	Gastos de Personal			Gastos de Bienes y Servicios		
	Plan 2007	Real. 2007	%	Plan 2007	Real. 2007	%
Unidad Administrativa	34.5	25.6	74	193.5	183.5	95
Taller Automotriz	49.4	47.7	97	180.6	180.6	100
Base de Transporte	14.8	13.6	92	101.5	101.5	100
Casa de Visita Provincial.	54.0	52.0	96	112.9	112.9	100
Residencia Artística	27.2	20.5	75	129.3	295.9	166.6
Comedor Obrero	0.0	00.0	00.0	0.00	0.00	0.00
Almacén Central	24.7	23.5	95	269.1	269.1	100
Total General	204.6	182.9	89	986.9	1143.5	116

Es menester significar que nuestra Entidad es una Unidad Presupuestada.

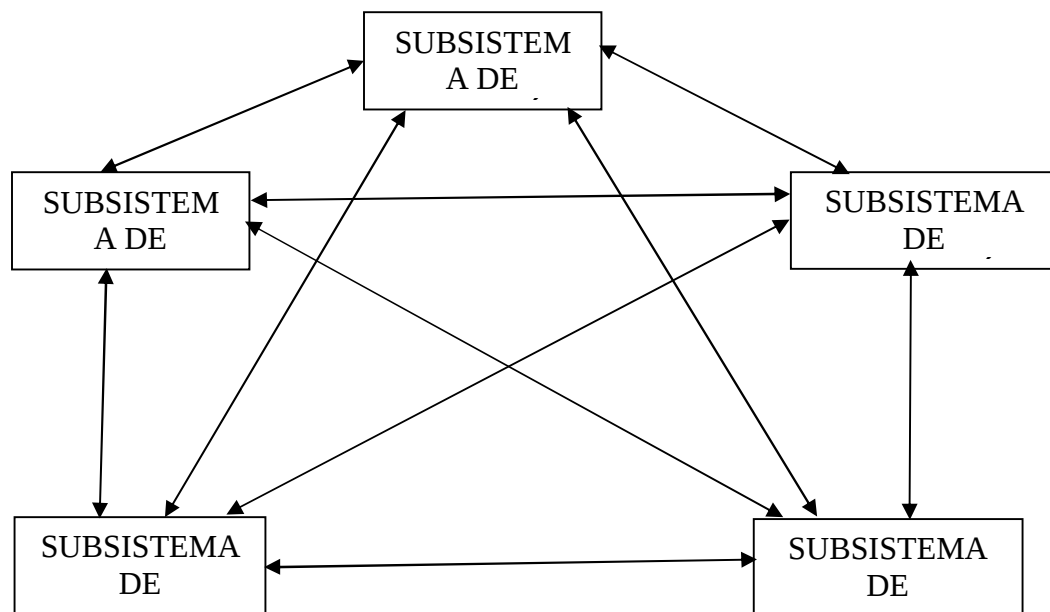
Anexo 4: Modelo de G.R.H de Werther & Davis (1992).



Anexo 5: Modelo de la G.R.H del grupo consultor Harper & Lynch (1992).



Anexo 6: Subsistemas del Sistema de G.R.H y su interrelación. Chiavenato (1988)



Anexo 7: Subfactores que conforman el A.D.P. Reyes Ponce (1996).

1. *Habilidades.*

- Aptitud analítica.
- Conocimientos del equipo, operaciones, herramientas.
- Don de mando.
- Destreza en las medidas.
- Exactitud en las medidas.

2. *Esfuerzo.*

- Atención continua.
- Esfuerzo físico.
- Esfuerzo mental.
- Esfuerzo auditivo.
- Esfuerzo visual.
- Tensión nerviosa.

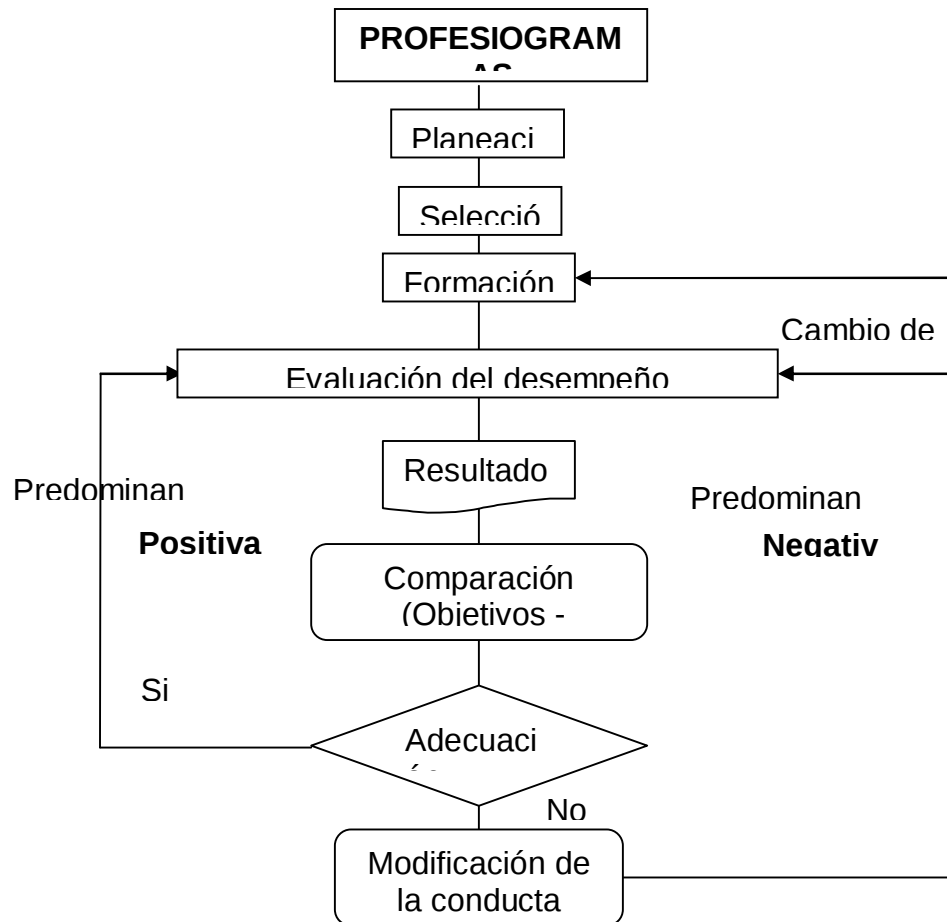
3. *Responsabilidades.*

- Sobre calidad del trabajo.
- Sobre dinero.
- Sobre el trabajo de otras personas.
- Sobre la seguridad de otras personas.
- Sobre costos.
- Sobre equipos.
- Sobre informes.

4. *Condiciones de trabajo.*

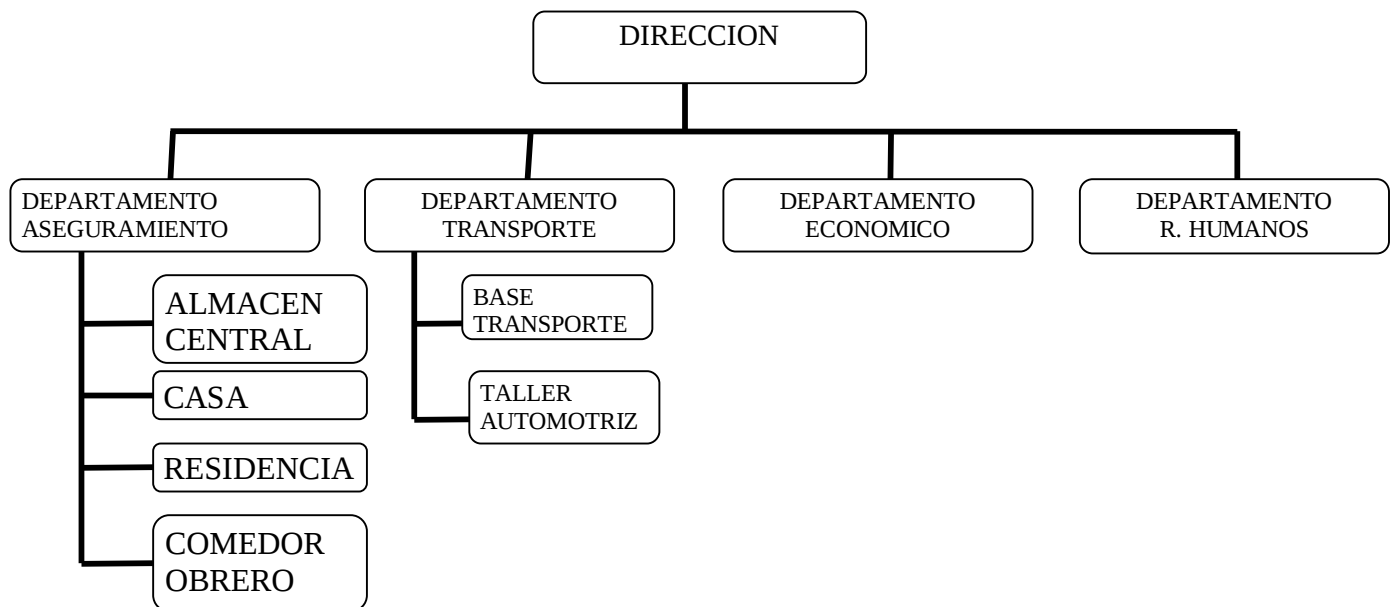
- Ambiente circular caliente.
- Ambiente circular húmedo.
- Mala iluminación.
- Presencia de polvos en suspensión.
- Peligro de enfermedades profesionales.
- Posturas incómodas.

Anexo 8: Relación secuencial de los profesiogramas con las actividades claves de la G.R.H (Cuesta Santos, 1997).



Anexo 9 : Organigrama de UPAAC VC.

Organigrama de la Entidad



Anexo 10: Encuesta aplicada para diagnosticar el área de Recursos Humanos.

1. Tienen concebido en la organización un sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Si No No sé

2. Participa el especialista de Recursos Humanos en los consejos de dirección.

Siempre A veces Nunca No sé

- De qué forma lo hace.

Pasivamente Activamente

3. Se domina el término de Competencias Laborales en la organización.

Si No Un poco

4. Cree Usted que sea importante el análisis de Competencias Laborales en la organización.

Muy importante Poco importante No es importante

5. Se han realizado estudios de Competencias Laborales en la organización.

Si No No sé

6. Se evalúa el desempeño del trabajador en la organización.

Si No No sé

7. Las evaluaciones del desempeño se realizan basándose en las Competencias Laborales de los puestos de trabajo.

Si No No sé

8. Cree Usted que la Gestión por Competencias Laborales refuerza el desarrollo del sistemas de Gestión

Si

No

No sé

9. Cree Usted que sea factible un estudio de Competencias Laborales en dicha organización.

Si

No

No sé

10. Cree Usted que este estudio traerá consigo cambios favorables en la organización.

Si

No

No sé

11. Se reconoce hoy en día al recurso humano como el principal recursos competitivo de la empresa.

Si

No

No sé

Anexo 11: Guía para la aplicación de las entrevistas.

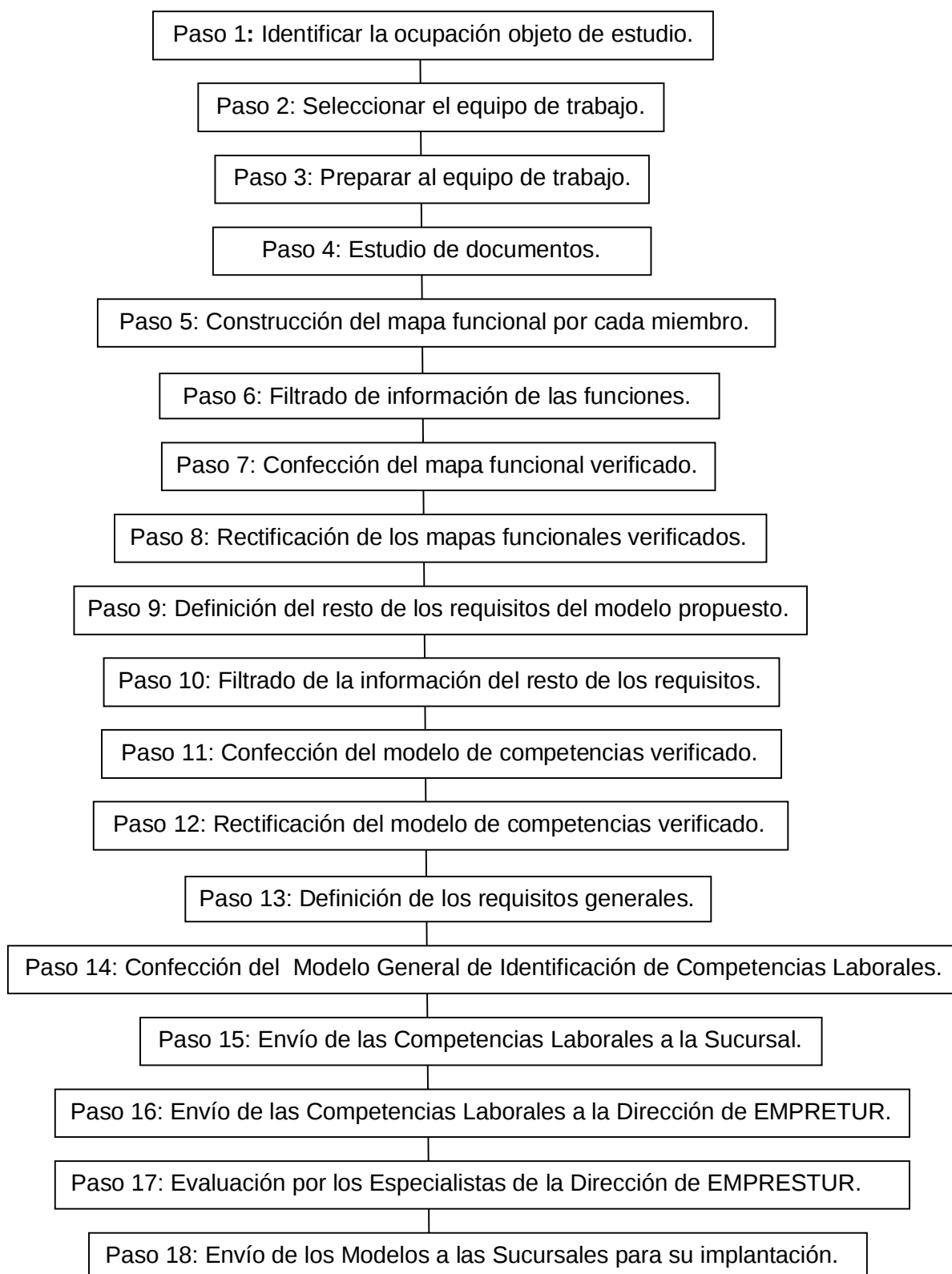
Preguntas:

1. Tienen concebido en la Unidad de Apoyo a la Actividad Cultural VC, un sistema de Gestión de Recursos Humanos.
2. Participan los especialistas de Recursos Humanos en los Consejos de Dirección.
 - ¿Cómo lo hacen? Pasivamente o Activamente.
3. Se domina el término de Competencias Laborales en la entidad.
4. Cree Usted que sea importante el análisis de las Competencias Laborales en la organización.
5. La Gestión de Recursos Humanos se concibe como el soporte fundamental para lograr el éxito de la organización.
6. Cree Usted que sea factible un estudio de Competencias Laborales en la organización.
7. Cree Usted que dicho estudio traerá consigo cambio favorable en la entidad.
8. Se conoce hoy en día al hombre como el principal recursos competitivo de la Empresa.

Anexo 12: Matriz Impactos Cruzados.

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	Σ
F1	X	X	X	X	X	X	X		X		7
F2	X	X	X			X	X		X		6
F3	X	X	X	X	X	X	X	X		X	8
F4	X	X	X			X	X	X			7
F5	X	X	X			X		X		X	7
F6	X	X	X			X	X	X	X	X	9
D1	X	X		X	X	X				X	6
D2	X	X		X	X	X			X	X	7
D3	X	X			X	X			X	X	6
D4	X	X	X			X	X				6
D5	X	X		X		X				X	5
D6	X	X	X	X		X				X	6
D7		X	X	X		X	X				5
Σ	12	13	9	8	5	13	7	4	5	8	

Anexo 13: Pasos para desarrollar la Metodología propuesta por la Casa Matriz para la obtención de los Perfiles de Competencias.



Anexo 14: Listado de los puestos objetos de estudios por cada área de trabajo.

- **Dirección.**
 1. Jefe Departamento Económico.
 2. Jefe Departamento de Transporte.
 3. Técnico en Gestión Económico
 4. Técnico en Gestión de los Recursos Humanos.
 5. Secretaria Operadora de Micro.
- **Taller (Brigada de Mtto Gral.).**
 6. Jefe Brigada taller Automotriz.
 7. Albañil grupo VI.
 8. Albañil grupo V.
 9. Electricista Instalador "A".
 10. Pintor A de la Construcción.
 11. Plomero Instalador "A"..
- **Aseguramiento.**
 12. Jefe Departamento de Abastecimiento.
 13. Balancista Distribuidor.
 14. Dependiente Controlador Distribuidor de Mercancía en Almacén.
 15. Técnico A en Explotación del Transporte Terrestre.

Anexo 15: Propuestas de la misión y funciones del puesto dada por los expertos.

Experto 1:

MISIÓN Elaborar planes, análisis económicos, informaciones estadísticas. Registrar, orientar y dirigir la gestión económica y financiera de la Empresa
FUNCIONES. 1. Elabora propuestas y planes sobre los niveles de actividad. 2. Evalúa el comportamiento de los planes aprobados. 3. Elabora la propuesta de extra plan.

Experto 2:

MISIÓN: Planificar, administrar, orientar y dirigir la gestión económica y financiera de la Empresa
FUNCIONES. 1. Participa en la elaboración de los planes financieros y otras actividades financieras de la entidad. 2. Realiza análisis sobre la eficiencia económica. 3. Evaluar el comportamiento de los planes aprobados.

Anexo 16: Filtrado de la información de la misión y las funciones.

IDENTIFICACIÓN:

MISIÓN: Elaborar planes, análisis económicos, informaciones estadísticas. Registrar, orientar y dirigir la gestión económica y financiera de la Empresa, a partir de la aplicación de todas las disposiciones, regulaciones, modificaciones, decretos, leyes vigentes en materia económica, financiera y contable

FUNCIONES.

1. Sistematizar, controlar y exigir el registro contable de todas las transacciones económicas y financieras en función de la metodología vigente.
2. Interpretar, procesar y presentar la información estadística con la periodicidad y oportunidad establecida.
3. Elaborar propuestas y planes sobre los niveles de actividad
4. Realizar análisis sobre la eficiencia económica.
5. Controlar y ejecutar el cumplimiento de las medidas de control interno y separación de funciones.
6. Elaborar registros primarios, estadísticos y confecciona series históricas de los indicadores económicos
7. Interpretar, analizar y corregir los indicadores económicos financieros en base a los análisis económicos que se hacen con la periodicidad establecida
8. Participar en la evaluación de los proyectos de inversión.

Anexo 17: Propuestas planteadas por los expertos de lo que no están de acuerdo.

Experto 1:

MISIÓN: Elaborar planes, análisis económicos, informaciones estadísticas. Registrar, orientar y dirigir la gestión económica y financiera de la Empresa, a partir de la aplicación de todas las disposiciones, regulaciones, modificaciones, decretos, leyes vigentes en materia económica, financiera y contable.

FUNCIONES.

1. Sistematizar, controlar y exigir el registro contable de todas las transacciones económicas y financieras en función de la metodología vigente.
2. Interpretar, analizar y corregir los indicadores económicos financieros en base a los análisis económicos que se hacen con la periodicidad establecida.
3. Interpretar, procesar y presentar la información estadística con la periodicidad y oportunidad establecida.
4. Controlar y ejecutar el cumplimiento de las medidas de control interno y separación de funciones.
5. ***Elaborar propuestas y planes sobre los niveles de actividad***
6. Realizar análisis sobre la eficiencia económica.
7. Elaborar registros primarios, estadísticos y confecciona series históricas de los indicadores económicos
8. ***Participar en la evaluación de los proyectos de inversión.***
9. Realizar otras funciones de similar naturaleza según requiera.

Experto 2:

MISIÓN: Elaborar planes, análisis económicos, informaciones estadísticas. Registrar, orientar y dirigir la gestión económica y financiera de la Empresa, a partir de la aplicación de todas las disposiciones, regulaciones, modificaciones, decretos, leyes vigentes en materia económica, financiera y contable.

FUNCIONES.

1. Sistematizar, controlar y exigir el registro contable de todas las transacciones económicas y financieras en función de la metodología vigente.
2. Interpretar, analizar y corregir los indicadores económicos financieros en base a los análisis económicos que se hacen con la periodicidad establecida.
3. Interpretar, procesar y presentar la información estadística con la periodicidad y oportunidad establecida.
4. Controlar y ejecutar el cumplimiento de las medidas de control interno y separación de funciones.
- 5. *Elaborar propuestas y planes sobre los niveles de actividad***
6. Realizar análisis sobre la eficiencia económica.
7. Elaborar registros primarios, estadísticos y confecciona series históricas de los indicadores económicos
- 8. *Participar en la evaluación de los proyectos de inversión.***
9. Realizar otras funciones de similar naturaleza según requiera.

Anexo 18: Corrección final de la misión y las funciones.

IDENTIFICACIÓN:

MISIÓN: Elaborar planes, análisis económicos, informaciones estadísticas. Registrar, orientar y dirigir la gestión económica y financiera de la Empresa, a partir de la aplicación de todas las disposiciones, regulaciones, modificaciones, decretos, leyes vigentes en materia económica, financiera y contable.

FUNCIONES:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Sistematizar, controlar y exigir el registro contable de todas las transacciones económicas y financieras en función de la metodología vigente.2. Interpretar, analizar y corregir los indicadores económicos financieros en base a los análisis económicos que se hacen con la periodicidad establecida.3. Interpretar, procesar y presentar la información estadística con la periodicidad y oportunidad establecida.4. Controlar y ejecutar el cumplimiento de las medidas de control interno y separación de funciones.5. Realizar otras funciones de similar naturaleza según se requiera. |
|--|

Anexo 19: Propuestas de las habilidades, conocimientos y actitudes detallada por los expertos.

Experto 1:

HABILIDADES.

1. Intercambiar y comunicar con facilidad lo relacionado con su actividad.
2. Habilidades en informática, (sistema operativo Windows, Microsoft Word, Excel.), correo electrónico y conexión en redes.
3. Interpretar estados financieros contable.
4. Priorizar entre los asuntos a resolver los de mayor urgencia
5. Saber hacer series históricas.
6. Preparación política.

CONOCIMIENTOS.

1. Dominar las series cronológicas e históricas del comportamiento del nivel de actividades y demás indicadores de las diferentes categorías del plan.
2. Conocer los programas automatizados elaborados para la confección del plan.
3. Conocer el comportamiento en el mercado de las diferentes producciones y/o servicios que brinda la Empresa, del flujo de caja con vistas a la proyección de los indicadores financieros y del comportamiento de los costos y de las compras.
4. Dominar el Manual de normas y Procedimientos de la UPAAC, con sus modificaciones y actualizaciones sistemáticas.
5. Dominar el análisis de los estados financieros.

Experto 2:

HABILIDADES.

1. Interpretar estados financieros contable.
2. Priorizar entre los asuntos a resolver los de mayor urgencia.
3. Trabajar en equipos.
4. Toma de decisiones.
5. Elaborar informes en lenguaje claro..

CONOCIMIENTOS.

1. Tener preparación política.
2. Tener conocimientos elementales de idioma.
3. Dominar las metodologías establecidas para la elaboración del Plan Técnico
4. Económico y Financiero con el conocimiento de las cifras directivas.
5. Dominar las series cronológicas e históricas del comportamiento del nivel de actividades y demás indicadores de las diferentes categorías del plan.
6. Conocer los programas automatizados elaborados para la confección del plan.

Anexo 20: Filtrado de la información de las habilidades y conocimientos.

IDENTIFICACION

HABILIDADES

1. Interpretar estados financieros contable.
2. Priorizar entre los asuntos a resolver los de mayor urgencia.
3. Trabajar en equipos.
4. Toma de decisiones.
5. Elaborar informes en lenguaje claro.
6. Intercambiar y comunicar con facilidad lo relacionado con su actividad.
7. Habilidades en informática, (sistema operativo Windows, Microsoft Word, Excel.), correo electrónico y conexión en redes.
8. Saber hacer series históricas.
9. Preparación política.

CONOCIMIENTOS

1. Dominar las metodologías establecidas para la elaboración del Plan Técnico Económico y Financiero con el conocimiento de las cifras directivas.
2. Dominar las series cronológicas e históricas del comportamiento del nivel de actividades y demás indicadores de las diferentes categorías del plan.
3. Conocer los programas automatizados elaborados para la confección del plan.
4. Conocer el comportamiento en el mercado de las diferentes producciones y/o servicios que brinda la Empresa, del flujo de caja con vistas a la proyección de los indicadores financieros y del comportamiento de los costos y de las compras.
5. Dominar el Manual de normas y Procedimientos de Emprester, con sus modificaciones y actualizaciones sistemáticas.
6. Dominar el análisis de los estados financieros.
7. Tener preparación política.
8. Tener conocimientos elementales de idioma.

Anexo 21: Propuestas planteadas por los expertos de lo que no están de acuerdo en cuanto a las habilidades y conocimientos.

Experto 1:

COMPETENCIAS LABORALES

HABILIDADES

1. Interpretar estados financieros contable.
2. Priorizar entre los asuntos a resolver los de mayor urgencia.
3. Trabajar en equipos.
4. **Toma de decisiones.**
5. Elaborar informes en lenguaje claro.
6. Intercambiar y comunicar con facilidad lo relacionado con su actividad.
7. Habilidades en informática, (sistema operativo Windows, Microsoft Word, Excel.), correo electrónico y conexión en redes.
8. Saber hacer series históricas.
9. Preparación política.

CONOCIMIENTOS

1. Dominar las metodologías establecidas para la elaboración del Plan Técnico Económico y Financiero con el conocimiento de las cifras directivas.
2. Dominar las series cronológicas e históricas del comportamiento del nivel de actividades y demás indicadores de las diferentes categorías del plan.
3. Conocer los programas automatizados elaborados para la confección del plan.
4. Conocer el comportamiento en el mercado de las diferentes producciones y/o servicios que brinda la Empresa, del flujo de caja con vistas a la proyección de los indicadores financieros y del comportamiento de los costos y de las compras.
5. Dominar el Manual de normas y Procedimientos de La UP AAC, con sus modificaciones y actualizaciones sistemáticas.
6. Dominar el análisis de los estados financieros.
7. Tener preparación política.
8. **Tener conocimientos elementales de idioma.**

Anexo 22: Modelo corregido por el coordinador del grupo después de efectuada la segunda ronda

COMPETENCIAS LABORALES

HABILIDADES.

1. Interpretar estados financieros contable.
2. Priorizar entre los asuntos a resolver los de mayor urgencia.
3. Trabajar en equipos.
4. Toma de decisiones.
5. Elaborar informes en lenguaje claro.
6. Intercambiar y comunicar con facilidad lo relacionado con su actividad.
7. Habilidades en informática, (sistema operativo Windows, Microsoft Word, Excel.), correo electrónico y conexión en redes.
8. Saber hacer series históricas.
9. Preparación política.

CONOCIMIENTOS.

1. Dominar las metodologías establecidas para la elaboración del Plan Técnico Económico y Financiero con el conocimiento de las cifras directivas.
2. Dominar las series cronológicas e históricas del comportamiento del nivel de actividades y demás indicadores de las diferentes categorías del plan.
3. Conocer los programas automatizados elaborados para la confección del plan.
4. Conocer el comportamiento en el mercado de las diferentes producciones y/o servicios que brinda la Empresa, del flujo de caja con vistas a la proyección de los indicadores financieros y del comportamiento de los costos y de las compras.
5. Dominar el Manual de normas y Procedimientos de La UPAAC, con sus modificaciones y actualizaciones sistemáticas.
6. Dominar el análisis de los estados financieros.
7. Tener preparación política.
8. Tener conocimientos elementales de idioma.

ACTITUDES:

- Sentido de Pertenencia: responsabilidad ante las tareas y dirección participativa.
- Identidad proletaria dentro del sector y elevada moral revolucionaria: honradez, honestidad, patriotismo y solidaridad.
- Creatividad e innovación: interés por la superación continua, identificación de problemas y búsqueda de alternativas de soluciones novedosas y capacidad de adaptación al cambio.
- Sentido de colectivismo: valor al trabajo en equipo y atención al hombre.

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.

RIESGOS LABORALES: - Afectación en la vista (iluminación del local o por la computadora) - Afectaciones en la columna vertebral provocadas por la posición de trabajo
CONDICIONES DE TRABAJO: - Iluminación adecuada - Buena climatización o ventilación. - Computadora con protector de pantalla. - Mobiliario acorde a la actividad que realiza. - Señalización de las tomas de corriente. - Higienización y organización adecuada del puesto de trabajo.
MEDIDAS DE SEGURIDAD ANTES DEL TRABAJO - Conocer el Reglamento de Seguridad y Salud del Trabajo. - Revisar el funcionamiento de los medios de trabajo, comprobando que estos se encuentren en perfecto estado técnico (teléfonos, computadora, fax, fotocopidora, etc.) - De existir cualquier anormalidad informar a su jefe inmediato. DURANTE EL TRABAJO - Trabajar con la iluminación y ventilación adecuada. - Mantener una postura adecuada durante el trabajo para evitar enfermedades profesionales o malestares que afectan su productividad. - No trabajar bajo los efectos de determinados medicamentos, bebidas o estado de salud que limiten sus facultades. - No debe guardar en buroes o archivos alimentos, ya que estos ayudan a la proliferación de insectos y animales que afectan la higiene de su área de trabajo. - Queda prohibido ingerir alimentos en su puesto de trabajo, esto se hará en los merenderos y en los horarios establecidos por la administración. - Debe mantener un buen orden y limpieza en su puesto de trabajo - Debe conocer que el Extintor de Soda Acido es el que se utiliza para papeles, maderas, cartón, etc. y que este funciona al invertirlo. Nunca debe ser usado en incendios eléctricos. - Debe cumplir con el Reglamento de Seguridad y Salud del Trabajo de la Empresa según su cargo. DESPUÉS DEL TRABAJO - Dejar ordenado y limpio su puesto de trabajo. - Dejar desconectados los medios y accesorios de trabajo utilizados.
CHEQUEOS MÉDICOS (Especificar tipos y frecuencia de realización) - Mantener actualizado el carnet de salud. - Realizarse chequeos Oftalmológicos anualmente. - Chequeos Clínicos.
MEDIOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL - Protector de Pantalla - Mobiliario adecuado

Anexo 23: Definición de los requisitos generales por los expertos.

REQUISITOS GENERALES

ESCOLARIDAD	Nivel Superior
FORMACION BASICA	Licenciado en Economía o Contabilidad y Finanzas.
OTROS	Técnicas informáticas y experiencia de trabajo no menor de dos años

RESPONSABILIDADES.

MISIÓN: Elaborar planes, análisis económicos, informaciones estadísticas. Registrar, orientar y dirigir la gestión económica y financiera de la Empresa, a partir de la aplicación de todas las disposiciones, regulaciones, modificaciones, decretos, leyes vigentes en materia económica, financiera y contable.

FUNCIONES.

1. Sistematizar, controlar y exigir el registro contable de todas las transacciones económicas y financieras en función de la metodología vigente.
2. Interpretar, analizar y corregir los indicadores económicos financieros en base a los análisis económicos que se hacen con la periodicidad establecida.
3. Interpretar, procesar y presentar la información estadística con la periodicidad y oportunidad establecida.
4. Controlar y ejecutar el cumplimiento de las medidas de control interno y separación de funciones.
5. Realizar otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

COMPETENCIAS LABORALES

HABILIDADES.

1. Interpretar estados financieros contable.
2. Priorizar entre los asuntos a resolver los de mayor urgencia.
3. Trabajar en equipos.
4. Toma de decisiones.
5. Elaborar informes en lenguaje claro.
6. Intercambiar y comunicar con facilidad lo relacionado con su actividad.
7. Habilidades en informática, (sistema operativo Windows, Microsoft Word, Excel.), correo electrónico y conexión en redes.
8. Saber hacer series históricas.
9. Preparación política.

CONOCIMIENTOS.

1. Dominar las metodologías establecidas para la elaboración del Plan Técnico Económico y Financiero con el conocimiento de las cifras directivas.
2. Dominar las series cronológicas e históricas del comportamiento del nivel de actividades y demás indicadores de las diferentes categorías del plan.
3. Conocer los programas automatizados elaborados para la confección del plan.
4. Conocer el comportamiento en el mercado de las diferentes producciones y/o servicios que brinda la Empresa, del flujo de caja con vistas a la proyección de los indicadores financieros y del comportamiento de los costos y de las compras.
5. Dominar el Manual de normas y Procedimientos de la UPAAC, con sus modificaciones y actualizaciones sistemáticas.
6. Dominar el análisis de los estados financieros.
7. Tener preparación política.
8. Tener conocimientos elementales de idioma.

ACTITUDES:

- Sentido de Pertenencia: responsabilidad ante las tareas y dirección participativa.
- Identidad proletaria dentro del sector y elevada moral revolucionaria: honradez, honestidad, patriotismo y solidaridad.
- Creatividad e innovación: interés por la superación continua, identificación de problemas y búsqueda de alternativas de soluciones novedosas y capacidad de adaptación al cambio.
- Sentido de colectivismo: valor al trabajo en equipo y atención al hombre.

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.**RIESGOS LABORALES**

- Afectación en la vista (iluminación del local o por la computadora).
- Afectaciones en la columna vertebral provocadas por la posición de trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Iluminación adecuada
- Buena climatización o ventilación.
- Computadora con protector de pantalla.
- Mobiliario acorde a la actividad que realiza.
- Señalización de las tomas de corriente.
- Higienización y organización adecuada del puesto de trabajo.

MEDIDAS DE SEGURIDAD**ANTES DEL TRABAJO**

- Conocer el Reglamento de Seguridad y Salud del Trabajo.
- Revisar el funcionamiento de los medios de trabajo, comprobando que estos se encuentren en perfecto estado técnico
- De existir cualquier anomalía informar a su jefe inmediato.

DURANTE EL TRABAJO

- Trabajar con la iluminación y ventilación adecuada.
- Mantener una postura adecuada durante el trabajo para evitar enfermedades profesionales o malestares que afectan su productividad.

- No trabajar bajo los efectos de determinados medicamentos, bebidas o estado de salud que limiten sus facultades.
- No debe guardar en buroes o archivos alimentos, ya que estos ayudan a la proliferación de insectos y animales que afectan la higiene de su área de trabajo.
- No ingerir alimentos en su puesto de trabajo, esto se hará en los merenderos y en los horarios establecidos por la administración.
- Debe mantener un buen orden y limpieza en su puesto de trabajo
- Debe conocer que el Extintor de Soda Ácido es el que se utiliza para papeles, maderas, cartón, etc. y que este funciona al invertirlo. Nunca debe ser usado en incendios eléctricos.
- Debe cumplir con el Reglamento de Seguridad y Salud del Trabajo de la Empresa según su cargo.

DESPUÉS DEL TRABAJO

- Dejar ordenado y limpio su puesto de trabajo.
- Dejar desconectados los medios y accesorios de trabajo utilizados.

CHEQUEOS MÉDICOS (Especificar tipos y frecuencia de realización)

- Mantener actualizado el carnet de salud

MEDIOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL

- Protector de Pantalla
- Mobiliario adecuado

Anexo 24: Confección del modelo general de Identificación de Competencias Laborales.

**COMPETENCIAS LABORALES
IDENTIFICACION**

OCUPACION	Técnico en Gestión Económica Grupo XIII
AREA DE TRABAJO	Departamento de Contabilidad y Finanzas.
CATEGORIA OCUPACIONAL	Técnico

REQUISITOS GENERALES

ESCOLARIDAD	Nivel Superior
FORMACION BASICA	Licenciado en Economía o Contabilidad y Finanzas.
OTROS	Técnicas informáticas y experiencia de trabajo no menor de dos años

RESPONSABILIDADES.

MISIÓN: Elaborar planes, análisis económicos, informaciones estadísticas. Registrar, orientar y dirigir la gestión económica y financiera de la Empresa, a partir de la aplicación de todas las disposiciones, regulaciones, modificaciones, decretos, leyes vigentes en materia económica, financiera y contable.
FUNCIONES: 9. Sistematizar, controlar y exigir el registro contable de todas las transacciones económicas y financieras en función de la metodología vigente. 10. Interpretar, analizar y corregir los indicadores económicos financieros en base a los análisis económicos que se hacen con la periodicidad establecida. 11. Interpretar, procesar y presentar la información estadística con la periodicidad y oportunidad establecida. 12. Controlar y ejecutar el cumplimiento de las medidas de control interno y separación de funciones. 13. Realizar otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

COMPETENCIAS LABORALES

HABILIDADES 7. Interpretar estados financieros contable. 8. Priorizar entre los asuntos a resolver los de mayor urgencia. 9. Trabajar en equipos. 10. Toma de decisiones. 11. Elaborar informes en lenguaje claro. 12. Intercambiar y comunicar con facilidad lo relacionado con su actividad. 13. Habilidades en informática, (sistema operativo Windows, Microsoft Word, Excel.), correo electrónico y conexión en redes. 14. Saber hacer series históricas. 15. Preparación política.
--

CONOCIMIENTOS

6. Dominar las metodologías establecidas para la elaboración del Plan Técnico Económico y Financiero con el conocimiento de las cifras directivas.
7. Dominar las series cronológicas e históricas del comportamiento del nivel de actividades y demás indicadores de las diferentes categorías del plan.
8. Conocer los programas automatizados elaborados para la confección del plan.
9. Conocer el comportamiento en el mercado de las diferentes producciones y/o servicios que brinda la Empresa, del flujo de caja con vistas a la proyección de los indicadores financieros y del comportamiento de los costos y de las compras.
10. Dominar el Manual de normas y Procedimientos de Emprestur, con sus modificaciones y actualizaciones sistemáticas.
11. Dominar el análisis de los estados financieros.
12. Tener preparación política.
13. Tener conocimientos elementales de idioma.

ACTITUDES

- Sentido de Pertenencia: responsabilidad ante las tareas y dirección participativa.
- Identidad proletaria dentro del sector y elevada moral revolucionaria: honradez, honestidad, patriotismo y solidaridad.
- Creatividad e innovación: interés por la superación continua, identificación de problemas y búsqueda de alternativas de soluciones novedosas y capacidad de adaptación al cambio.
- Sentido de colectivismo: valor al trabajo en equipo y atención al hombre.

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.

RIESGOS LABORALES

- Afectación en la vista (iluminación del local o por la computadora).
- Afectaciones en la columna vertebral provocadas por la posición de trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Iluminación adecuada
- Buena climatización o ventilación.
- Computadora con protector de pantalla.
- Mobiliario acorde a la actividad que realiza.
- Señalización de las tomas de corriente.
- Higienización y organización adecuada del puesto de trabajo.

MEDIDAS DE SEGURIDAD

ANTES DEL TRABAJO

- Conocer el Reglamento de Seguridad y Salud del Trabajo.
- Revisar el funcionamiento de los medios de trabajo, comprobando que estos se encuentren en perfecto estado técnico
- De existir cualquier anomalía informar a su jefe inmediato.

DURANTE EL TRABAJO

- Trabajar con la iluminación y ventilación adecuada.
- Mantener una postura adecuada durante el trabajo para evitar enfermedades

profesionales o malestares que afectan su productividad. - No trabajar bajo los efectos de determinados medicamentos, bebidas o estado de salud que limiten sus facultades. - No debe guardar en buroes o archivos alimentos, ya que estos ayudan a la proliferación de insectos y animales que afectan la higiene de su área de trabajo. - No ingerir alimentos en su puesto de trabajo, esto se hará en los merenderos y en los horarios establecidos por la administración. - Debe mantener un buen orden y limpieza en su puesto de trabajo - Debe conocer que el Extintor de Soda Ácido es el que se utiliza para papeles, maderas, cartón, etc. y que este funciona al invertirlo. Nunca debe ser usado en incendios eléctricos. - Debe cumplir con el Reglamento de Seguridad y Salud del Trabajo de la Empresa según su cargo.
DESPUÉS DEL TRABAJO - Dejar ordenado y limpio su puesto de trabajo. - Dejar desconectados los medios y accesorios de trabajo utilizados.
CHEQUEOS MÉDICOS (Especificar tipos y frecuencia de realización) - Mantener actualizado el carnet de salud
MEDIOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL - Protector de Pantalla - Mobiliario adecuado

Anexos.

.

Anexos.

.