



Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

Título: Diseño de perfiles de competencias en la UEB
Aseguramiento de la Empresa Porcina Villa Clara

Autora: Eneisy González Martín

Tutora: MsC. Lamay Rosa Montero Rojas

Santa Clara

Curso Escolar 2016-2017

Pensamiento



En la falta de conocimientos, en la falta de preparación, en la falta de capacidad de organización es donde radica una de las más grandes dificultades que tiene un proceso revolucionario.”

Fidel Castro Ruz (23 de agosto de 1970)

Dedicatoria

Dedicatoria

- ✓ *A mi familia por apoyarme en todo momento, en especial a mi mamá y mi hijo.*
- ✓ *En especial a mi tutora por su dedicación, ayuda, comprensión, por su exigencia para mi formación durante toda la carrera y por enseñarme a enfrentar cualquier tarea por difícil que esta sea.*
- ✓ *A mi segunda madre por educarme y ayudar a hacerme una mejor persona.*
- ✓ *A la nana de mi hijo por ayudarme con su cuidado.*
- ✓ *Al padre de mi niño por su apoyo y ayuda para la realización de mi sueño.*
- ✓ *A todas mis amistades que de una forma u otra contribuyeron a que mi sueño se hiciera realidad y me brindaron su apoyo incondicional.*

A todos muchas gracias

Agradecimientos

Agradecimientos

La realización y presentación de los resultados de esta investigación han sido posibles por la ayuda, la colaboración y el estímulo permanente que me ofrecieron familiares, amigos y compañeros y la mano tendida por otras personas en el momento preciso. Quiero dejar constancia de mi más profundo y sentido agradecimiento:

- ✓ A la MsC. Lamay Rosa Montero Rojas mi tutora que ha sido mi impulso y mi ayuda en todo los momentos difíciles de esta carrera y confió en mis posibilidades y asumió con gran exigencia profesional y calor humano la tutoría de esta tesis*
- ✓ A la Ing Industrial Maricela quien se comprometió con el trabajo de esta tesis y me dio el apoyo necesario para su realización*
- ✓ A los trabajadores del departamento de recursos humanos de la UEB de Aseguramiento por su apoyo y ayuda para la realización de la tesis*
- ✓ A los trabajadores del departamento de economía de la UEB de Aseguramiento por su apoyo y ayuda para la realización de la tesis*
- ✓ A los trabajadores del departamento de economía de la empresa Porcina Villa Clara por su apoyo y ayuda para la realización de la tesis*
- ✓ A los trabajadores del departamento de recursos humanos de la empresa Porcina Villa Clara en especial al compañero Guillermo por su ayuda para la realización de esta tesis*
- ✓ A todas mis amistades por su ayuda a lo largo de la carrera*
- ✓ A todos los que me ayudaron y apoyaron en los momentos difíciles*
- ✓ A la revolución por facilitarme estudiar y superarme en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas de forma gratuita*
- ✓ A todos los profesores que a lo largo de esta carrera me han educado y formado para ser una ingeniera*
- ✓ A toda mi familia por facilitarme el tiempo que les debia dedicar a ellos, para que pudiese hacer este trabajo y por darme el apoyo que necesité siempre.*

- ✓ *Es casi imposible personalizar el agradecimiento a todos los que han contribuido en la realización de este trabajo. Por eso reitero mi agradecimiento más sincero a cualquier persona no mencionada que aportara su colaboración para la obtención de estos resultados*

A todos muchas gracias

Resumen

Resumen

El presente trabajo investigativo se desarrolla en la UEB Aseguramiento de la empresa Porcina Villa Clara, perteneciente a la organización superior de dirección empresarial Grupo Ganadero, (GEGAN), con el objetivo de seleccionar un procedimiento para perfeccionar el diseño de los perfiles de competencias para puestos y cargos de trabajo. En este sentido, se realizó un diagnóstico de la situación actual del proceso de capital humano, específicamente a sus procesos principales: análisis y descripción de los puestos de trabajo, selección, capacitación y evaluación del desempeño. Entre las principales técnicas y/o métodos utilizados en la investigación se encuentran el análisis documental, la observación directa, las entrevistas individuales, y la lista de chequeo. Como resultado de la investigación se elaboraron los perfiles de competencias para los puestos de trabajo Técnico A en gestión económica Especialista Principal, Especialista C en gestión económica y Técnico A en gestión económica, contribuyendo así a la relación técnica –organizativa entre las actividades claves de la gestión del capital humano.

Summary

Summary

This investigative work is carried out in the UEB. Underwriting of the company Porcina Villa Clara, belonging to the superior organization of business management Grupo Ganadero, (GEGAN), with the objective of selecting a procedure to perfect the design of the proficiency profiles for posts and work positions. In this sense, a diagnosis was made of the current situation of the human capital process, specifically its main processes: analysis and description of jobs, selection, training and performance evaluation. Among the main techniques and / or methods used in the research are documental analysis, direct observation, individual interviews, and the checklist. As a result of the research, competency profiles for the A-jobs were developed in economic management Main Expert, Specialist C in economic management and Technical A in economic management, thus contributing to the technical-organizational relationship between the key activities of the Management of human capital

Índice

Índice

Introducción..... ¡Error! Marcador no definido

Capítulo 1. Marco Teórico Referencial de la investigación

1.1 Introducción.....	¡Error! Marcador no definido
1.2 La Gestión de Recursos Humanos (GRH)	¡Error! Marcador no definido
1.3 Procesos de gestión del capital humano	¡Error! Marcador no definido
1.4 El gestión por competencias	¡Error! Marcador no definido
1.5 El perfil de competencias. Su importancia.....	¡Error! Marcador no definido
1.6 Métodos fundamentales para la definición de los perfiles de competencia	¡Error! Marcador no definido
1.7 Situación Actual de la Gestión del capital humano en el sector empresarial cubano ¡Error!	
1.8 Situación actual de la gestión por competencias de la UEB de Aseguramiento.....	45
1.9 Conclusiones parciales	46

Capítulo II. Diagnóstico de la situación actual de la gestión del capital humano en la UEB de Aseguramiento de la Empresa Porcina Villa Clara

2.1 Introducción.....	¡Error! Marcador no definido
2.2 Caracterización de la UEB de Aseguramiento de la Empresa Porcina Villa Clara¡Error!	
2.3 Diagnóstico de la Situación Actual de la Gestión del Capital Humano en la UEB de Aseguramiento	5¡Error! Marcador no definido
2.5 Conclusiones parciales	¡Error! Marcador no definido

Capítulo III. Diseño de los Perfiles de Competencias en la UEB de Aseguramiento de la Empresa Porcina Villa Clara

3.1 Introducción.....	6¡Error! Marcador no definido
3.2 Procedimiento para la elaboración de competencias en la UEB de Aseguramiento de la empresa Porcina Villa Clara.	6¡Error! Marcador no definido
3.3 Diseño de perfiles de competencias a partir de la aplicación del procedimiento¡Error! M	
3.5 Conclusiones parciales del capítulo	¡Error! Marcador no definido
Conclusiones generales	¡Error! Marcador no definido
Recomendaciones.....	¡Error! Marcador no definido

<i>Bibliografía</i>	<i>¡Error! Marcador no definido</i>
<i>Anexos</i>	<i>¡Error! Marcador no definido</i>

Introducción

Introducción

El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) actualmente dirige sus acciones en un correcto diseño de competencias laborales para lograr un desempeño laboral superior en sus trabajadores y permita a su vez la implementación de la estrategia diseñada por la empresa, garantizando el cumplimiento de las políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas y funciones.

Constituyen las competencias laborales un factor primordial para que cualquier organización pueda mantenerse y perfeccionarse, constituyendo éste una herramienta vital para dirigir, asegurar y facilitar el desarrollo de cada colectivo laboral sobre la base de su motivación, compromiso y conocimiento, por lo que encontrar un acoplamiento óptimo entre empleado y puesto de trabajo es objetivo fundamental para lograr lo anterior. A través de la implementación del análisis y descripción de puestos de trabajo que permite identificar las características físicas y de personalidad que deben poseer las personas que ocupen los puestos de trabajo, se le da respuesta a ello.

Tradicionalmente el diseño de los perfiles de puestos y cargos se ha centrado más en las funciones que en las competencias que deben tener las personas para un desempeño exitoso. En la actualidad han pasado las competencias a ser el proceso principal para la gestión del capital humano. De ahí la importancia que se le concede a las mismas y la necesidad de que todas las organizaciones desarrollen para todos los cargos y/o puestos los perfiles de cargo por competencias.

En lo que corresponde a la UEB de Aseguramiento de la empresa Porcina Villa Clara esta aprobado el sistema de gestión y dirección empresarial, donde adquieren una especial atención las competencias laborales para alcanzar las metas propuestas.

La empresa Porcina Villa Clara está enfrascada actualmente en el diseño e implantación de sus sistemas de gestión de la calidad basados en los requerimientos de las normas ISO 9000: 2015, pero de forma general y en específico en la UEB de Aseguramiento, las experiencias prácticas son escasas y no se logra elevar como se requiere, el desempeño de la gestión, específicamente en la gestión del capital humano, ya que son insuficientes los resultados que se alcanzan.

En la empresa Porcina Villa Clara, perteneciente al grupo ganadero (GEGAN) del Ministerio de la Agricultura en su sistema de trabajo la atención al hombre constituye unos de los objetivos fundamentales al ser determinante para lograr sus metas con eficiencia y eficacia.

*En la UEB de Aseguramiento se selecciona el personal para ocupar los puestos sin tener consideración habilidades, aptitudes y actitudes que deben poseer los aspirantes a ocupar los diferentes cargos o puestos de trabajo y se incurre de forma general en carencias de los conocimientos. Se pudo identificar que no se encuentran diseñados los perfiles de competencia, lo que provoca que el personal seleccionado para ocupar un puesto determinado en ocasión no cumple con todos los requisitos lo que corrobora que el proceso de selección del personal y evaluación integral de trabajo se realiza sin tener en cuenta las competencias laborales, ya que solo están descritos los calificadores de cargos. Lo antes expuesto constituye la **situación problemática** de esta investigación.*

*En virtud de lo anterior se determina que el **problema a resolver** sea la carencia de perfiles de competencias de los cargos y puestos de trabajo en la UEB objeto de estudio.*

*Por ello se plantea como **objetivo general** de la presente investigación: realizar los perfiles de competencias, teniendo en cuenta las exigencias de cada puesto de trabajo y el entorno actual.*

*Los **objetivos específicos** que se proponen para cumplimentar lo anterior son los siguientes:*

- 1. Diagnosticar la gestión del capital humano en la UEB de Aseguramiento de la empresa Porcina Villa Clara*
- 2. Aplicar el procedimiento que permita el diseño de los perfiles de competencias para los puestos seleccionados.*

Para dar solución al problema de investigación planteado, se requiere del empleo de métodos que respondan a estas exigencias; entre los aplicados en esta investigación se destacan los siguientes:

Métodos teóricos

Histórico-lógico: para sustentar el análisis conceptual de la propuesta.

Analítico-sintético: para facilitar el análisis y clasificación de la documentación estudiada en busca de la esencia de las ideas.

Inductivo-deductivo: se aplicó partiendo de las individualidades de cada sujeto involucrado en la investigación para asumir generalizaciones y así decidir si sería efectivo aplicar las acciones de mejora.

Métodos empíricos

Entrevista: se le aplicarán a los trabajadores que ocupan cargos a los que se le diseñaran los perfiles de competencias.

Revisión de documentos: se revisarán los documentos legales de la empresa.

Consulta a expertos: para la determinación de las competencias laborales.

Lista de chequeo: se le aplicará a los trabajadores para diagnosticar la gestión del capital humano.

Métodos estadísticos

Análisis porcentual: se utilizará para realizar análisis porcentual para posteriormente mostrar los resultados gráficamente.

Los principales aportes de la investigación son:

Metodológico: se manifiesta a través de la elaboración de los perfiles de cargo por competencia para diferentes puestos en la UEB de Aseguramiento de la empresa Porcina Villa Clara

Práctico: se obtiene un diagnóstico en el que se evidencian las principales deficiencias de la gestión del capital humano en la UEB de Aseguramiento

Social: contribuye a perfeccionar la gestión del capital humano, en especial las competencias laborales lo que permitirá a la UEB lograr una mayor eficiencia, eficacia en el servicio que presta a la base productiva contribuyendo a los resultados productivos de la empresa.

La investigación se estructura en una introducción, tres capítulos: en el 1 se realizará una revisión y consulta de la literatura nacional e internacional dirigida a los aspectos y temas que comprende y se relacionan con el objeto de la investigación; en el 2 se recoge la caracterización de la UEB y diagnóstico de la gestión del capital humano y en el 3 se realizará el diseño específico de los perfiles de cargos y puestos seleccionados. Además se arriban a conclusiones, se proponen recomendaciones y se detalla la bibliografía consultada y los anexos correspondientes.

Capítulo I

CAPÍTULO I. Marco teórico referencial de la investigación

1.1. Introducción

Este capítulo está enfocado a la revisión de la literatura especializada y de otras fuentes bibliográficas, lo que permite el análisis del estado del arte y de la práctica del objeto de estudio.

La secuencia de pasos a seguir para la construcción del marco teórico se refleja en el hilo conductor que se muestra a continuación:

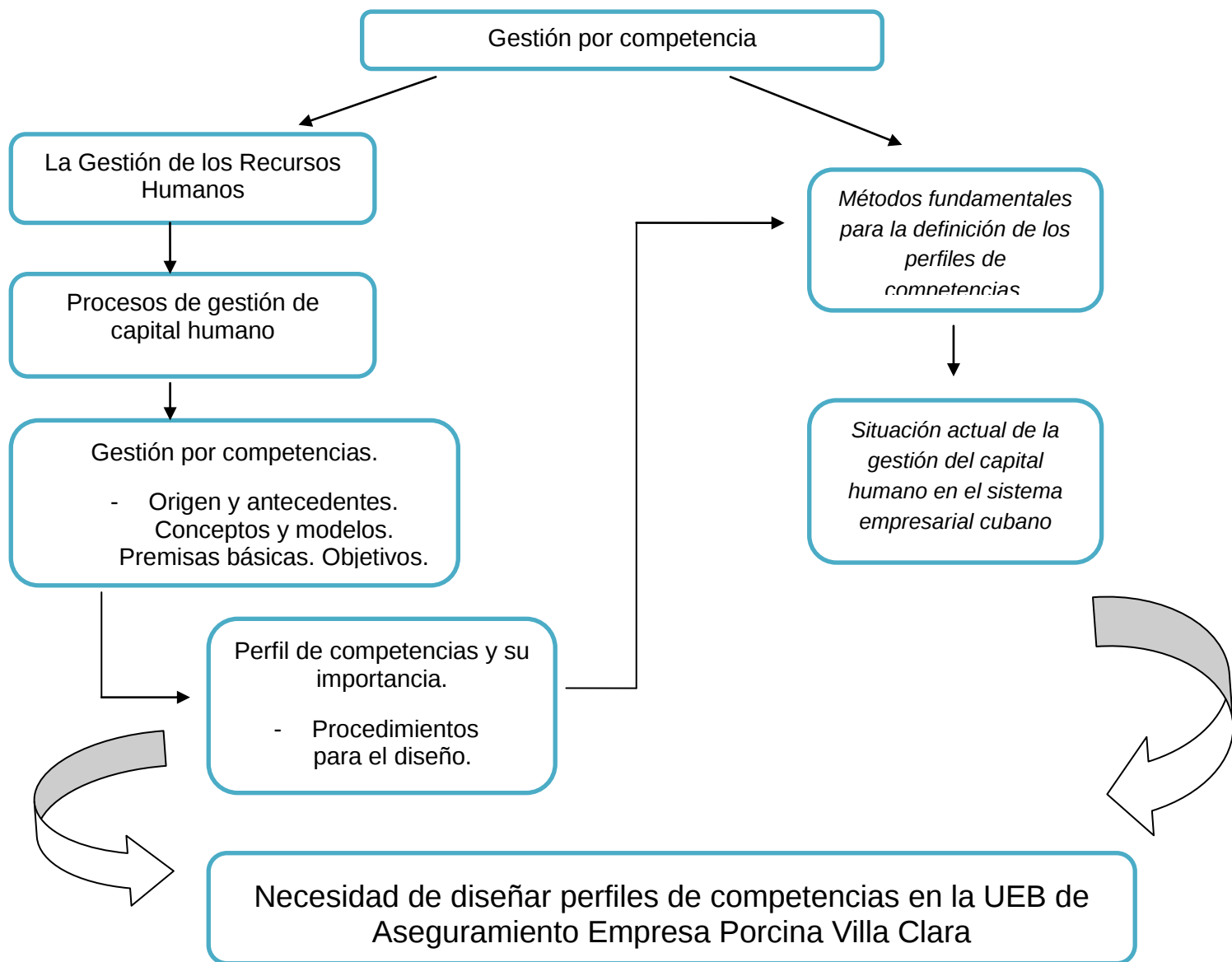


Figura 1.1. Hilo conductor del Marco teórico-referencial. Fuente. Elaboración propia

1.2 La gestión de recursos humanos

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo

más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de recursos humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y preactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades

Generalmente la función de recursos humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de recursos humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional

En la etapa (1880–1945) se hablaba de dirección de personas, vinculando el factor humano con los factores productivos; fundamentalmente motivados, desde el punto de vista económico, se valora su participación como un elemento pasivo dentro de las decisiones empresariales. En esta etapa en las empresas, sólo se tenían en cuenta algunos conceptos, relacionados con el área financiera, el factor humano era considerado como un gasto del personal, imputable al proceso productivo, se utilizaba fundamentalmente en tareas administrativas como en la confección y pago de las nóminas, actividades relacionadas con los sindicatos, en los temas formales de la contratación de empleados, confección de plantillas y estadísticas de ausentismo, su tratamiento estaba ajeno de cualquier otro objeto, el objetivo sólo era de obtener rendimiento, Pelegrin, (2009).

En los años 90 surge una nueva necesidad en la función de personas: la dirección estratégica de los recursos humanos. Se invierte cada vez más en el capital humano, en aras de incrementar la competitividad de las empresas y el factor humano es decisivo. Se le incorporan nuevos elementos como: política de empleo, remuneración, salario, formación y promoción, que hoy se mantienen. A partir de aquí la dirección de recursos humanos se sitúa al mismo nivel del resto de las direcciones funcionales dentro de las empresas, con limitaciones económicas, donde se hace necesario cambios en las estructuras organizativas en busca de optimizar recursos y realizar una planificación correcta. En 1990 se define la administración de recursos humanos, como la disciplina que coordina armónicamente las aptitudes y experiencias de los individuos en busca de lograr beneficios para los trabajadores la empresa y la sociedad. En ese año Beer utiliza este término para atribuirle decisiones y acciones administrativas que afectan las relaciones entre organización y sus empleados, hasta llegar a dirigir el comportamiento administrativo de las personas. En 1993 Franch, define como administración de personal, la vinculación de los elementos de reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los recursos humanos en la organización. Asume el criterio de factor humano: las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cuáles a su nivel jerárquico o su tarea, constituyendo el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás, que son inertes y estáticos por sí mismos. Además constituyen un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo.

Las definiciones de Ivancevich (1996) y Chavienato (1999) sobre recursos humanos están orientadas a la necesidad del aprovechamiento del factor humano con grandes potenciales de creatividad, iniciativas que conllevan al logro de eficiencia, donde se combinan términos operativos, jurídicos y psicosociales. En su carácter múltiple la administración de recursos humanos (ARH), es un aspecto en el que influyen varias disciplinas, incluyendo conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral e ingeniería de sistemas. La ARH es contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía de la administración, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

En estos tiempos la GRH se presenta como una importante fuente de ventaja competitiva, a través del desarrollo de las competencias, habilidades y motivación de la gente de la

empresa. Una empresa puede metódicamente identificar donde descansan sus fortalezas en Recursos Humanos y lanzar sus políticas de recursos humanos y las estrategias empresariales utilizando y desarrollando esas ventajas. Las competencias de recursos humanos, que pueden ser clave para el futuro en su industria, pueden ser identificadas, y se pueden dar pasos en orden de adquirirlas. La gestión por competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo, Cuesta Santos, (2005). Por con siguiente, el término “capital humano” es hoy en día una expresión muy tratada por los economistas partiendo de los cambios organizacionales y el rol predominante que el conocimiento y talento humano juega en la Nueva Economía. El término “capital humano” se menciona en ocasiones como una forma de capital, indicando con ello el aprovechamiento al máximo del aporte humano, al que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como capital. El capital humano, se entiende como la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovecha el talento de las personas. “El capital humano de la empresa ocupa el cuadrante superior derecho, encarnado en las personas cuyo talento y experiencia crean productos y servicios por los cuales los clientes acuden a ella en lugar de la competencia, es un capital”, Mertens, L. (2000). Y para reafirmarlo aún más cito a (Johan Roos) “Creemos que del valor del capital humano surge de la competencia, de la actitud y de la agilidad intelectual”.

En nuestro país se ha creado una red de capital humano, como idea del GECYT (Gestión del Conocimiento y la Tecnología), por tal motivo se realizó un evento en la Habana, en Marzo de 2008 y se expusieron diferentes trabajos de capital humano, en esta investigación se hace referencia a continuación y se asume la definición dada por la NC 3000:2007, donde se plantea que es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo, Castro, F. (2006). Este concepto fue asumido por la familia de Normas Cubanas 3000. En Cuba hoy se habla de Sistema Integral de Capital Humano (SICH), que se define como conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión interna de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a

través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. (NC3000:2007).

Es por ello que el capital humano también se presenta como una importante fuente de ventaja competitiva, a través del desarrollo de las competencias. Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

1.3 Procesos de gestión de capital humano

Los procesos de gestión de recursos Humanos han sido definidos por varios autores y desde varios puntos de vista, todos coinciden con la idea de que son los encargados de gestionar el “recurso humano” en la organización. García y Casa nueva, (1999) plantean que la GRH es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización de forma que estos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos. Estas prácticas y políticas deben basarse en los planteamientos de la empresa a largo plazo, en su planificación estratégica. Estos autores analizan este conjunto de prácticas y políticas como un proceso compuesto por una serie de fases o pasos, los cuales serán abordados para profundizar en el tema (ver Figura 1.2).

1. **Reclutamiento:** *mediante este proceso la empresa intenta localizar, identificar y atraer suficientes solicitudes de empleo capacitados para ser seleccionados.*
2. **Selección:** *Consiste en el examen de los solicitantes de empleo para contratar a los candidatos más apropiados.*
3. **Orientación e integración del personal:** *es el proceso de introducción de un nuevo empleado en su puesto y en la empresa.*
4. **Formación y capacitación:** *es el proceso de transmisión y de transformación de las capacidades, comportamientos y valores de los empleados de la empresa.*
5. **Evaluación del rendimiento:** *es la medida de los resultados y del desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.*
6. **Desarrollo de la carrera:** *es la gestión de la secuencia de puestos y cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional.*

7. Salarios y recompensas: recoge el conjunto de compensaciones y beneficios que obtienen los empleados a cambio de su trabajo y de su desempeño.

Cada una de estas fases o pasos tienen sus especificaciones, que, de una u otra forma, son necesarias para desarrollar una estrategia de recursos humanos. Es de suma importancia tener en cuenta las características específicas de cada entidad y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. La autora de esta investigación se acoge a los criterios que plantean que entre la estrategia empresarial y la de recursos humanos debe existir coherencia para lograr objetivos propuestos y que en el desarrollo empresarial el enfoque estratégico de la GRH ocupa un lugar trascendental por el papel relevante del factor humano en todos los procesos que se llevan a cabo.



Figura 1.2 Proceso de Gestión de Recursos Humanos

(Fuente: Modificado por el autor. J. García del Junco, Cristóbal Casa Nueva; 1999)

La planificación de los recursos humanos intenta asegurar que la empresa va a contar con los recursos humanos necesarios tanto en cantidad como en habilidades, comportamientos y valores requeridos, en los puestos adecuados y en el momento preciso, de forma que se puedan alcanzar los objetivos generales de la organización.

Desde una perspectiva estratégica, la planificación de los recursos humanos pasa por la detección de las capacidades, habilidades y competencias que la empresa va a necesitar en el futuro. Estas competencias pueden ser desarrolladas por la empresa mediante la investigación, la gestión, la cooperación con otras organizaciones o mediante la formación de sus empleados y directivos, o bien puede ser adquiridas en el mercado laboral mediante la contratación de individuos que las poseen o que estén capacitados para adquirirlas. Por ello el reclutamiento y la selección de los trabajadores que posean las competencias clave que una empresa necesita, son una poderosa arma estratégica, de la cual su base es una correcta planificación. Por tanto, el modelo cubano para el diseño e implementación de un

Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos, establece que las organizaciones deberán establecer y mantener, un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (NC3001:2007), donde el centro del modelo son las competencias laborales, además se les concibe como el factor por excelencia de la gestión integrada de capital humano y además expresan un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y los valores de la organización.

1.4 La gestión por competencia

1.4.1 Origen y antecedentes de la gestión por competencia

Una de las constantes en la investigación psicológica del siglo XX, ha sido los estudios que permitieran la mejora del rendimiento personal dentro de la organización. A principios de los años 60, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David C. Mc Clelland, propuso una nueva variable para poder entender el concepto de motivación: "Performance/Quality", valorando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como calidad en el trabajo (resultados cualitativos), Delgado, M. (2006). Este enfoque fue el que indujo a plantearse las posibles vinculaciones entre este tipo de necesidades propias de las personas y el éxito empresarial. De forma paralela se sucedían uno detrás de otro los estudios de investigaciones académicas sobre el éxito profesional en el mundo laboral y siempre existía un problema de forma, de fondo o de contenido, que evitaba responder de una forma satisfactoria la pregunta: ¿Qué formación debe poseer la persona adecuada para desarrollar con éxito este puesto?

En 1973, Mc Clelland demostró que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con facilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana y, en consecuencia al éxito profesional. Así pues se iniciaron investigaciones centradas en el contenido de los puestos de trabajo y los resultados esperados, así como en las características personales de aquellos que estaban desempeñando de una forma excelente la función analizada.

En 1982, R.E.Boyatzis, realizó un análisis profundo de las competencias que afectaban a los líderes empresariales, basándose en una adaptación del análisis de incidentes críticos. Así determinó que existían una serie de características personales que deberían poseer de forma general los líderes, pero existían otras que solo poseían aquellos que desarrollaban de forma excelente sus responsabilidades.

En 1989, los investigadores de McBeer estudiaron los perfiles de competencias de más de 200 puestos de trabajo y elaboraron un diccionario genérico, de gran ayuda en la gestión por

competencias de 24 países. A partir de 1992 se comenzaron a utilizar las competencias como criterio retributivo y se hace énfasis en el desempeño.

El trabajo de Hamely Prahalad (1994) “Compitiendo por el futuro” dota la gestión por competencias de un valor claramente estratégico, de esta forma la gestión por competencias sale del ámbito de los Recursos Humanos y pasa a ser un mecanismo clave de la transformación de las organizaciones. Las competencias laborales una pieza central de un enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, conecta el mundo del trabajo y la sociedad con la educación, centrando su atención, en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad.

1.4.2 Modelos de gestión de recursos humanos por competencia. Conceptos. Premisas básicas y objetivos

Este concepto surge en los años ochenta en los países industrializados y toma fuerza porque es considerada como la alternativa de mayor pertinencia para capacitar la mano de obra requerida por el acelerado y constante cambio en las estructuras productivas mundiales. La capacitación a través del enfoque de competencias laborales garantiza la inserción continúa y rápida al mercado de trabajo; el efecto directo de dicha inserción es la reformulación de la relación educación-trabajo. En los años noventa el concepto llega a América Latina como opción viable de formación y de desarrollo.^[1]

Muchos gobiernos latinoamericanos han designado ciertas instituciones para lideren una política formativa mirando hacia este enfoque. Y han calificado lo anterior como fracaso de las políticas de estado para promover el empleo o la transición del bachillerato al trabajo.

Las competencias laborales ciertamente son las capacidades adquiridas y demostradas en un área laboral específica, lo que se traduce como el saber hacer y el saber ser, puesto que también debe desarrollarse valores, aptitudes y cualidades para desempeñarse eficazmente en el área laboral. Las personas individuales y trabajadores que cuenten con una acreditación en la que se les reconozca determinadas funciones y tareas inherentes a su ocupación, le permitirá ofertar a mejores oportunidades de empleo y estabilidad en la medida que le sean reconocidas por instituciones establecidas para ello, llevando un beneficio individual, empresarial y al país

La gestión de recursos humanos por competencias no es nada más y nada menos que el medio para ser exitosos. Las competencias pueden definirse por aquellos comportamientos que permiten alcanzar los resultados **(ver anexo 1)**.

Existen múltiples definiciones de competencias (Boyatzis, 1982; Reis, 1994; Mertens,1996; Cowling James,1997; Abud,1999; MTSS, 1999; Zayas,2001), de cuyo análisis se deducen algunas limitaciones como las de considerar solo los elementos cognitivos (conocimientos; habilidades y destrezas), obviando la importancia de los elementos afectivos. Las competencias por su significado holístico o sistemático no resultan compatibles con la organización del trabajo tayloriana funcionalista, Cuesta Santos, (2001).

Hay que percibir a las competencias representando el nexo de las conductas o desempeños individuales con la estrategia de la organización, Hamely Prahalad, (1994); de ahí que la gestión de competencias implica una mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su formación.

Es decir, la gestión por competencias puede aplicarse a cualquier tipo de organización donde los Recursos Humanos tengan, por cualquier motivo, un rol protagónico. En otras palabras, la gestión por competencias: es una herramienta estratégica indispensable para enfrentarlos nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar al nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas," de lo que saben hacer" o podrían hacer.

Desde el siglo XV el verbo "competir" significó "pelear con", generando sustantivos como competencias, competidor y el adjetivo competitivo. Las competencias manifiestan la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser, son unidades del conocimiento; son elementos que posee el individuo y son imprescindibles para desarrollar con éxito una actividad. Existen múltiples y variadas definiciones en cuanto a las competencias. En el caso de los países hispanos se da una dificultad adicional debido a la confusión terminológica, de que el vocablo competencia se asocia, habitualmente, con su significado "competitivo/comercial", y más reciente el término se liga a los ámbitos de actuación de determinadas instituciones, grupos profesionales o niveles de administración, Pelegrin, (2009) (ver anexos 2, 3 y 4).

En general, las variadas definiciones del concepto de competencia se identifican con diferentes tendencias a las que se afilian diferentes autores, siendo las que más se destacan en el plano internacional la conductista, funcionalista y la constructivista, de las cuales en la tabla 1.1 se muestra una síntesis de sus principales características.

Las competencias laborales, así entendidas, son características de las personas, están en las personas y se desarrollan con las personas de acuerdo con las necesidades de su

contexto económico, social y cultural, y sus aspiraciones y motivaciones individuales; por lo tanto, no basta con saber, o saber hacer, es necesario poseer actitudes y valores que predispongan al ser humano a utilizar el saber y el saber hacer, y evidenciarlos en el desempeño de su actividad laboral, Mertens, L. (1996).

En apreciación de Mertens, L. (1998), el concepto de competencia "intenta cerrar el tradicional abismo entre la calificación entendida como un acervo de conocimientos y habilidades, y el desempeño concreto requerido en la empresa. Es una propuesta para aumentar la posibilidad de que la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades conduzcan efectivamente a un desempeño o resultado superior en la organización."

La autora de esta investigación sostiene el criterio de que las competencias manifiestan la intersección entre el saber, el saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer, lo cual nos conlleva a deducir que: competencia es el conjunto de capacidad es intangibles que involucran conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que caracterizan a un profesional de éxito, permitiéndole un desempeño eficiente y eficaz ante situaciones cotidianas laborales.

Tabla 1.1 Enfoques de la Gestión por Competencias
Fuente. Tomado de Mertens, L. (1996)

Conductista	Funcionalista	Constructivista
Su sello distintivo radica en que sus resultados se constatan en las cosas que hacen los mejores, los relevantes, por comportamientos observables, registrables, evidentes, y nunca por requisitos. Se denomina competencias las cualidades de los competentes, por haber alcanzado un perfil de excelencia.	La relación función constituye el principio de la selección fructífera de la de los datos relevantes. Analiza las diferentes relaciones que existen en la organización entre resultados capacidades, habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras.	Valora las relaciones mutuas y las acciones entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y de superación. Construye la competencia no solo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades.

Por otra parte en este análisis se tuvo en cuenta los conceptos de competencias que se definen en la NC 3000:2007(ver tabla1.2) para las organizaciones cubanas, y que son asumidas en este trabajo de investigación al ser orientado que todas las empresas deben diseñar y certificar su sistema de gestión del capital humano (ver tabla 1.2).

Tabla 1.2. Diferentes definiciones de competencia

Nombre de la Definición	Explicación
-------------------------	-------------

Certificación de competencias	Proceso que permite, mediante la evaluación correspondiente, reconocer y certificar a través de un documento, la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, independiente de la forma en que estas
Comité de competencias	Grupo encargado de identificar y proponer, a la alta Dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades
Competencias laborales	Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, Experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es
Competencias organizacionales	Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños
Gestión por competencias	Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del

Perfil de competencias	Documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un
-------------------------------	---

Fuente. Elaboración propia (a partir de la NC 3000: 2007)

Al establecer un modelo de gestión de recursos humanos por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalen las acciones gerenciales según Gramigna, (2002).

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y cada puesto de trabajo que exista en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencia.
2. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrá agregársele nuevos desafíos.

Los objetivos básicos para la implementación del modelo de gestión por competencias son los siguientes, Gramigna, (2002):

1. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.
2. Definir las "conductas de éxito" que se requieren para cada posición.
3. Determinar cuáles la brecha entre el desempeño actual y el requerido, acorde a las definiciones estratégicas de la empresa.

Las conductas de éxito constituyen el soporte sobre el cual se construirán las competencias, ya que es a partir de la manera de los talentos o personas de desempeño sobresaliente, llevan a cabo sus tareas, que interpretamos qué características subyacen a estas conductas, qué conocimientos ponen en juego, qué habilidades han desarrollado, con qué actitud acompañan estas acciones y qué los mueve a actuar. Es con esta mira que "desarmamos" las conductas de la gente exitosa, para entender de qué están hechas y así identificar los comportamientos que distinguen a las personas que exhiben un desempeño superior respecto al desempeño promedio. Se denomina "competencias" a estas conductas de éxito.

Definir competencias tiene para las organizaciones dos funciones estratégicas:

1. Permiten focalizar de manera individual y grupal en aquellos comportamientos que producen éxito.
2. Proveen criterios consistentes e integradores, traduciendo las características de los talentos en descriptores objetivos que puedan ser comunicados y luego utilizados para evaluar, seleccionar, desarrollar y remunerar a las personas.

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

1.5 El perfil de competencia. Su importancia

Existe concordancia entre diferentes autores al definir el perfil de competencias como el conjunto de competencias requeridas para el desempeño de un puesto, así como por determinadas actividades y comportamientos que hacen que aquellas personas que las posean obtengan un desempeño superior en su puesto de trabajo. Un perfil de competencias es un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior, Arráiz, (2000). Los perfiles de competencias comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias”, Cuesta Santos, (2000).

Así como, en la definición de perfil de competencia que se muestra en la NC3000/2007, donde lo define como un documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales. En esta investigación se asumirá como perfil de competencias este concepto porque la autora lo considera más elemental y abarcador para el desarrollo de este trabajo.

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo. Los perfiles de competencia están constituidos por determinadas competencias, correspondientes respectivamente a las aptitudes y actitudes desarrollados por cada individuo. Las primeras responden a los conocimientos y habilidades, siendo más fáciles de medir puesto que son más visibles. La dificultad radica en las actitudes, es decir, en los rasgos, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos. Estos exigen de un mayor rigor en su medida por la complejidad de las mismas a la hora de ser descubiertas. No se debe obviar que el capital humano es un factor de producción cuyo comportamiento es difícil de predecir, y aún más difícil de controlar por los múltiples factores de orden social, económico y político que influyen en él. Hoy día ha sido posible, para la moderna Gestión por Competencias, la medición de dichas actitudes. Estas han sido reducidas a 20 competencias y agrupadas las mismas en 6 grupos, Arráiz, (2000), según se muestra en el anexo 5.

Rodrigo (2000), hace énfasis en determinados requisitos que debe cumplir un perfil de competencias. Ser un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito del puesto, debe guardar estrecha vinculación con la estructura, estrategia, cultura de la empresa y describir comportamientos observables. De los mismos se deduce la importancia del compromiso y la participación activa de la dirección, puesto que el proceso requerirá abordar aspectos relacionados con la cultura, los valores y los objetivos estratégicos de la organización. En empresas diferentes, dos puestos iguales pueden tener perfiles de competencias diferentes. La razón es que la cultura, estrategia y estilos de dirección pueden hacer encajar en una empresa a un tipo de personas que fracasarían en un mismo puesto en otra organización. Otro requisito en el proceso de elaboración de perfiles de competencias implica la definición y consenso, por parte de los responsables, de aquellos comportamientos determinantes del éxito.

La elaboración de un perfil de competencias exige un esfuerzo de conceptualización sobre el entorno que rodea al puesto de trabajo en la rutina diaria, así como una búsqueda de aquellos factores diferenciadores del desempeño y la concreción de las herramientas de medición de

estos factores. Esta labor suele desempeñarse por un panel de expertos o mediante un análisis de resultados obtenidos en el puesto de trabajo.

Otros autores como Rodrigo, (2000) y Arraiz, (2000) resaltan tres criterios como claves para el éxito de un perfil o modelo de competencia:

- precisión,
- aceptación, y
- facilidad en su interpretación.

En el anexo 6 se muestran diferentes fuentes de información utilizadas para la elaboración de perfiles de competencias según Hay Group (2000).

Disponer de perfiles bien definidos para todos aquellos puestos clave de una empresa, constituye la base para los procesos de selección, la gestión del desempeño, en la identificación del potencial, la promoción tanto vertical como horizontal, en la elaboración de los planes de carreras y al mismo tiempo lograr la formación y desarrollo. Por lo que algunos autores plantean que las competencias no resultan extrapolables de una organización a otra, aunque pertenezcan al mismo sector, además de que los objetivos estratégicos de cada empresa demandarán un énfasis diferente en determinadas conductas. Por todo esto, se debe tener presente que cualquier modelo de competencias debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo en la empresa. Esta necesidad de adaptación y flexibilidad empresariales el principal objetivo a cubrir por muchas organizaciones. Bajo este enfoque una gestión del área de RR.HH fundamentada en las competencias exige un proceso constante de revisión de los perfiles profesionales, en base a las necesidades de la empresa.

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos establece que las organizaciones deberán establecer y mantener un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, tomándolo como referencia y señala en su aspecto 4.2.2. la organización deberá contar con un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades, así como el proceso de certificación de las competencias demostradas del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas. En su requisito 4.2.4 la alta dirección deberá identificar a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior. Más adelante en el 4.2.5 deberá validarse, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la

organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos correspondientes a dichas actividades, así como certificarse las competencias de los trabajadores. Este proceso se realiza por la propia organización la que deberá hacer constar, mediante el documento correspondiente, que se cumple con las competencias identificadas y validadas y en el aspecto 4.2.6 plantea: la organización deberá utilizar las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño (NC 3002: 2007).

1.5.1 Procedimientos para el diseño de perfiles de competencias

Según la revisión bibliográfica se pudo constatar que existen diferentes procedimientos el diseño de los perfiles de competencias para cargos y/o puestos de trabajo, entre ellos se encuentran:

Procedimiento propuesto por Sotolongo Sánchez, (1998) que consta de cinco fases (Análisis, Planeamiento, Ejecución, Implantación y Seguimiento), las cuales tienen en su conjunto un total de once etapas.

Para Gramigna, (2002) el procedimiento cuenta con cuatro etapas:

1. Sensibilización
2. Análisis de los puestos de trabajo
3. Definición del perfil de competencias requeridas.
4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.

Procedimiento para diseñar o perfeccionar los perfiles de competencias de Marrero, (2002):

1. Inventario de puesto. Determinación de los puestos a analizar.
3. Establecimiento de los métodos a utilizar.
4. Comunicar a todo el personal el estudio a realizar para que todos estén informados e identificados con éste y obtener la máxima colaboración.
5. Preparar y aplicar los métodos a utilizar y las técnicas correspondientes.
6. Elaborar los cuestionarios de análisis, preparar la observación y la entrevista, seleccionar los expertos.
7. Aplicar métodos y técnicas.

Otro de los procedimientos es el de Cruz y Vega, (2001) que consta de las etapas siguientes:

1. Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias.

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

Procedimiento propuesto por Cuesta Santos, (2010), consta de cuatro fases (I- Preparación y Sensibilización, II- Identificación y articulación de las competencias, III- . Ajustes y IV- Formalización y puesta en vigor de los perfiles de competencia) y un conjunto de 13 actividades (ver anexo no. 1).

Dada la necesidad de elaborar el perfil de competencias adecuado para los cargos y puestos de trabajo en la UEB de Aseguramiento de Empresa Porcina Villa Clara, la autora de la presente investigación seleccionó el procedimiento propuesto por Sotolongo Sánchez, (1998), ya que es aplicable a las condiciones actuales y específicas de la UEB.

1.6 Métodos fundamentales para la definición de los perfiles de competencias

En la literatura actual se encuentran definiciones y aspectos metodológicos sobre la aplicación de la gestión por competencia, cómo llegar a la competencia y como de limitarla. Los métodos más conocidos son; el análisis funcional y el conductivista. Cada uno tiene sus ventajas y desventajas y cada organización en la práctica opta por el que más le conviene teniendo en cuenta sus características.

Método funcional

El método funcional es un método comparativo; en términos de competencias, analiza las relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparado unas con otras. El análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Comienza estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para que la función precedente se logre. Su valor como herramienta parte de su representatividad. Para detectar los elementos de competencia que se presentan en una actividad productiva compleja, como las que normalmente se evidencian en las organizaciones productivas, se cuenta con el Análisis de las Funciones o Análisis Funcional que consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia.

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 o árbol de funciones, Mertens, L. (1998).

Los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno. En consecuencia, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no sólo en su relación con el entorno de la empresa, sino que él también constituye subsistema dentro del sistema empresa, donde cada función es el entorno de otra. El mapa funcional describe los diferentes niveles de complejidad de las funciones necesarias a cumplir para alcanzar el propósito clave, que está muy relacionado con los niveles de competencia (ver tabla 1.3) que se consideran aceptados dentro de la bibliografía. En el sistema inglés los cinco niveles de competencias definidos se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 1.3. Niveles de competencia del sistema inglés

Niveles	Significado
Nivel 1	Competencia en la relación de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.
Nivel 2	Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía individual. A menudo, puede requerirse la colaboración con otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.

Nivel 3	Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales llevadas a cabo en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios.
	Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.
Nivel 4	Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.
Nivel 5	Competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales.

**Fue
nte.
Tom
ado
de**

Una vez identificado el propósito clave la desagregación se hace contestando la pregunta ¿Qué hay que hacer para que esto se logre? Este procedimiento se efectúa hasta llegar al nivel en el que la función a realizar puede ser llevada a cabo por una persona. Es ahí cuando aparece la competencia laboral de un trabajador. Normalmente ello ocurre en el cuarto y quinto nivel de desagregación en el árbol o mapa funcional.

El propósito clave describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. Su descripción debe ser lo más concreta posible, deben evitarse los adornos típicos de las declaraciones de misión utilizadas en trabajos relacionados con definiciones de política empresarial. Usualmente se redacta utilizando un verbo que describe una actuación sobre un objeto (el producto obtenido) y cierra con una condición acerca de la calidad o de la intención de atender el mercado o los clientes. El propósito principal o clave describe lo que es necesario lograr; se centra en mostrar el resultado de la actividad productiva bajo análisis. 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.

Método conductista

El método basado en el enfoque conductista de competencia laboral se basa en la determinación de las competencias que exhibían los mejores trabajadores y de convertirlas en el referente del mejor desempeño.

A continuación se expresan algunas características de este enfoque. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicios al cliente varía de empresa a empresa; en este caso, cada una debe encontrar las competencias claves para que sus colaboradores, alcancen los objetivos deseados, Cubeiro, (1998).

El primer paso que se sigue en la integración de modelo de gestión de recursos humanos basadas en competencias es la determinación de las competencias críticas o claves, las cuales están relacionadas con el buen suceso de la empresa de que se trate.

Las definiciones conductistas sobre las competencias claves, se centran en la identificación de los factores de éxito en el desempeño de sus colaboradores. Según Arión Consultores (1998) las competencias críticas o claves son aquellos conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que

se relacionan (de forma casual) más directamente exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades”.

Algunos expertos consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las normas de competencia (funcionalista) se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la persona, en sus cualidades y el segundo en los requerimientos de la ocupación, Moloney, (1998). Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral, BuckConsultants, (1998). Hasta aquí se han referido dos enfoques para la determinación de las competencias, el funcional y el conductista, los dos métodos son factibles y dan como resultados las competencias laborales. La absolutización de cualquiera de los dos puede llevar a errores en la determinación de los perfiles deseados. Por todo lo anterior, se puede plantear que la combinación de ambos métodos llevaría a un enfoque más completo y acabado para la definición de las competencias.

Existen otras herramientas para obtener información de las competencias de la persona, entre ellas se encuentran las siguientes:

Entrevista focalizada BEI (Behavioral Events Interview)

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

Para poder definir las competencias críticas de una posición se necesita saber tanto como sea posible cómo alguien hizo algo. Para ello se utiliza lo siguiente:

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

Assessment Center

Es una técnica de simulación utilizada para estudiar las capacidades y comportamiento de las personas cuando se enfrentan a situaciones reales similares a los descritos en la simulación. Básicamente consiste en reunir a un grupo de personas, cuyo número oscila entre 8 y 15 y presentarles una serie de ejercicios que los participantes deberán resolver para que los evaluadores califiquen sus comportamientos y capacidades. Uno de los inconvenientes que presenta esta técnica es el problema de la tensión creada, propia del contacto con varios competidores y la presencia de observadores afectando de alguna manera su óptima ejecución.

Cuestionario

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

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

Entrevista

La información se recoge mediante el diálogo con los trabajadores; se basa totalmente en el contacto directo y en los mecanismos de la colaboración y de la participación. Se pueden utilizar tres variantes: entrevistas individuales, de observación y de grupo. Esta última tiene la ventaja de que permite realizar el análisis en mucho menos tiempo (Vaughn, 1971; Chiavenato, 1988; Harper & Lynch, 1992; Casas Bartol, 1992; Werther & Davis, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997). Este método, cuando es antecedido por la observación directa o por el cuestionario, lleva a resultados más satisfactorios y fidedignos para su análisis.

Test de Personalidad

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

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

Proyektivos: consiste en la presentación de estímulos a los que el sujeto responde de forma libre.

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

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

Test de Aptitud

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

Dinámica de Grupo

Entre ellos se encuentra el método de expertos o Delphi por ronda, que es uno de los más aplicados en la práctica empresarial cubana para determinar competencias de directivos, Cuesta Santos, (2005).

La observación directa: es uno de los métodos más empleados, tanto por ser históricamente el más utilizado como por su eficiencia. El análisis de puestos de trabajo se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista registra los puntos claves de su observación. Se recomienda su aplicación a los trabajos que conllevan operaciones manuales y /o aquellos que tienen carácter repetitivo (Vaughn, 1971; Chiavenato, 1988; Harper & Lynch, 1992; Werther & Davis, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997).

Por consiguiente, no existe un método mejor o peor que los demás, sino que cada uno tiene sus ventajas o desventajas, así como campos de aplicación, en función de las características de los puestos de trabajo. Para esta investigación se tomará el método delphi por rondas, ya que este método puede complementarse con la entrevista y el cuestionario para los cargos (directivos), así como la entrevista y la observación directa para puestos donde el trabajo sea repetitivo. Es necesario indicar que el inicio del método delphi, además de estar precedido por el entrenamiento a los expertos, de manera inexorable tiene que estar precedido también por la existencia de la misión actualizada de la entidad y de un estudio de procesos de trabajo, implicando este último la confirmación o el rediseño del proceso en el cual se inserta el profesional o directivo a cuyo cargo o puesto se le hará el perfil de competencias. Esta consideración es de extrema importancia, Cuesta Santos, (2005).

Tomando en consideración que la información contenida en los perfiles de competencia constituye una de las bases fundamentales para el desarrollo de una serie de actividades claves de la GCH y de acuerdo con los objetivos de esta investigación, se evidencia la necesidad de analizar las particularidades de los perfiles de competencia en el sector empresarial cubano.

1.7 Situación actual de la gestión de capital humano en el sistema empresarial cubano

La GRH en Cuba se ha ido desarrollando paulatinamente de manera un tanto similar a como ha sucedido en el ámbito latinoamericano y en otras regiones del mundo. En este sentido, se han identificado y caracterizado, el desarrollo de esta función en Cuba. Desde los primeros años de la década del '90 se han estado introduciendo en el país sistemas de GRH en organismos, instituciones y empresas, que responden de manera circunstancial a influencias y modelos no propios y no en pocos casos, no pertinente con nuestra realidad.

En la actualidad se desarrolla en el país el denominado proceso de perfeccionamiento empresarial, la aprobación de sus bases generales ha permitido comenzar el proceso de mejora continua de manera planificada y organizada en todas las empresas del país, lo que se convierte en un factor excepcional para introducir y desarrollar la GCH con enfoques cualitativamente superiores. Sin embargo, en sus planteamientos relacionados con esta función, se hace necesario continuar desarrollando los principios planteados, si verdaderamente se quiere avanzar hacia su desarrollo con un enfoque estratégico y proactivo.

Posteriormente en el año 2007 se aprobaron las NC 3000-3002:2007, como ya se explicó anteriormente, que rigen el diseño e implementación del sistema de GCH en el sector empresarial cubano.

La academia no se ha mantenido al margen de todo este proceso de cambio y transformación, por el contrario, son varios los estudios realizados en torno a la función de GRH en el contexto del sector empresarial cubano, que, aunque han seguido objetivos específicos y diferentes perspectivas de investigación, por lo general todos han pretendido desde diversas ópticas, potenciar el rol de esta función. Sin dudas, los trabajos desarrollados por Cuesta Santos (1997), Aguilera Martínez (2001), Velázquez Zaldívar (2001), Marrero Fornaris (2002), Mejías Herrera (2003), Sotolongo Sánchez (2005) e Iturria Brito (2006) constituyen antecedentes o complementos teórico – prácticos de esta investigación.

Cuesta Santos, (1997) adaptó el modelo de Beer, M. et al (1992) a la práctica empresarial cubana ofreciendo una lista de preguntas claves para diagnosticar el estado de la GRH, como ya se expresó anteriormente.

Otros autores como Aguilera Martínez, (2001), Velázquez Zaldívar, (2001), Marrero Fornaris, (2002) y Mejías Herrera (2003) abordan diferentes subsistemas de la GRH, tales como: la planeación de RH, la seguridad e higiene ocupacional, la formación y los sistemas de trabajo.

Por otra parte, específicamente dirigido a la auditoría del sistema de GRH, Sotolongo Sánchez (2005) elaboró un procedimiento donde se incluyen algunas técnicas y métodos que permiten diagnosticar el estado actual de la GRH.

Iturria Brito (2006) propuso un procedimiento general para el diagnóstico de la GRH en empresas del Grupo Empresarial VICLAR donde se incluyen algunas técnicas y métodos que permiten diagnosticar el estado actual de la GRH teniendo en cuenta las particularidades propias de estas empresas. Sin embargo, es necesario adaptar este procedimiento a las exigencias actuales de la familia de NC 3000- 3002:2005 y el Decreto 281.

Sin dudas, en el sector empresarial cubano se diagnostican algunos aspectos relacionados con la GCH, de forma independiente, pero en la mayoría de los casos no han tenido los resultados esperados por la falta de sistematicidad e integralidad.

En el caso de la UEB de Aseguramiento de la Empresa Porcina Villa Clara se han llevado a cabo muy pocas investigaciones relacionadas con la implementación de las nuevas normas cubanas y no se han encontrado antecedentes investigativos que permitan enmarcar este trabajo, solo aquellos documentos que, en el marco de la organización, han servido para organizar el trabajo de gestión de recursos humanos.

1.8 Situación actual de la Gestión por Competencias en la UEB de Aseguramiento

En la UEB de Aseguramiento ha estado vigente durante todos estos años el calificador de cargos, con sus tres partes: contenido del puesto (funciones), requisitos de conocimientos y habilidades, así como el grupo de escala salarial correspondiente, divididos en propios y comunes. Actualmente estos calificadores de cargos resultan insuficientes, tanto por el contenido que ya no se corresponde con la actual dinámica de los cargos o puestos de trabajo, como por su concepción técnica, eminentemente "tayloriana". La organización objeto de estudio no ha estado al margen de esta situación, y es por ello que han venido

profundizando en el tema, y tratando de superar las insuficiencias dentro del propio proceso de capital humano.

Actualmente en la UEB de Aseguramiento de la empresa Porcina Villa Clara, no existen evidencias de estudios relacionados con el tema en cuanto a procedimientos para la elaboración de perfiles de competencias para cargos y puestos de trabajo

En los momentos actuales como principales insuficiencias o inconformidades que se presentan es que no cuentan con el diseño de los perfiles de competencias para los diferentes puestos y cargos, lo que dificulta la implementación de estrategias de Gestión del Capital Humano (GCH) y la certificación de sistemas de gestión de la calidad según las normas ISO 9000. Los métodos que se utilizan para la descripción de los puestos de trabajo se basan en calificadores de cargos que son muy genéricos. Por tanto al no contar con las competencias que requieren, la descripción de los puestos y cargos, es demasiado genérica y a la vez limitada para la implementación de estrategias coherentes relacionadas con el capital humano. Por consiguiente la importancia de esta investigación al diseñar el perfil de competencia para los puestos y cargos de trabajo seleccionados de forma tal que contribuyan a un mejor desempeño del trabajador, en correspondencia con sus habilidades, capacidades y conocimientos que hacen que el mismo consolide y tribute con su esfuerzo a la eficiencia de la UEB y a su vez a los resultados de la empresa

1.9 Conclusiones parciales

1. Las competencias manifiestan la integración entre los elementos el saber, el saber hacer, el saber estar y el querer hacer, son unidades del conocimiento, son elementos que posee un individuo que son imprescindibles para desarrollar con éxito la actividad.
2. Las variadas definiciones del concepto de competencia; se identifican con diferentes tendencias a las que se afilian de una forma u otra sus autores, se destacan en el plano internacional: la conductista, la funcionalista y la constructivista.
3. El perfil de competencias es el conjunto de competencias requeridas para el desempeño de un puesto o cargo, las determinadas actividades y comportamientos que hacen que aquellas personas que las poseen obtengan un desempeño superior en su puesto de trabajo.
4. El modelo propuesto por Sotolongo Sánchez, (1998) es aplicable a la UEB Aseguramiento de la Empresa Porcina y es concurrente con el marco legal de las

normas cubanas, lo cual es un imperativo en la gestión de recursos humanos en la actualidad.

Capítulo II

Capítulo II. Diagnóstico de la situación actual de la gestión del capital humano en la UEB de Aseguramiento de la empresa Porcina Villa Clara

2.1 Introducción

En el capítulo se realiza una caracterización general de la UEB de Aseguramiento para determinar su situación actual. Lo que permite obtener un diagnóstico detallado del centro objeto de estudio, específicamente al proceso de Capital Humano, antecedente fundamental para el diseño de los perfiles de competencias de los puestos de trabajo seleccionados que se presentan en el capítulo III.

2.2 Caracterización de la UEB de Aseguramiento

2.2.1 Perfil de la organización

La UEB de Aseguramiento, se encuentra situada en carretera central km 295 banda Esperanza Santa Clara Villa Clara, La Gomera. El surgimiento de la UEB fue en el año 2013 donde le es aprobada a la empresa el expediente del perfeccionamiento empresarial anteriormente se denominaba Unidad de Aseguramiento y estaba situada en carretera central km 303 Banda Placetas dicha entidad tiene como funciones:

1. Garantizar el aseguramiento necesario para la producción de bienes y servicios.
2. Garantizar los servicios técnicos a las especies porcinas de las UEB y a las formas productivas asociadas a las UEB como las cooperativas, cooperativas de producción agropecuaria, de créditos y servicio y productores individuales.
3. Planificar, organizar y controlar los mantenimientos a muebles, inmuebles.
4. Garantiza la ejecución del Programa de Inversiones de la Empresa.
5. Planificar, organizar y controlar los mantenimientos a equipos y transporte automotor de todas las Unidades Empresariales de Base.
6. Organizar el servicio de almacenes para dar una repuesta ágil y oportuna en la entrega de los recursos que demanda la producción y los servicios.
7. Implementar el Procedimiento para la organización de los abastecimientos.
8. Cumplir lo establecido por la Dirección Técnica y Desarrollo en relación a la reserva movilizativa y estatal.
9. Elaborar e implementar los procedimientos para la actividad del transporte.
10. Comercializar insumos que demanda la base productiva.

Sus principales proveedores son:

Suministros Agropecuarios

Grupo Industrial de alimentos y Silos (GIAS)

Grupo empresarial Labiofam

Empresa Agropecuaria Servicios Integrales a la Ganadería (EASIG)

Geominera del Centro

Tecno azúcar

Empresa Materiales de la Construcción

Comercializadora Escambray

Grupo Empresarial Ganadero (GEGAN)

Objeto social

Por Resolución 396/14 de fecha 12 de mayo del 2014 del Ministro de Economía y Planificación, se modifica el Objeto social de la Empresa Porcina Villa Clara entre otras, estableciendo como objeto único el de: *comercializar cerdos, carne y subproductos porcinos, alimento animal, insumos, biofertilizantes y sémenes, tanto producidos como adquiridos.*

Misión

Asegurar y garantizar, con eficiencia y eficacia, el aseguramiento necesario para la producción de bienes y servicios a la base productiva.

Visión

Ser una empresa líder en la producción porcina, perfeccionada, protectora del medio ambiente eficiente en su gestión económica, con trabajadores motivados y preparados para el desempeño de su misión.

Para lograr la visión de la empresa es imprescindible que la UEB de Aseguramiento alcance su visión, la cual consiste en constituirse en una unidad de referencia a nivel nacional en la actividad, ya que de sus resultados en gran medida depende el éxito en la gestión económica de la empresa.

2.2.2 Características generales de Capital Humano

En el año 2017 se cuenta con 153 trabajadores en plantilla cubierta

Características de la fuerza laboral

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

Composición por sexo

La distribución de los trabajadores atendiendo al sexo, se comporta de la siguiente

forma:

Total de plantilla masculina= $\frac{\text{total de personal masculino}}{\text{plantilla total}} \times 100 (\%)$

$$\text{Tpm} = \frac{126}{153} \times 100 \% = 82.35 \%$$

Total de plantilla femenina= $\frac{\text{total de personal femenina}}{\text{plantilla total}} \times 100 (\%)$

$$\text{Tp} = \frac{27}{153} \times 100 \% = 17.65 \%$$

De los 153 trabajadores, 27 son mujeres que representan un 18% y 126 son hombres que representan un 82 % del total respectivamente (ver figura 2.2).

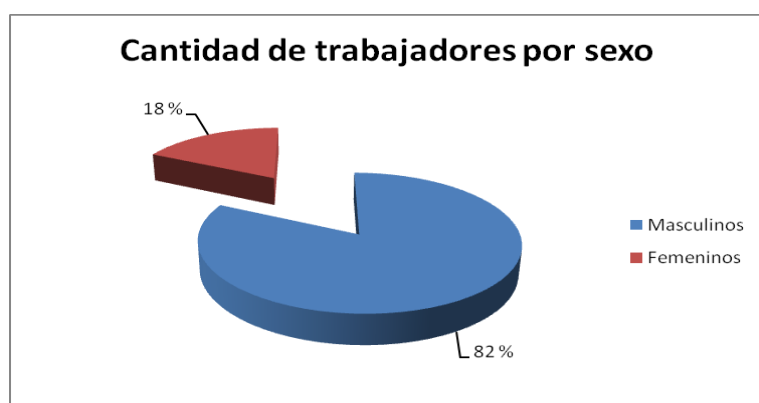


Figura 2.2. Cantidad de trabajadores por sexo. Fuente. Elaboración propia

Composición por categoría ocupacional

La UEB de Aseguramiento cuenta con una plantilla cubierta de 153 trabajadores, distribuidos en las categorías ocupacionales siguientes: cuadros, técnicos, servicios, administrativos y operarios. En la tabla 2.1 se muestra la cantidad de trabajadores por categoría ocupacional.

Tabla 2.1 Composición de la plantilla por categoría ocupacional

Categoría	Cantidad	De ellos
Cuadros	4	0
Técnicos	26	16
Operarios	101	5

Administrativos	3	3
Servicios	19	3
Total.	153	27

Fuente. Elaboración propia

En la figura 2.3 que se muestra a continuación aparecen representados de forma gráfica que por ciento de trabajadores pertenece a cada una de las categorías ocupacionales existentes en la UEB de Aseguramiento.

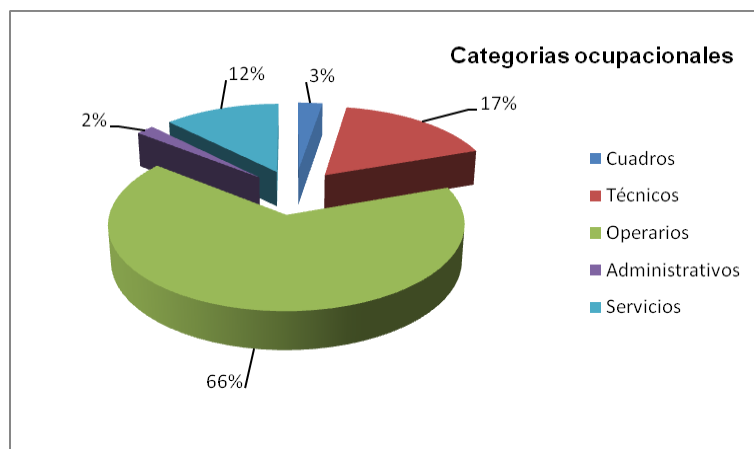


Figura 2.3 Por ciento de trabajadores por categoría ocupacional

Fuente. Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 2.3 el 66% del total de trabajadores de esta UEB son operarios, un 17% son técnicos que son los encargados del funcionamiento integral de la técnica aplicada, un 12% pertenece al servicio, personal encargado de mostrar el avance eficiente de la UEB, un 2 % administrativos y un 3% son cuadros.

Composición por nivel de escolaridad

En la tabla 2.2 se muestra la cantidad de trabajadores que hay por cada nivel de escolaridad y en la figura 2.4 se puede observar en forma gráfica que por ciento representa cada una de estas cantidades de la totalidad de trabajadores de la empresa objeto de estudio.

Tabla 2.2 Composición de la plantilla según el nivel escolar

Nivel de Escolaridad	Cantidad Trabajadores
Nivel Superior	7
Medio Superior	35
Técnico Medio	35
Obrero Calificado	14
Secundaria	61
Primaria	1
Total	153

Fuente. Elaboración propia

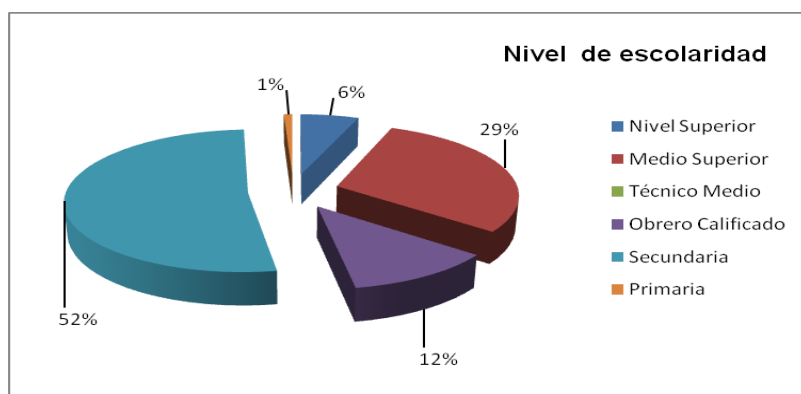


Figura 2.4 Por ciento de trabajadores por nivel de escolaridad.

Fuente: Elaboración propia

Se realiza un análisis del nivel de escolaridad de los trabajadores mediante la información que ofrece el gráfico de la figura 2.4 se puede observar que el 52 % de los trabajadores poseen título de graduados de secundaria básica

Composición por edad

En la tabla 2.3 se muestra la cantidad de trabajadores por cada rango de edades

Rangos de Edades	Cantidad
17 a 30	27
31 a 40	26
41 a 50	38
51 a 60	48
Más de 60	14

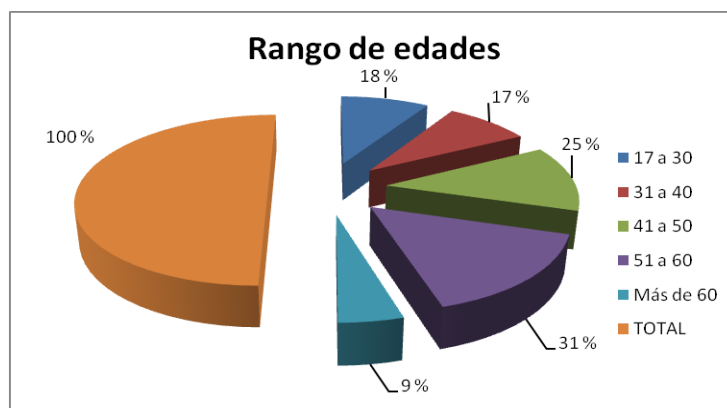
TOTAL	153
--------------	------------

Tabla 2.3. Cantidad de trabajadores por rango de edades

Fuente. Elaboración propia

Como se observa en la tabla 2.3 la cantidad de trabajadores por rango de edades, se muestra que la mayor cantidad, de ellos aparecen en el rango de 51 a 60 años de edad, lo que denota que la fuerza de trabajo en la UEB, es bastante madura.

Figura 2.5 Cantidad de trabajadores por rangos de edades



Fuente. Elaboración propia

Los cuadros de la UEB de Aseguramiento están distribuidos según la tabla 2.4, como se observa de los 4 cuadros como plantilla cubierta, existen 8 reservas, lo que representa un nivel medio directivo y de comprometimiento con la UEB.

Tabla 2.4. Distribución de cuadros

	Plantilla Cubierta	Reservas	Situación de la Reserva		
			Con 3 o con 4	Con 2	Con 1 o ninguna
Cuadros	4	8	0	4	

2.3 Diagnóstico de la situación actual de la gestión del capital humano en la UEB de Aseguramiento

Para establecer un sistema de GCH, así como proyectar los elementos bases del mismo, debe existir previamente, una necesidad que conduzca a tomar una decisión de reelaborar y/o perfeccionar el sistema en la UEB objeto de estudio. El éxito estará garantizado, en buena medida, por la manera de cómo la dirección maneje los recursos humanos que tiene a su cargo.

Lo anterior implica la necesidad de realizar un diagnóstico de la situación actual al proceso de Capital Humano, específicamente a tres funciones fundamentales del proceso como son la gestión de la capacitación, selección, contratación de personal y la evaluación del desempeño, funciones fundamentales a tener en cuenta a la hora de diseñar perfiles de competencias para puestos de trabajo, tomando como base la familia de normas cubanas del grupo 3000. Todo esto se realizó a partir de la aplicación de diferentes técnicas, entre ellas: la lista de chequeo, análisis documental, la observación directa y la entrevista.

El proceso de capital humano es el que rectora en gran medida todo el estado y funcionamiento de la UEB y a su vez lleva de base como documentación técnica las funciones de gestión de la capacitación, selección, contratación de la fuerza y la evaluación del desempeño.

Selección y contratación de fuerza laboral

Con relación a la selección y contratación de la fuerza en la UEB objeto de estudio existe poca fluctuación del personal, solo se realizan con más frecuencia la contratación de los operarios y algún que otro técnico. Se debe señalar que no cuentan con un control detallado, ni con algún procedimiento propio del proceso. No están definidas las competencias para facilitar la selección del personal.

Capacitación

Referente al plan de capacitación y desarrollo profesional en la UEB objeto de estudio existe un sobre cumplimiento del 44%, ya que de un plan de 25 acciones se ejecutaron 36 con 11 acciones por encima del plan, igual sucede cuando se analizan los participantes, que de 47 planificados, pasan los cursos 63, para un 34% de sobre cumplimiento. Todo este trabajo constituye el fruto del resultado de los cursos de habilitación, desarrollados por movimiento del personal en la base. Se puede apreciar que se desarrollan acciones del plan de capacitación que no están orientadas a las competencias laborales que se necesitan desarrollar en el personal.

Evaluación del desempeño (ED)

La evaluación del desempeño en la UEB se realiza fundamentalmente a través de indicadores, destacándose fundamentalmente el cumplimiento de las tareas, aprovechamiento de la jornada laboral, asistencia y puntualidad, cumplimiento de la guardia obrera, disciplina laboral, exigencia y control de las actividades, cooperación y trabajo en equipo, capacitación, cumplimiento de las medidas de seguridad y protección, entre otros que contribuyen de otra forma al rendimiento laboral de cada uno de los trabajadores;

siguiendo por supuesto cada uno de los lineamientos generales establecidos por la organización y el Convenio Colectivo de Trabajo, donde cada evaluación es realizada por el jefe inmediato superior del trabajador. Se puede señalar que en todo este proceso no existen las competencias definidas para cada uno de los puestos y cargos de trabajo, y que la evaluación se realiza por indicadores y no por competencia. Para llevar a cabo la ejecución de la evaluación del desempeño de los trabajadores, la UEB diseñó el diagrama de flujo de este proceso, con el objetivo de buscar mayor rendimiento y eficiencia en cada uno de los diferentes puestos de trabajo **(ver anexo 7)**. Sin embargo, al no contar con el diseño de los perfiles de competencias los indicadores de ED no responden a las necesidades de la UEB. Teniendo en cuenta el comportamiento desarrollado durante el año terminado de estas tres funciones claves del proceso de Capital Humano, se aplicó una lista de chequeo a las mismas, según los requisitos que plantea la NC 3001:2007 que hace referencia directa a dichas funciones, con vistas a un mejor funcionamiento y consolidación del trabajo en el área de los recursos humanos. Tomándose para todos los casos la evaluación de Conforme, Medianamente Conforme y No Conforme **(ver anexo 8)**.

Con relación al proceso de selección e integración que consta de 10 requisitos, 6 resultaron conformes, que representan el 60% del total, 3 medianamente conformes, que representan el 30% y solo 1 no conforme, que representa el 10% restante (ver figura 2.7), a los cuales se les hace referencia. El tópico 4.4.2 entre los aspectos que le influyen, vienen dado por que a pesar de que la UEB cuenta con un procedimiento documentado para el proceso de selección, la recopilación de la información acerca del cargo va limitada solo a calificadores de cargo, donde los mismos son muy genéricos, teniendo en cuenta la información que contiene. Y referente al tópico 4.4.5 la alta dirección deberá controlar con mayor eficiencia las técnicas y procedimientos empleados para el proceso de selección, es decir chequear por el cumplimiento de las evaluaciones, con vistas a cumplir con los objetivos y estrategia planteada por la empresa.

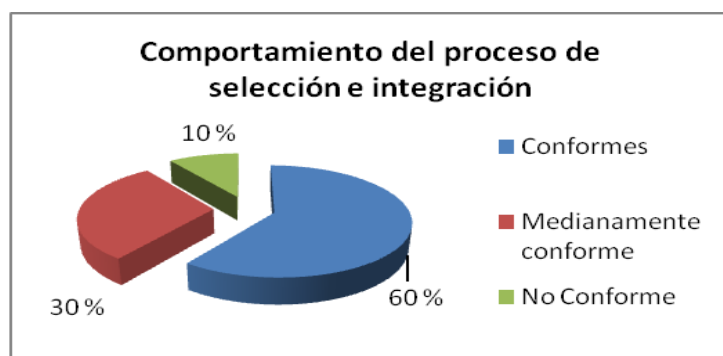


Figura 2.7. Comportamiento del proceso de selección

Fuente. Elaboración propia

Con relación al proceso de capacitación y desarrollo compuesto por 9 requisitos, resultaron conformes 6, que representan el 67 %, 2 medianamente conforme, que representan un 22 % y solo 1 no conforme, que representa un 11 % del total respectivamente (ver figura 2.8), a los cuales se les hace referencia a continuación.

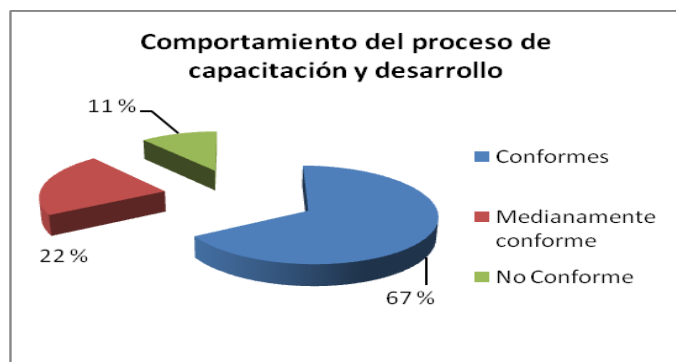


Figura 2.8. Comportamiento del proceso de capacitación

Fuente. Elaboración propia

Para este proceso de capacitación el requisito 4.5.2 plantea que la organización deberá identificar las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen, incumpléndose dicho requisito, ya que la UEB no tiene definido adecuadamente las competencias para puestos y cargos de trabajo y solo lo tiene reflejado a través de calificadores de cargos, además los puestos de trabajo no tienen diseñado las competencias. El tópico 4.5.7 resulta medianamente conforme ya que existen los indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo, pero estos no son los más efectivos y correctos, ya que no son aplicables a toda la dirección, a pesar de que se mide el impacto pero no con la evaluación requerida. El tópico 4.5.9 resulta medianamente conforme respectivamente ya que la organización cumple con todos los requisitos y regulaciones establecidas por el MTSS, exceptuando que las competencias no están definidas adecuadamente para todos los cargos y puestos de trabajo de la UEB

Con relación a la evaluación del desempeño, compuesto por 5 requisitos, solo 2 resultaron conformes, que representan el 40%, y 3 medianamente conforme, que representan el 60% del total respectivamente(ver figura 2.9), a los cuales se les hace referencia. El tópico 4.8.1 entre los aspectos que le influyen vienen dado que a pesar de que la organización cuenta con el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual

del desempeño de los trabajadores, el mismo no es el más idóneo, ya que carece de las competencias laborales para con los trabajadores, es decir realizan la evaluación del desempeño a través de indicadores establecidos por la empresa y no por competencia.

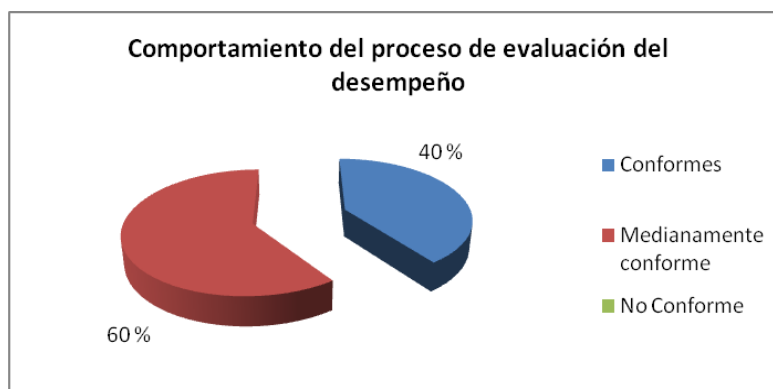


Fig. 2.9. Comportamiento de la evaluación del desempeño

Fuente. Elaboración propia.

Seguido el 4.8.3 plantea que la alta dirección de común acuerdo con la organización sindical, podrá establecer indicadores adicionales a los indicadores fundamentales dispuestos en la ley y estos a pesar de que existen y están inscritos en el Convenio Colectivo de Trabajo no son los más correctos, dado que en ocasiones dichos indicadores carecen de un mejor estudio y profundidad. Y por último el 4.8.5 también refleja su evaluación de medianamente conforme porque a pesar de que la organización cuenta con un documento donde se reflejan las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada al trabajador, en muchas ocasiones estas no tiene la calidad requerida, o como en ocasiones los jefes inmediatos no ponen las acciones que el trabajador debe cumplir para el próximo período, con vistas a un mejor desempeño individual y por consiguiente superior.

Luego de aplicada la lista de chequeo a los procesos de Selección, Capacitación y Evaluación del Desempeño, se procedió a un análisis de los métodos de trabajo para algunos puestos de la UEB, ya que existen limitaciones referidas a los métodos que se utilizan para la descripción de los puestos, debido a que estos se basan en calificadores de cargos muy genéricos. Para conocer de estos métodos se hizo uso de diferentes técnicas como son: el análisis documental, la observación directa y la entrevista.

Para comenzar se seleccionaron algunos calificadores de cargo con vistas a realizar un análisis de su contenido y detectar aquellas deficiencias que presenta, la selección se hizo por el grupo de especialistas del Departamento de Capital Humano y el Especialista B en Gestión de la Calidad, sobre la base de aquellos calificadores que lo requieren. Se escogió

Técnico A (Especialista Principal), Especialista C en Gestión Económica y Técnico A en Gestión Económica. Una vez consultados se detectó de modo general que los mismos son muy genéricos, incluso algunos carecen de determinada información específica y más detallada de sus funciones para con su puesto de trabajo, los requisitos que plantean para ocupar el puesto en ocasiones solo se basan en nivel ocupacional, su período de actualización es elevado, carecen del grupo escala salarial. Todas éstas constituyen limitantes de los perfiles de competencias para los puestos de trabajo de la UEB.

Un puesto de trabajo no solo debe estar referido a un calificador de cargo, sino que tiene que partir de un buen análisis y diseño del puesto de trabajo (ADP), dígame requisitos y responsabilidades ya sean de lo más general a lo particular. En cuanto, a contenido del puesto, debe explicarse al trabajador que es lo que tiene que hacer, como lo tiene que hacer y para que lo debe hacer, es decir a que contribuye en gran medida con su esfuerzo. Y consecutivamente algo que no debe faltar lo constituyen las condiciones de trabajo, aunque para este caso la UEB se esfuerza por mantener las mejores condiciones en el ambiente laboral, para con sus trabajadores, desde equipos, medios de trabajo, medios de seguridad y herramientas necesarias, para obtener un buen desempeño en el mismo, hasta las condiciones más elementales de microclima laboral. Además de todo lo antes mencionado no se cuenta con tan solo un perfil de competencia elaborado, el dinamismo de estos está condicionado esencialmente por los cambios en los procesos de trabajo y por las estrategias, así como por la cultura organizacional.

Por consiguiente se tiene en cuenta que todo este análisis crítico y profundo traerá consigo un mal análisis del desempeño interno del trabajador, ya que el mismo no conoce de mucha más información necesaria y complementaria de su puesto de trabajo y por tanto en ocasiones su rendimiento puede verse afectado. Dado que la evaluación del desempeño en la mayoría de los casos puede no ser la más efectiva y adecuada, teniendo en cuenta que presentan insuficiencias de algunos requisitos importantes para conseguir un desempeño superior en el puesto, en contra posición con otros requisitos que simplemente permiten un desempeño aceptable. Revirtiendo la importancia de la necesidad de implementar los perfiles de competencias para los puestos de trabajo, como herramienta fundamental que abarca y complementa todas aquellas insuficiencias que puedan existir en materia de Capital Humano, tomando como base aquellas deficiencias más significativas encontradas.

Para conocer las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la UEB se realizó un análisis situacional DAFO. Para este análisis se realizó una revisión documental

con el objetivo de determinar las estrategias que puedan llevar a contrarrestar las debilidades, aumentar las fortalezas, disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades que tiene la UEB y que constituyen una guía para el diagnóstico.

Análisis del entorno interno

FORTALEZAS

1. Capacidades en actividades clave.
2. Cumplimiento de las metas trazadas.
3. Calificación profesional.
4. Experiencia laboral y profesional.
5. Unidad de factores (Administración, CTC y PCC).
6. Capacidad directiva.
7. Calidad humana, organización y nivel cultural.
8. Formación ética de los trabajadores y cuadros.

DEBILIDADES

1. No están definidas las competencias para facilitar la selección del personal.
2. Incapacidad de financiar los cambios necesarios con tecnologías avanzadas.
3. Poca participación formal de los trabajadores en la dirección
4. Insuficientes equipos y medios de transporte para la realización del trabajo.
5. Se desarrollan acciones en el plan de capacitación que no están orientadas a las competencias profesionales que se necesitan desarrollar.
6. Al no contar con el diseño de los perfiles de competencias para los diferentes cargos y puestos, los indicadores de evaluación del desempeño no responden a las necesidades de la UEB.
7. Deficiente sistema de atención al hombre debido a la carencia de medios de protección, entre otros.
8. Deficiente disponibilidad de fuerza técnica calificada para dar respuesta a la estrategia de la UEB.
9. Instalaciones deterioradas.
10. Tener limitaciones la empresa en la capacidad financiera en divisa para dar respuesta a los recursos que demanda la UEB.

Análisis del entorno externo

OPORTUNIDADES

1. Asesoramiento técnico y metodológico por la Delegación del MINAGRI.
2. Asesoramiento técnico y metodológico por la Dirección Nacional.

3. Acceso a la escuela de capacitación de la Agricultura.
4. Ser el programa de producción porcina una prioridad en el programa alimentario del país.
5. Mantener buenas relaciones con actores que tributan al desempeño de la UEB.

AMENAZAS

1. No exista reposición del parque de equipos existentes y carencia de piezas de repuesto.
2. Competencias con otros sectores del país por los recursos laborales donde existe mejor remuneración económica y condiciones de trabajo.
3. Restricciones legales que afectan el diseño de los sistemas de pago que se aplican en la entidad.
4. Inestabilidad en el suministro de materias primas, insumos y materiales.

Las fortalezas y debilidades internas resultan importantes puesto que pueden ayudarnos a entender la posición de la organización en un entorno.

En el análisis efectuado se identifica las que repercuten en la UEB, con vista a evaluar los objetivos de la estrategia, lo que permitirá actualizar la estrategia que resulte viable, aplicado a partir de este análisis que se representa en los siguientes cuadrantes, tabla 2.5 y 2.6.

		Amenazas				Oportunidades					Σ
Fortalezas		A1	A2	A3	A4	O1	O2	O3	O4	O5	
	F1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	5
	F2	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5
	F3	0	1	0	1	1	1	1	0	1	6
	F4	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8
	F5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
	F6	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8
	F7	1	1	0	0	1	1	1	0	1	6
	F8	0	1	0	0	1	1	1	1	1	6
Debilidades	D1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	8
	D2	0	1	0	1	1	1	0	0	0	4

D3	0	1	1	0	1	1	1	0	0	5
D4	1	1	0	1	0	0	0	0	0	3
D5	1	1	1	1	1	1	1	0	0	7
D6	1	1	1	1	1	1	1	0	0	7
D7	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2
D8	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2
D9	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2
D10	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2

Tabla 2.5. Matriz DAFO de la UEB de Aseguramiento Empresa Porcina de Villa Clara.

Fuente. Elaboración propia

MATRIZ DAFO		
Análisis Interno	Análisis Externo	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Ofensiva ($F + O = 36$)	Defensiva ($F + A = 17$)
DEBILIDADES	Adaptativa ($D + O = 17$)	Supervivencia ($D + A = 24$)

Tabla 2.6 Tipo de estrategia a adoptar en la UEB Villa Clara.

Fuente. Elaboración propia

Como se puede ver el tipo de estrategia a emplear en la UEB es maxi-maxi es decir la organización es fuerte y con oportunidades, por lo que debe trazarse estrategias ofensivas. Debe utilizar las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.

Principales fortalezas a potenciar

4. Experiencia laboral y profesional.
5. Unidad de factores (Administración, CTC y PCC)
6. Capacidad directiva.

Principales debilidades a eliminar o atenuar

1. *No están definidas las competencias para facilitar la selección del personal.*
5. *Se desarrollan acciones en el plan de capacitación que no están orientadas a las competencias profesionales que se necesitan desarrollar.*
6. *Al no contar con el diseño de los perfiles de competencias para los diferentes cargos y puestos, los indicadores de evaluación del desempeño no responden a las necesidades de la UEB.*

Conclusiones parciales

1. El diagnóstico de la gestión del capital humano en la UEB permitió conocer la existencia de deficiencias en cada uno de los procesos, destacándose principalmente la ausencia de un diseño adecuado de competencias laborales que permitan definir indicadores para la selección, la evaluación del desempeño y planificar acciones de capacitación.
2. En el análisis del estado actual del proceso de capital humano, la lista de chequeo aplicada a través de sus requisitos y el calificador de cargos, para la descripción de puestos, reflejó ser muy genérico para cada uno de los puestos analizados.
3. Se realizó un análisis situacional DAFO con el objetivo de determinar las estrategias que puedan llevar a contrarrestar las debilidades, aumentar las fortalezas, disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades que tiene la UEB y que constituyen una guía para el diagnóstico, determinándose que la estrategia a emplear en la UEB es maxi-maxi, es decir la organización es fuerte y con oportunidades, por lo que debe trazarse estrategias ofensivas, donde se utilicen las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.

Capítulo III

Capítulo III: Aplicación de un procedimiento para el diseño de perfiles de competencias laborales en la UEB de Aseguramiento de la empresa Porcina Villa Clara

3.1 Introducción

En este capítulo se diseñan los perfiles de competencias para los puestos que se proponen; con la aplicación de un procedimiento adecuado y a partir de lo establecido en los sistemas integrados de capital humano, referidos a las competencias laborales como objeto de estudio práctico de la investigación.

3.2 Procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencias en la UEB de Aseguramiento de la empresa Porcina de Villa Clara

En la UEB de Aseguramiento de la empresa Porcina de Villa Clara para el análisis y descripción de los puestos de trabajo se cuenta con la información mostrada por los calificadores de cargo, lo que representa que el estado en que se encuentra la GCH en correspondencia con la gestión por competencias está a un nivel muy elemental o inicial. Producto de lo anterior y unido a las demás insuficiencias detectadas en el diagnóstico realizado en el capítulo anterior, se tiene la necesidad de elaborar el perfil de competencias adecuado para los cargos y puestos que se proponen.

Para ello se consideró el procedimiento propuesto por Sotolongo Sánchez, (1998) debido a que muestra una principal ventaja sobre los demás que se consultaron en la bibliografía, aspecto estudiado en el capítulo I y es que parte de realizar un análisis o diagnóstico del sistema de trabajo. Además se aprecian buenas prácticas tras la puesta en marcha de dicho procedimiento en entidades del sector del turismo Sotolongo Sánchez, (1998), en la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara Chaviano Pérez, (2010) y en los Joven Club de la mencionada provincia Rodríguez González et al., (2011).

Para su aplicación, dicho procedimiento fue adaptado a las condiciones actuales y específicas de la UEB de Aseguramiento, con el objetivo de obtener un diseño adecuado de perfiles de competencias. Este procedimiento consta de cinco fases con sus etapas y pasos correspondientes. En la figura 3.1 se muestra lo que anteriormente se detalla y en el epígrafe que sigue se realizará una descripción del mismo.

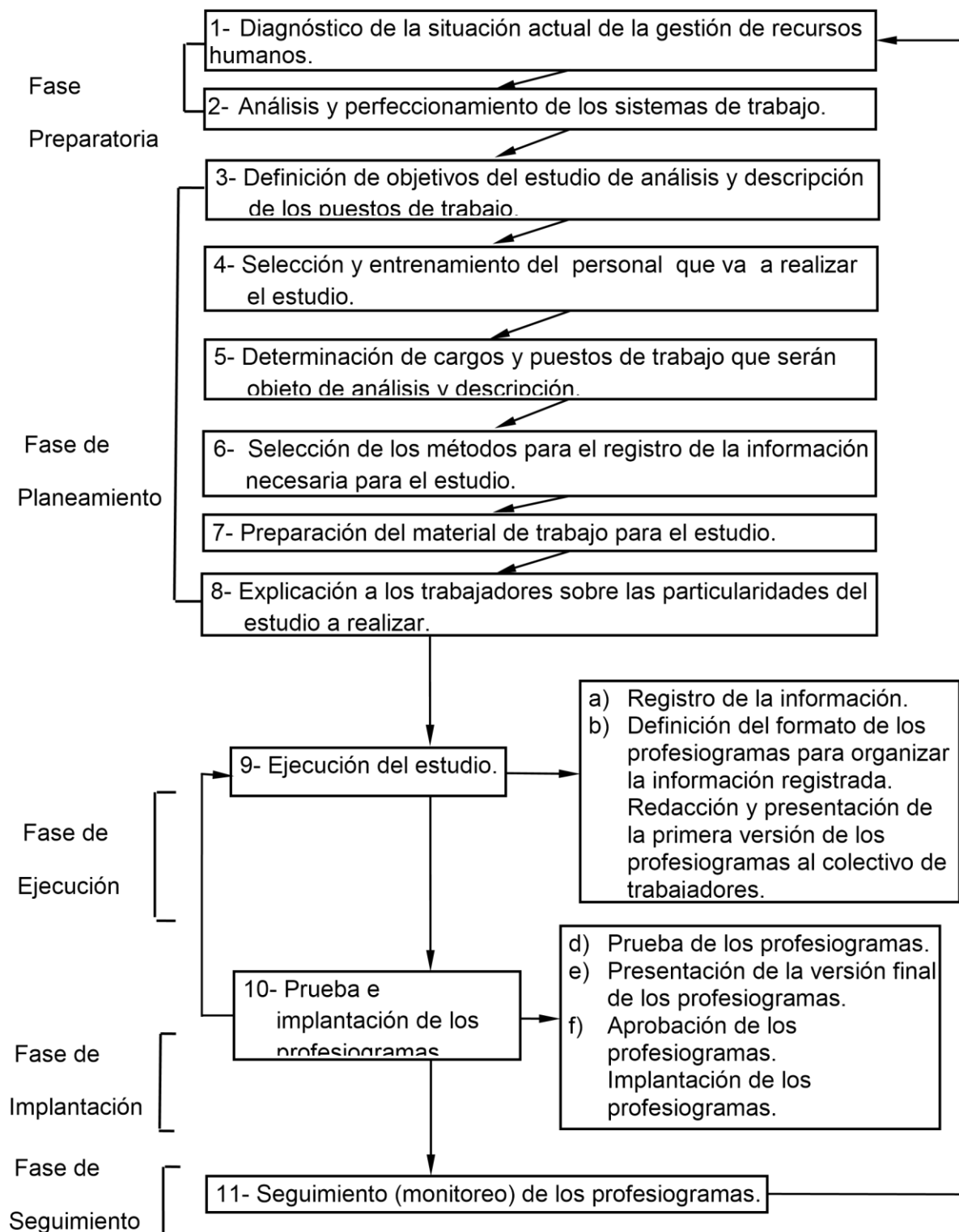


Figura 3.1: Procedimiento para la elaboración de perfiles de cargo por competencias.

Fuente: Sotolongo Sánchez, 1998.

Fase preparatoria

Etapas 1. Diagnóstico de la situación actual de la GCH en la instalación

En consecuencia con el diagnóstico realizado en el capítulo II de la situación actual de la

GCH en la UEB de Aseguramiento se detectaron las siguientes irregularidades:

- la institución no tiene identificadas las competencias laborales para los puestos y cargos de trabajo en aras de alcanzar un correcto desempeño del personal,
- la descripción de puestos de trabajos se realiza a través de calificadores de cargos muy generales y ambiguos,
- la selección del personal se desarrolla a partir de requisitos muy generales del puesto de trabajo y deberá contar con un mayor chequeo de las evaluaciones con vistas a cumplir los objetivos planteados,
- el plan de capacitación no se realiza teniendo en cuenta las competencias a desarrollar en el personal y el impacto y la eficacia de las diferentes acciones no se mide con la sistematicidad requerida, y
- la evaluación del desempeño se realiza a través de indicadores, estos son poco específicos y ambiguos y no incluyen competencias a medir.

Etapas 2. Análisis y perfeccionamiento de los sistemas de trabajo

La UEB de Aseguramiento, respecto a la descripción de los puestos de trabajo cuenta con un diseño elemental en el calificador de cargo planteados según la resolución 22 del año 2005 y además en el expediente del trabajador se hace referencia a las funciones específicas de personal. Estos calificadores solo incluyen la descripción general de las funciones y requisitos de conocimiento, sin especificar competencias físicas y de personalidad, así como las condiciones de trabajo.

Es este sentido, considerando las características del proceso que se estudia el personal está expuesto a:

- jornadas laborales prolongadas en cierre de información al finalizar el mes,
- posturas de trabajo sentado y agotamiento visual, y
- presencia de estrés.

Fase de planeamiento

Etapas 3. Definición de los objetivos del estudio de análisis y descripción de los puestos de trabajo

Este estudio está encaminado al logro de los objetivos siguientes:

- establecer el perfil ideal para los trabajadores de la UEB de Aseguramiento, atendiendo a las características y requisitos profesionales y personales, y
- ofrecer un mayor conocimiento acerca de las condiciones de trabajo en cada puesto con vistas a mejorarlas y minimizar los posibles riesgos.

Etapas 4. Selección y entrenamiento del personal que va a realizar el estudio (comité de competencias)

En cuanto al personal que va a realizar el estudio se procedió a su determinación utilizando un método probabilístico y asumiendo una ley de probabilidad binomial mediante la expresión 3.1 siguiente:

$$n = \frac{p*(1-p)*k}{i^2} \quad (3.1)$$

Donde:

n- Número de expertos

i- Nivel de precisión deseado

p- Proporción estimada de errores de los expertos

k- Constante asociada al nivel de confianza elegido

Nivel de confianza (%)	K
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

Tomando una proporción estimada de error de los expertos de 0.02, un nivel de precisión de 0.07 y un valor de la constante K de 3.8416 para un 95% de nivel de confianza, se obtiene que el número de expertos requeridos sea 7.

$$n = \frac{0.02*(1-0.02)*3.8416}{0.07^2} \approx 7$$

Para la selección de los expertos se confeccionó una lista inicial de posibles personas, que debían cumplir aspectos como: disposición a participar en la evaluación, experiencia de trabajo, conocimiento sobre el tema, etc. Por lo que inicialmente se seleccionaron 10 expertos, para determinar su coeficiente de competencia, que se calcula a través de la siguiente fórmula 3.2.

$$k = \frac{k_c + k_a}{2} \quad (3.2)$$

Donde:

k: coeficiente de competencia

k_c: coeficiente de conocimiento

k_a: coeficiente de argumentación

Si se obtiene como resultado de la expresión 3.2 que:

- $0.8 < k < 1$; el coeficiente de competencia es alto
- $0.5 < k < 0.8$; el coeficiente de competencia es medio
- $k < 0.5$; el coeficiente de competencia es bajo

Los resultados de la aplicación de la encuesta a los expertos se aprecian en las tablas 3.1 y 3.2.

Para la determinación del coeficiente de argumentación se tomó una tabla patrón (ver tabla 3.3), indicando el valor de cada fuente de conocimiento.

Tabla 3.1. Coeficiente de conocimiento

<i>Candidato a experto (CE)</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>Total</i>
<i>CE1</i>										x		<i>0.9</i>
<i>CE2</i>								x				<i>0.7</i>
<i>CE3</i>						x						<i>0.6</i>
<i>CE4</i>								x				<i>0.7</i>
<i>CE5</i>								x				<i>0.7</i>
<i>CE6</i>								x				<i>0.7</i>
<i>CE7</i>					x							<i>0.6</i>
<i>CE8</i>								x				<i>0.7</i>
<i>CE9</i>									x			<i>0.8</i>

CE10						x					0.5
------	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	-----

Fuente. Elaboración propia

Finalmente, de los posibles candidatos se eliminaron los números tres, siete y diez; los nombres de los siete candidatos propuestos entonces para formar parte del grupo de expertos se muestran en la tabla 3.5.

Una vez seleccionado el personal encargado de realizar el estudio, se desarrolló una sesión de capacitación en aras de erradicar todas aquellas insuficiencias o dudas que pudieran existir referente a las técnicas y/o métodos que se van a emplear para este caso y entrenar al personal en este sentido.

El comité de expertos o comité de competencias fue aprobado por el consejo de dirección de la UEB objeto de estudio.

Tabla 3.2. Coeficiente de argumentación

Fuentes		CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	CE7	CE8	CE9	CE 10
1	A										
	M	X	x				x		x	X	
	B			x	X	x		x			X
2	A	X	x				x		x		
	M				X					X	
	B			x		x		x			X
3	A	X								X	
	M		x	x	X	x	x	x	x		X
	B										
4	A	X								X	
	M		x		X	x	x	x	x		X
	B			x							
5	A	X						x		X	
	M		x	x	X	x	x		x		X
	B										

<i>Total</i>	<i>0.85</i>	<i>0.85</i>	<i>0.45</i>	<i>0.65</i>	<i>0.45</i>	<i>0.85</i>	<i>0.45</i>	<i>0.85</i>	<i>0.75</i>	<i>0.45</i>
--------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 3.3. Tabla de referencia

No	Fuente de argumentación	Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)
1	Experiencia de trabajo	0.5	0.4	0.2
2	Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
3	Estudio de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
4	Estudio de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
5	Conocimiento sobre el estado actual del problema	0.05	0.05	0.05

Fuente. Chaviano Pérez, (2010)

Tabla 3.4. Coeficiente de competencia

CE	k_c	k_a	k	Clasificación
CE1	0.9	0.85	0.875	Alto
CE2	0.7	0.85	0.775	Medio
CE3	0.5	0.45	0.475	Bajo
CE4	0.7	0.65	0.675	Medio
CE5	0.7	0.45	0.575	Medio
CE6	0.7	0.85	0.775	Medio
CE7	0.4	0.45	0.425	Bajo
CE8	0.7	0.85	0.775	Medio
CE9	0.8	0.75	0.775	Medio
CE10	0.5	0.45	0.475	Bajo

Fuente. Elaboración propia

Tabla 3.5. Listado de expertos (comité de competencias)

No	Expertos (E)
----	--------------

1	<i>Lumy Llerena Márquez</i>	<i>Presidente</i>
2	<i>Eugenio Rivero</i>	<i>Miembro</i>
3	<i>Carlos J. García Moreno</i>	<i>Miembro</i>
4	<i>Iraida T. Ramírez González</i>	<i>Miembro</i>
5	<i>Ernesto Ulloa Ibarra</i>	<i>Miembro</i>
6	<i>Vilma Cantillo Negrat</i>	<i>Miembro</i>
7	<i>Yaneidy Concepción González</i>	<i>Miembro</i>

Fuente. Elaboración propia

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

Como ya se abordaba en el capítulo anterior, en el proceso objeto de estudio, según el calificador y por interés para la UEB, se desea mostrar los perfiles de los puestos seleccionados, para este caso, Técnico A (Especialista Principal), Especialista C en Gestión Económica, Técnico A Gestión Económica

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

Para la selección del método para el registro de la información del estudio se tuvo en cuenta el estudio de la literatura especializada que se realizó en el capítulo I, donde se decide trabajar con el método Delphi por rondas, tratado por Cuesta Santos, (2010) y complementado con la entrevista y la observación directa.

Se utilizó un modelo de entrevista (ver anexo 9), que ayudó en gran medida a recaudar la información necesaria para la confección de los perfiles de competencia.

Etapas 7. Preparación del material de trabajo para el estudio

Con vistas a desarrollar con éxito todo el diseño del estudio y teniendo en cuenta el método seleccionado para el registro de la información se cuenta con recursos materiales como: computadora, hojas, lapiceros, etc.

Etapas 8. Explicación a los trabajadores sobre las particularidad del estudio a realizar

Una vez efectuadas las etapas anteriores, se procedió a avisar a la alta dirección de la UEB los objetivos, el alcance y contenido del estudio, de forma tal que se permitiera el acceso a la consulta de documentos e información necesaria y el acercamiento al personal involucrado con la investigación. En segundo lugar se informó a los trabajadores sobre la realización de la presente investigación, con la finalidad de advertir y tratar de obtener así la máxima colaboración de los mismos, y en mayor medida de los que están directamente implicados.

Fase de ejecución

Etapas 9. Ejecución del estudio

El registro de la información, en todos los casos, se realizó a partir del método Delphi por rondas como ya se hacía mención anteriormente.

Se muestra entonces cómo fue determinado el perfil para el Técnico A en Gestión Económica (Especialista Principal)

Paso 1. Grupo de expertos

Se seleccionó el número de expertos (7) y fueron aprobados por la alta dirección de la instalación, y se realizó una sección de capacitación sobre el tema en cuestión.

Paso 2. Desarrollo de la primera ronda

A cada experto del grupo se le entregó una hoja de papel en la cual debían responder, qué competencias debe conformar el contenido del puesto objeto de estudio. Una vez respondida por los expertos, se redujo el listado evitando repeticiones o similitudes y posteriormente se construyó la matriz de competencias (ver tabla 3.6) para el puesto analizado. En dicha tabla, la celda que contiene una cruz (x), representan que la competencia analizada fue listada por el experto correspondiente.

Tabla 3.6. Matriz de competencias

Competencias (C)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<i>Facilidades comunicativas</i>	x	x	x	x	X	X	
<i>Capacidad de gestión</i>	x	x	x	x	X	X	x
<i>Capacidad para tomar decisiones efectivas</i>	x	x	x	x	X		
<i>Trabajo en equipo</i>	x	x	x	x	X	X	x
<i>Control de la actividad que realiza</i>			x	x			
<i>Habilidad de control</i>	x	x	x	x	X	X	x
<i>Disposición al cambio</i>		x		x	X	X	x
<i>Ética</i>	x	x	x	x	X	X	x
<i>Análisis numérico</i>	x	x	x	x	X	X	x
<i>Auto superación</i>	x	x	x	x	X	X	
<i>Liderazgo</i>	x	x		x	X	X	

<i>Habilidad analítica</i>	x	x	x				
<i>Aprendizaje</i>		x	x		X	X	x
<i>Nivel de compromiso</i>	x		x	x	X	X	x
<i>Disciplina</i>		x	x	x	X	X	x
<i>Autoridad</i>		x				X	
<i>Capacidad para solucionar situaciones de emergencia</i>		x	x	x		X	x
<i>Conocimiento sobre informática, legislaciones y sistemas de pago.</i>	x	x	x	x	X	X	x
<i>Calidad</i>		x	x	x	X	X	
<i>Responsabilidad</i>		x	x	x	X	X	

Fuente. Elaboración propia

Paso 3. Desarrollo de la segunda ronda

Luego se le entregó a cada experto por separado la matriz anterior y se indicó marcar con una N las que a su criterio no constituyen competencias necesarias para el puesto analizado. Posteriormente se determinó el nivel de concordancia a través de la expresión 3.3

3.3.

$$C_c = \left(1 - \frac{V_n}{V_t}\right) * 100 \quad (3.3)$$

Donde:

C_c : coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

V_n : cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

V_t : cantidad total de expertos.

Empíricamente, si $C_c \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia, por consiguiente las competencias que obtuvieron valores de $C_c < 60\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. Como se puede apreciar, de 20 competencias iniciales solo quedaron 17, dichos resultados se reflejan en la tabla 3.7.

Tabla 3.7. Matriz de competencias depuradas por el nivel de concordancia

<i>Competencias (C)</i>	<i>E1</i>	<i>E2</i>	<i>E3</i>	<i>E4</i>	<i>E5</i>	<i>E6</i>	<i>E7</i>	C_c
<i>Facilidades comunicativas</i>							N	85.71
<i>Capacidad de gestión</i>								100

Capacidad para tomar decisiones efectivas						N	N	71.42
Trabajo en equipo								100
Control de la actividad que realiza	N	N			N	N	N	28.57
Habilidad de control								100
Disposición al cambio	N		N					71.42
Ética								100
Análisis numérico								100
Auto superación							N	85.71
Liderazgo			N				N	71.42
Habilidad analítica				N	N	N	N	42.85
Aprendizaje	N			N				71.42
Nivel de compromiso		N						85.71
Disciplina	N							85.71
Autoridad	N		N	N	N		N	28.57
Capacidad para solucionar situaciones de emergencia	N				N			71.42
Conocimiento sobre informática, legislaciones y sistemas de pago.								100
Calidad	N						N	71.42
Responsabilidad	N						N	71.42

Fuente. Elaboración propia

Paso 4. Desarrollo de la tercera ronda

Después de depurada la matriz de competencias inicial con el nivel de concordancia, los expertos establecieron una ponderación o peso que se daría a cada una de las competencias con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito. Los expertos otorgaron calificaciones que oscilan entre 1 y 17, siendo los valores más bajos los correspondientes a aquellos que consideran de mayor importancia.

Luego se ordenaron las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada en este caso por R_j . Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto

de R_j media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia. A continuación ver tablas 3.8 y 3.9 que muestran los resultados respectivamente.

Tabla 3.8. Ponderaciones dada por los expertos a cada competencia

Competencias (C)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	R_j
Facilidades comunicativas	7	7	5	8	7	7	7	48
Capacidad de gestión	11	11	11	11	11	11	10	76
Capacidad para tomar decisiones efectivas	2	3	3	3	3	3	3	20
Trabajo en equipo	8	8	7	7	8	8	8	54
Habilidad de control	3	2	2	2	2	2	2	15
Disposición al cambio	9	9	9	9	9	9	9	63
Ética	10	10	10	10	10	10	11	71
Análisis numérico	5	5	6	4	5	5	5	35
Auto superación	13	12	12	12	12	12	12	85
Liderazgo	15	15	15	15	15	15	15	105
Aprendizaje	12	13	14	13	13	13	13	91
Nivel de compromiso	14	14	13	14	14	14	14	97
Disciplina	17	17	17	17	17	17	17	119
Capacidad para solucionar situaciones de emergencia	4	4	4	5	4	4	4	29
Conocimiento sobre informática, legislaciones y sistemas de pago	1	1	1	1	1	1	1	7
Calidad	6	6	8	6	6	6	6	44
Responsabilidad	16	16	16	16	16	16	15	111

Fuente. Elaboración propia

Tabla 3.9. Orden de importancia de las competencias

Competencias (C)	R_j	R_j media	Valor R_j	C_c
Facilidades comunicativas	48	6.85	7	71.42

<i>Capacidad de gestión</i>	76	10.85	11	85.71
<i>Capacidad para tomar decisiones efectivas</i>	20	2.85	3	85.71
<i>Trabajo en equipo</i>	54	7.71	8	71.42
<i>Habilidad de control</i>	15	2.14	2	85.71
<i>Disposición al cambio</i>	63	9	9	100
<i>Ética</i>	71	10.14	10	85.71
<i>Análisis numérico</i>	35	5	5	71.42
<i>Auto superación</i>	85	12.14	12	85.71
<i>Liderazgo</i>	105	15	15	100
<i>Aprendizaje</i>	91	13	13	100
<i>Nivel de compromiso</i>	97	13.85	14	85.71
<i>Disciplina</i>	119	17	17	100
<i>Capacidad para solucionar situaciones de emergencia</i>	29	4.14	4	71.42
<i>Conocimiento sobre informática, legislaciones y sistemas de pago</i>	7	1	1	100
<i>Calidad</i>	44	6.28	6	71.42
<i>Responsabilidad</i>	111	15.85	16	85.71

Fuente. Elaboración propia

Como resultado de la tabla 3.9 se obtiene un orden para las competencias del puesto analizado y puede observarse un $C_c \geq 60\%$ para todos los casos; por lo que es conveniente decir que existe un adecuado nivel de consenso y de esta manera quedan constituidas las competencias para el puesto de trabajo analizado.

3.3 Diseño de perfiles de competencias a partir de la aplicación del procedimiento seleccionado

Por consiguiente se propone llenar el formato propuesto para el perfil de competencias (ver anexos 10 y 11), con el objetivo de organizar la información registrada y que se muestra a continuación en la figura 3.2.

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS	
1. DATOS GENERALES	
<i>Denominación del cargo o puesto de trabajo: Técnico A (Especialista Principal)</i>	
<i>Área o departamento a la que pertenece: Grupo Económico Laboral</i>	
<i>Categoría ocupacional: Técnico</i>	<i>Grupo escala salarial: XIII</i>
<i>Subordinación directa a: Director UEB</i>	<i>Subordinados: Técnico A y Especialista C</i>
<i>Salario: 400.00+105.00</i>	<i>Sistema de Pago: Por resultados</i>
2. CARACTERIZACIÓN DEL PUESTO	
<i>Misión: Gestión y control de los indicadores económicos y financieros de la UEB</i>	
<i>Funciones generales:</i> • <i>Elabora las propuestas y planes sobre los niveles de actividad</i> • <i>Evalúa el comportamiento de los planes aprobados</i> • <i>Analiza y emite criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos y financieros</i> • <i>Planifica y controla los consumos y analiza el comportamiento de los abastecimientos más importantes</i> • <i>Elabora o participa en la evaluación de proyectos de inversión</i> • <i>Elabora o participa en la elaboración de propuestas de extra plan</i> • <i>Analiza el comportamiento de la productividad del trabajo</i> • <i>Realiza análisis sobre la eficiencia económica, la sustitución de importaciones;</i> • <i>Elabora estados financieros y de presupuestos en moneda nacional o divisas según corresponda, realizando valoraciones de los mismos</i> • <i>Participa en la elaboración de planes financieros y otras actividades financieras de la UEB</i> • <i>Atiende tareas relativas a los precios y tarifas</i> • <i>Elabora registros primarios estadísticos y confecciona series históricas de los indicadores económicos</i> • <i>Realiza análisis estadísticos</i> • <i>Asesora en materia económica al Director de la UEB</i>	

- *Participa en otras tareas relacionadas con las finanzas*
- *Confecciona informes sobre los resultados de la ejecución y el cumplimiento del presupuesto o planes financieros*
- *Participa en el establecimiento de programas sobre la formulación, fijación, modificación y control de los precios, tarifas, recargos y descuentos comerciales de la unidad*
- *Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.*

Funciones específicas:

- *Garantizar la ejecución e Balance de Comprobación de Saldo, a partir del procesamiento de toda la información primaria.*
- *Facturar, conciliar y cobrar las ventas de servicio de transportación*
- *Controlar y ejecutar las actividades contable financiera establecida por la Dirección de la empresa en la Unidad.*
- *Mantener actualizada la documentación referente a la Política Laboral y Salarial vigente.*
- *Garantizar el cumplimiento de todos los Procedimientos, Reglamentos y Manuales, aprobados por la empresa en materia de Gestión Integrada del Capital Humano.*
- *Registrar, procesar y entregar la información económica laboral en tiempo con la calidad y veracidad requerida*

3. REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos mínimos necesarios: Graduado de Técnico Medio

Especialidades preferentes: Carreras afines a la actividad económica.

Necesidad de adiestramiento: Sí x No

Requisitos de experiencia

Necesidad de experiencia previa: Sí x No

*Tipo de puestos, áreas y organizaciones preferentes:
Solo el puesto de economía*

Cantidad mínima de experiencia: 2 años

Requisitos físicos o aparentes relevantes: No presentar limitaciones físicas en cuanto al desarrollo psicomotor y audiovisual

Otras exigencias: Estar psíquicamente apto

4. CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO			
Condiciones ambientales (iluminación, ventilación, organización y otros factores) y características del trabajo: Buenas condiciones de trabajo. Medios de trabajo acorde con su labor.			
Factores de riesgo: enfermedades de la columna vertebral y enfermedades de la vista.			
Medios de seguridad: No requiere			
Tipo y grado de esfuerzo característico:		Físico: posición de trabajo sentado	
		Mental: esfuerzo mental sostenido.	
4.1 OTROS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL AMBIENTE DE TRABAJO			
Elementos	Frecuencia		
	Siempre	En ocasiones	Esporádicamente
Olores			
Humedad			
Resequedad			
Corriente de aire			
Frío			
Ruido			
Calor			
Cambios bruscos de temperatura			
Expuesto a radiaciones			
Espacios reducidos			
Humo			
Polvo			
Vapor			
Condiciones organizativas:	Horario de trabajo y duración de la jornada laboral: Generalmente de de 7am a 12.00 m y de 1pm a 4pm, 8 horas/día, aunque a veces es indeterminado los días de cierre de información al finalizar el mes		

Horario de guardia: No realiza	
<i>Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño: computadora, lapiceros, agendas, y todo tipo de accesorios y material de oficina.</i>	
<i>Responsabilidad:</i>	<i>Realizar su trabajo con calidad y seriedad, en el tiempo establecido</i>
	<i>Uso y cuidado de los medios y materiales de trabajo</i>
	<i>Cumplir con las Normas, Procedimientos establecidos y con las Reglas de Seguridad del Trabajo</i>
5. COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO	
<i>Competencias</i>	<i>Dimensiones</i>
<i>Conocimiento sobre el comportamiento de los indicadores económicos y financieros</i>	* conocer y aplicar correctamente los indicadores económicos y financieros * respetar lo planteado en el manual de normas y procedimientos para la aplicación de los mismos. * registrar y supervisar los hechos contables que ocurren en la UEB
<i>Habilidad de control</i>	* capacidad para reconocer la necesidad de control y el mantenimiento de éste sobre procesos, personas y asuntos.
<i>Capacidad para tomar decisiones efectivas</i>	* capacidad para tomar decisiones efectivas en escenarios caracterizados por el riesgo, la incertidumbre y la complejidad.
<i>Capacidad para solucionar situaciones de emergencia</i>	* transforma aspectos complejos en soluciones prácticas.
<i>Análisis numérico</i>	* implica realizar análisis diario, mensual y anual de todos los indicadores económicos.
<i>Calidad</i>	* conocimiento para aplicar las técnicas y normas de la actividad.
<i>Facilidades comunicativas</i>	* capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. * habilidad de transmitir información a los clientes y a la dirección de la UEB.
<i>Trabajo en equipo</i>	* habilidad para trabajar en grupos con diferentes perspectivas o criterios sobre un caso en cuestión, tratando siempre de llegar a un consenso, aunque implique abandonar criterios propios.

<i>Disposición al cambio</i>	* se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. * apuesta por los avances de la ciencia y la tecnología y los pone en práctica con rapidez.
<i>Ética</i>	* obrar consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales. * respetar la privacidad del cliente.
<i>Capacidad de gestión</i>	* habilidad para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable
<i>Auto superación</i>	* demuestra constantemente el interés de aprender. * se prepara atendiendo a las deficiencias o lagunas del conocimiento que sea capaz de percibir sobre sí mismo.
<i>Aprendizaje</i>	* capacidad de incorporar conocimientos rápidamente acerca de su especialidad y nuevas tecnologías
<i>Nivel de compromiso</i>	* se siente altamente involucrado con los resultados organizacionales. * es leal y posee un alto sentido de pertenencia.
<i>Liderazgo</i>	* capacidad de dirigir actividades, acciones o grupos sin ser precisamente el máximo responsable. * inspirar valores de acción y anticipar escenarios de desarrollo de la acción de un grupo. * tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones.
<i>Responsabilidad</i>	* capacidad de tomar decisiones y ejecutar las funciones del puesto de trabajo desde la implicación y el compromiso, teniendo en cuenta los requerimientos y las indicaciones recibidas y los criterios propios de actuación.
<i>Disciplina</i>	* cumplir con sus compromisos y con sus deberes como trabajador. * acatar y actuar en consecuencia con las decisiones organizacionales.

Figura 3.2. Perfil de competencias para el puesto de Técnico A (Especialista Principal)

Fuente. Elaboración propia

Con igual “modus operandi” se realizó el análisis y diseño de los puestos de Especialista C en Gestión Económica y Técnico A en Gestión Económica, perteneciente a la UEB objeto de estudio y los resultados aparecen en los anexos 12 y 13

Fase de implementación

Etapas 10. Prueba e implementación de los perfiles de competencias

Tras la elaboración de los perfiles de competencia para los cargos y puestos de trabajo seleccionados de la UEB de Aseguramiento se decidió someterlos a consideración de los trabajadores implicados y de la alta dirección como base para su posterior aprobación, tanto por el departamento de RH de esta unidad, como por los organismos competentes. Finalmente los perfiles de competencias fueron aprobados por los trabajadores y los directivos de la UEB de Aseguramiento.

Se recomendó además el análisis de los perfiles de competencias como punto de partida para la elaboración del plan de capacitación de los trabajadores inmersos y la posterior puesta en práctica de procesos de GCH como selección del personal y evaluación del desempeño.

Fase de seguimiento

Etapas 11. Seguimiento (monitoreo) de los perfiles de competencias

Se recomienda al departamento de capital humano que realice el seguimiento o monitoreo de los perfiles de competencias de los cargos y puestos de trabajo para de este modo mantenerlos actualizados. Igualmente se propone establecer las revisiones periódicas de los perfiles de competencias pertinentes para descubrir en el futuro, posibles cambios en el contenido de los sistemas de trabajo de los cargos y puestos de la UEB de Aseguramiento.

3.4. Conclusiones parciales

1. La aplicación del procedimiento seleccionado posibilitó la elaboración de los perfiles de competencias para los puestos de Técnico A(Especialista Principal), Especialista C en Gestión Económica y Técnico A en Gestión Económica
2. Los perfiles de competencias elaborados para el proceso clave de servicio proporcionó una herramienta de soporte al diseño e implementación del SGICH, cuyas bases son sustentadas por las competencias laborales, contribuyendo además a la implementación y posterior certificación del Sistema de Gestión de la Calidad de la UEB objeto de estudio

Conclusiones generales

Conclusiones generales

1. Las competencias laborales manifiestan la integración entre los elementos saber, saber hacer y saber ser, los cuales representan unidades del conocimiento individual para desarrollar con éxito una actividad, de ahí la necesidad de elaborar perfiles de competencias para adaptar a las personas a las características y exigencias de los puestos de trabajo.
2. El diagnóstico realizado al estado actual del proceso de Capital Humano, permitió determinar insuficiencias en el análisis y descripción de los perfiles de competencias de los cargos y de los puestos de trabajo y en los principales procesos de Gestión del Capital Humano por competencias en la UEB objeto de estudio, entre ellas se puede citar que el plan de capacitación no se realiza teniendo en cuenta las competencias a desarrollar en el personal y la evaluación del desempeño se realiza a través de indicadores que no incluyen las competencias a medir.
3. El procedimiento seleccionado evidenció ser un instrumento potente para la identificación de competencias en la UEB de Aseguramiento y permitió diseñar los perfiles de competencias de los puestos claves del proceso de servicio, específicamente el de Técnico A(Especialista Principal), Especialista C en Gestión Económica y Técnico A en Gestión Económica.
4. Los perfiles de competencia confeccionados superan las insuficiencias que presentan los calificadores de cargo vigentes respondiendo a las exigencias y necesidades de cada puesto y cargo de trabajo en la UEB de Aseguramiento y muestran información referente a las funciones generales y específicas, requisitos de conocimientos, competencias laborales, experiencia previa, responsabilidades y condiciones de trabajo.

Recomendaciones

Recomendaciones

1. Implementar los perfiles de competencias elaborados para los puestos de Técnico A(Especialista Principal), Especialista C en Gestión Económica y Técnico A en Gestión Económica
2. Generalizar la aplicación del procedimiento seleccionado a otros cargos y puestos de trabajo para la elaboración de perfiles de competencia en la UEB de Aseguramiento

Bibliografía

Bibliografía

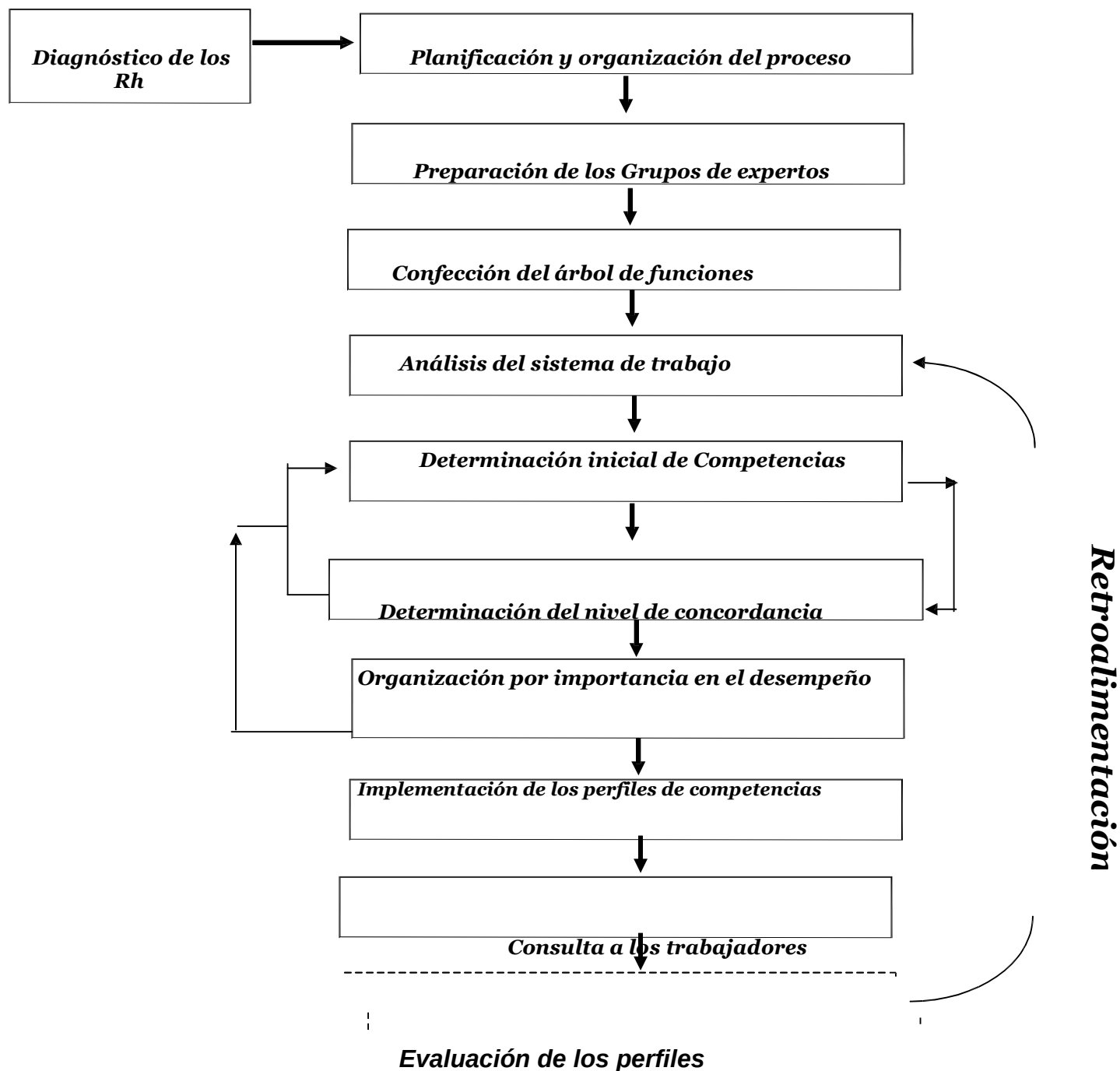
- 1- Arión consultores, (1998). Gestión de recursos humanos por competencias.
- 2- Arráiz, J.I. (2000). Retribución y competencia: ¿cómo garantizar su éxito? Capital Humano. España.
- 3- Barranco, F.J. (1993). Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación. Editorial Pirámide S.A. Madrid.
- 4- Beer, M. et al (1992). Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
- 5- Buck Consultants, (1998); "Competency-Based Performance Management" Washington.
- 6- Casas Bartol, J. (1992). Como reclutar y seleccionar al personal. Editorial de Vecchi, S.A.
- 7- Cruz, P. y Vega, G. (2001).El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada teórica metodológica.
- 8- Chiavenato, I. (1988). Administración de recursos humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Graw - Hill. México.
- 9- Chiavenato, I. (1999) Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw - Hill. Colombia.
- 10- Castro, F. (2006). Discurso por el 1ro. De Mayo.
- 11- Colectivo de autores (2000): "Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos". Hay Group. Ediciones Deusto. Bilbao.
- 12- Cubeiro, J. C. (1998). ¿Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias? Training and Development Digest.
- 13- Cuesta Santos, A. (1997).Tecnología de gestión de recursos humanos.
- 14- Cuesta Santos, A. (2000). Gestión de competencias. (ISPJAE). Facultad de Ingeniería Industrial. La Habana.
- 15- Cuesta Santos, A. (2001): Gestión de competencias. La Habana. Editorial Academia.
- 16- Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos. (2da Edición Revisada y Ampliada) Editorial Academia.
- 17- Cuesta Santos, A (2010). Tecnología de gestión de recursos humanos. 4ta Edición. La Habana. Editorial Felix Varela.
- 18- Chaviano Pérez, P.L. (2010). Diseño de los perfiles de competencias para puestos de trabajo en la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara. Trabajo de diploma de Ingeniería Industrial. Santa Clara. UCLV.
- 19- Decreto No 281, 2007. República de Cuba.

- 20- Delgado, M. (2006). Modelo de Gestión por competencias. [en línea] Consultado: 10/03/2010 Disponible en: <http://www.portaldelconocimiento.com>.
- 21- Fernández Ríos, M. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- 22- García y Casa Nueva, (1999). Proceso de gestión de recursos humanos.
- 23- Gramigna, M. (2002). Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas [en línea] Consultado: 26/ 02/2010. Disponible en: <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>
- 24- Hamel, G. y Prahalad C.K. (1994). Compitiendo por el futuro. Barcelona. Editorial Ariel.
- 25- Harper y Lynch, (1992). Manuales de recursos humanos. Madrid, Editorial Gaceta de Negocios.
- 26- Ivancevich, J & Lorenzi, P. (1996). Gestión, calidad y competitividad. España.
- 27- Marrero Fornaris, C. (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras> aplicación en la cadena Isla Azul de la región oriental de Cuba. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana.
- 28- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo.[en línea][Consultado: 26/02/2010] Disponible en:http://www.wilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/bib_año/
- 29- Mertens, L. (1998). Competencia laboral: sistema, surgimiento y modelos. Montevideo (en línea) Consultado: 26/02/2010. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public>
- 30- Mertens, L. (2000). “La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. OEI. Madrid. España.
- 31- Moloney, K. (1998). “¿Es suficiente con las competencias?”; Training and Development a. [en línea] Consultado: 26/02/2010. Disponible en:www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm.
- 32- NC: 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano -Vocabulario.
- 33- NC: 3001: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano -Requisitos.
- 34- NC: 3002: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano -Implementación.
- 35- Pelegrín Naranjo, L. (2009). Perfiles de competencias para el área de Alimentos y Bebidas del Hotel Club Amigo Costa sur. Tesis en opción al grado de Ing. Industrial. UCLV.

- 36- Rodrigo, P. (2000). Selección por competencia (I): Importancia del perfil a definir y técnicas. Capital humano. España.
- 37- Rodríguez et al, (2011). Diseño de perfiles de competencias en los Joven Club de Computación de la provincia de Villa Clara.
- 38- Sikula, A.F. & Mc Kenna, F.J. (1989). Administración de recursos humanos: conceptos prácticos. Editorial Limusa. México.
- 39- Sotolongo Sánchez, M. (1998). Procedimiento general para la elaboración de profesiogramas de cargos y puestos de trabajo en Villas Turísticas pequeñas y medianas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". Tesis presentada en opción al grado científico de Master en Gestión de Recursos Humanos.
- 40- Stewart, T.A. (1997). Intellectual capital: the new wealth of organizations. Doubleday/Currency, New York.
- 41- Vaughn, R.C. (1971). Introducción a la ingeniería industrial. Editorial Reverté. a. S.A. España.
- 42- Werther, W. & (1992). Administración de personal y recursos humanos. México. Ediciones Mc. Graw-Hill.

Anexos

Anexo 1. Procedimiento para la confección de los perfiles de competencia



ANEXO 2. Definiciones de competencias

INEM (España): “*las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. “Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer”. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.*

POLFORM/OIT: *La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también y medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.*

Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de “Competencia Profesional” como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

CONSEJO FEDERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN (ARGENTINA): *Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.*

AUSTRALIA: *La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.*

ALEMANIA: *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 trabajo.*

NATIONAL COUNCIL FOR VOCATIONAL QUALIFICATIONS (NCVO): *En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.*

NC 3000: 2007 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO - VOCABULARIO Competencias laborales: *Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, Motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.*

Competencias organizacionales

Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

ANEXO 3

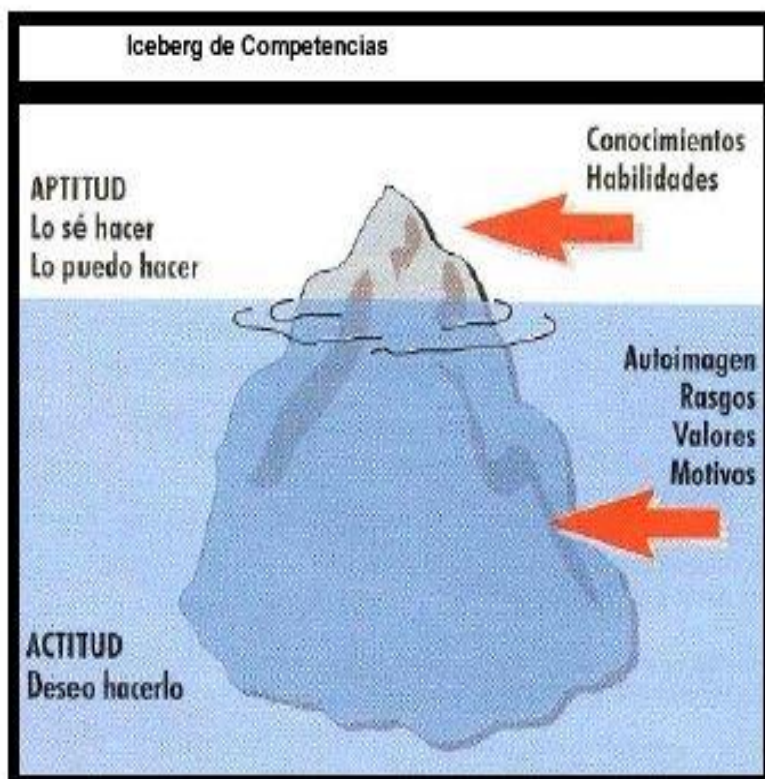
Ejemplo de competencias y pautas de conducta.

Cuadro 1	
Ejemplo de competencias y pautas de conducta	
Competencias	Pautas de conducta
Orientación al negocio y a los resultados	♦ Se preocupa por incrementar la cifra de negocio de su unidad en actividades de valor añadido. ♦ Evalúa con precisión los costos y beneficios de las oportunidades de negocio que se le presentan. ♦ Anima a sus colaboradores a pensar en las consecuencias económicas de su trabajo.
Desarrollar equipos	♦ Buscar oportunidades de trabajo que favorezcan la cohesión y el espíritu en equipo. ♦ Comparte con su equipo los retos a los que se enfrenta. ♦ Estimula el trabajo en equipo y el análisis conjunto de los problemas

Fuente: Alcor Consultores / Delta Recursos Humanos

ANEXO 4

ICEBERG DE COMPETENCIAS



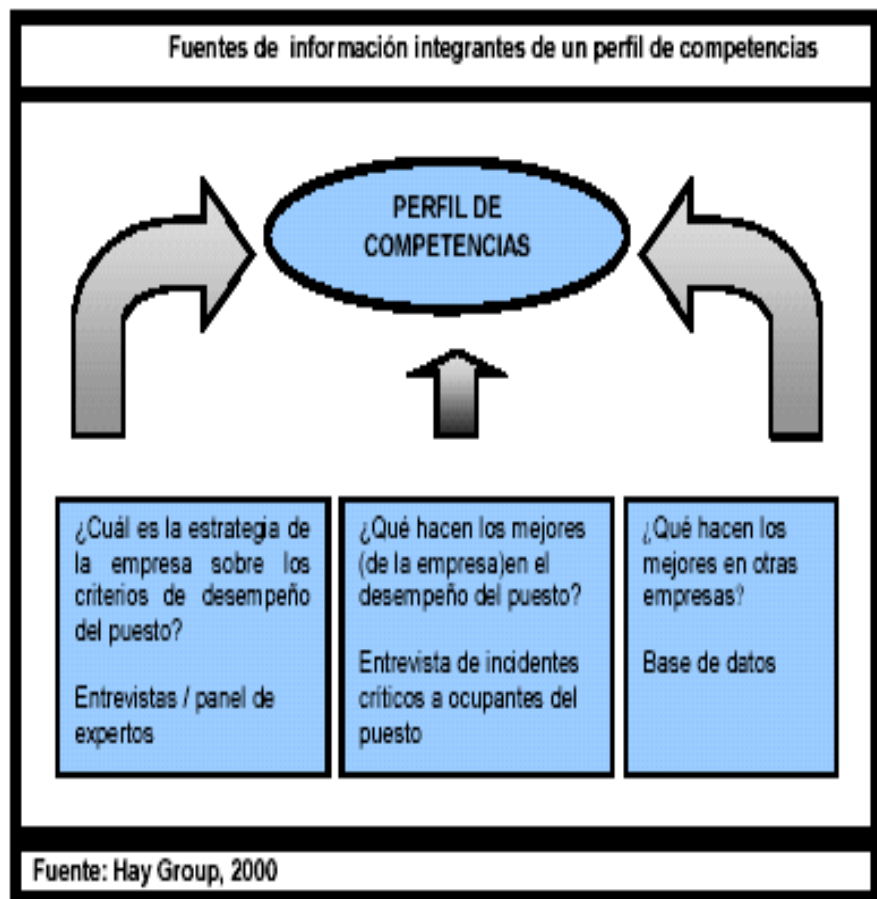
ANEXO 5. 20 Tipos de competencias agrupadas en 6 grupos según Arraíz, (2000)

Competencias de Logro y Acción.	1. Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia. 2. Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados. 3. Iniciativa, predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades. 4. Búsqueda de información, curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.
Competencias de Ayuda y Servicios.	5. Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás. 6. Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La acepción cliente puede ser externa o interna.
Competencias de Influencias	7. Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción. 8. Conocimiento Organizativo, capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones. 9. Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.
Competencias Gerenciales	10. Desarrollo de Personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. 11. Dirección de Personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo. 12. Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros. 13. Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

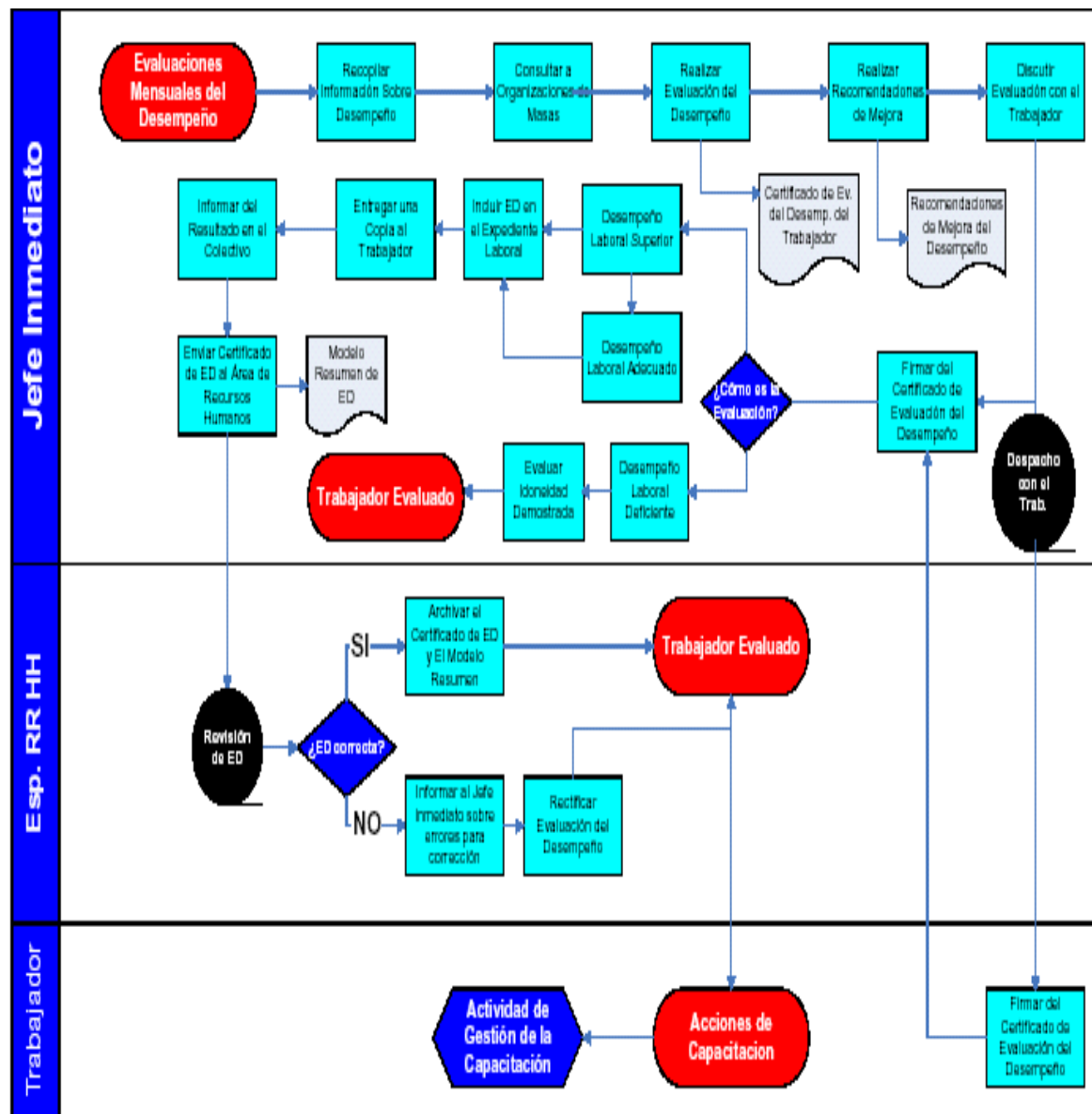
Competencias Cognitivas	14. Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática. 15. Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos. 16. Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.
Competencias de Eficacia Personal	17. Autocontrol: capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones. 18. Confianza en sí mismo, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos. 19. Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos,
Competencias Cognitivas	14. Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática. 15. Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos. 16. Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.
Competencias de Eficacia Personal	17. Autocontrol: capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones. 18. Confianza en sí mismo, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos. 19. Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos. 20. Compromiso con la organización, capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Anexo 6

Fuentes de información integrantes de un perfil de competencias según Hay Group.



Anexo 7. Diagrama de flujo de la evaluación de desempeño



Anexo 8. Lista de chequeo de requisitos de la NC 3001:2007

Selección e integración

Requisitos	Conforme	M.Conf.	No.Conf.
4.4.1 La organización deberá contar con un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos.	X		
4.4.2 La organización deberá contar con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores que contemple: a) Recopilación de información acerca del cargo. b) Criterios de selección que se aplican a los aspirantes a ingresar en la organización. c) Métodos, técnicas y herramientas que se utilizan en el proceso de selección. d) Información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspiran. e) Recopilación de información sobre los candidatos. f) Comprobación de las aptitudes físicas y psicológicas de los candidatos. g) Información a los candidatos sobre los resultados del proceso.		X	
4.4.3 La organización deberá cumplir con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada.		X	
4.4.4 La organización tendrá constituido y funcionando el Comité de Ingreso de la organización o el órgano similar con otra denominación, de acuerdo a lo establecido en la legislación, para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.	X		
4.4.5 La alta dirección deberá controlar la eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección, para evaluar en qué medida contribuyen a cumplir los objetivos y su estrategia.			X
4.4.6 La organización tendrá elaborado el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores y deberá desarrollarlo en todos los casos.	X		
4.4.7 La organización deberá cumplir lo establecido en la legislación respecto al período de prueba, para evaluar que la persona posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.	X		
4.4.8 La organización deberá formalizar la relación laboral de los trabajadores utilizando correctamente los diferentes tipos de contratos y los documentos de nombramiento o elección, cumpliendo con la legislación vigente en la materia.		X	
4.4.9 La organización deberá llevar el registro, la actualización y la conservación en buen estado del expediente laboral de cada trabajador y cumplir con lo dispuesto respecto a que el traslado del expediente laboral exclusivamente se realiza por la vía institucional.	X		
4.4.10 La organización deberá cumplir, respecto a la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior, con los requisitos siguientes: a) Tener designado un tutor para guiar su adiestramiento laboral. b) Tener elaborado un plan individual de adiestramiento laboral con el objetivo de su preparación para un determinado cargo. c) Cumplir el plan individual de adiestramiento laboral. d) Evaluar periódicamente el desempeño y el cumplimiento de su plan. e) Poseer un expediente independiente, donde se archivan la copia del plan individual de adiestramiento laboral y las evaluaciones con el resultado de su desempeño.	X		

Capacitación y desarrollo

Requisitos	Conforme	M. Conf.	No. Conf
4.5.1 La alta dirección deberá determinar las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores, mediante un proceso continuo e ininterrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan.	X		
4.5.2 La organización deberá identificar las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.			X
4.5.3 La organización deberá contar con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano.	X		
4.5.4 La organización tendrá elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y las brechas identificadas. Estos planes se integran en el plan de capacitación y desarrollo de la organización.	X		
4.5.5 La alta dirección deberá analizar y discutir el plan de capacitación y desarrollo de capital humano con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores, aprobarlo e inscribirlo en el Convenio Colectivo de Trabajo.	X		
4.5.6 La alta dirección deberá garantizar la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la organización, asegurando el capital humano y los recursos materiales y financieros necesarios para la actividad.	X		
4.5.7 La organización tendrá identificados los indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan y deberá realizar las evaluaciones sistemáticas del impacto de dichas acciones.		X	
4.5.8 La alta dirección deberá analizar periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo y realizar las acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presenten.	X		
4.5.9 La organización deberá lograr que se le otorgue la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente”, a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.		X	

Evaluación del desempeño

Requisitos	Conforme	M. Conf.	No. Conf.
4.8.1 La organización deberá contar con el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales, de acuerdo a lo establecido en la legislación en la materia.		x	
4.8.2 La alta dirección deberá designar a uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño.	x		
4.8.3 La alta dirección de común acuerdo con la organización sindical, podrá establecer indicadores adicionales a los indicadores fundamentales dispuestos en la ley, lo cual se inscribe en el Convenio Colectivo de Trabajo.		x	
4.8.4 La organización antes de comenzar el período evaluativo anual, deberá poner en conocimiento de los trabajadores tanto los indicadores fundamentales establecidos en la ley, como los indicadores adicionales acordados con la organización sindical.	x		
NOTA: Esto debe realizarse en coordinación con la organización sindical.			

4.8.5 La organización deberá elaborar el documento que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada al trabajador, en el cual se reflejan todas las acciones que este debe cumplir en el próximo período con vista a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual.		x	
Requisitos	Conforme	M. Conf.	No. Conf.
4.8.1 La organización deberá contar con el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales, de acuerdo a lo establecido en la legislación en la materia.		x	
4.8.2 La alta dirección deberá designar a uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño.	x		
4.8.3 La alta dirección de común acuerdo con la organización sindical, podrá establecer indicadores adicionales a los indicadores fundamentales dispuestos en la ley, lo cual se inscribe en el Convenio Colectivo de Trabajo.		x	
4.8.4 La organización antes de comenzar el período evaluativo anual, deberá poner en conocimiento de los trabajadores tanto los indicadores fundamentales establecidos en la ley, como los indicadores adicionales acordados con la organización sindical. NOTA: Esto debe realizarse en coordinación con la organización sindical.	x		
4.8.5 La organización deberá elaborar el documento que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada al trabajador, en el cual se reflejan todas las acciones que este debe cumplir en el próximo período con vista a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual.		x	

Fuente. Adaptado de la NC 3001:2007

Anexo 9. Modelo de entrevista para la elaboración de los perfiles de competencias

Denominación del puesto: _____ **Área o**

Departamento al que pertenece: _____

1. ¿Qué conocimientos usted considera necesarios para desempeñar su trabajo en su puesto?

2. ¿Necesita competencias específicas para desempeñar su trabajo en este puesto? ¿Cuáles?

- | | |
|---|--|
| ☐ Orientación al Negocio | ☐ Proyección Estratégica en la Toma de Decisiones |
| ☐ Facilidades Comunicativas | ☐ Adecuado Porte y Aspecto |
| ☐ Calidad de Trabajo | ☐ Capacidad para Tomar Decisiones |
| ☐ Trabajo en Equipo | ☐ Conocimiento del Mercado |
| ☐ Destreza Manual | ☐ Disposición al Cambio |
| ☐ Ética | ☐ Elevada capacidad de Dirección |
| ☐ Orientación al Cliente | ☐ Habilidad Analítica |
| ☐ Autoridad | ☐ Control de la Actividad que realiza |
| ☐ Auto superación | ☐ Liderazgo |
| ☐ Facilidades para manejar el estrés | ☐ Otras: _____ |
| ☐ Nivel de Compromiso –Disciplina Personal-Productividad | |
| ☐ Habilidad para delegar tareas | |
| ☐ Capacidad para entender a los demás | |
| ☐ Dominio en la Planificación y la Organización | |
| ☐ Capacidad para solucionar conflictos. | |

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

- ☐ Supervisión del trabajo de otra persona
☐ Sobre el uso de medios de trabajo y materiales
☐ Sobre la calidad del servicio
☐ Sobre presupuestos compras y ventas
☐ Sobre el contacto con los clientes
☐ Otras: _____

4. ¿Su trabajo demanda Esfuerzo Físico? ☐Sí ☐No ☐En Ocasiones

¿Qué posición de trabajo adopta en su puesto?

- ☐ De pie ☐ Desplazamientos frecuentes ☐ Levantando pesos
☐ Sentado ☐ Encorvado ☐ Otros: _____

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

- ☐ Grado de atención requerida ☐ Cantidad de información a procesar ☐ Otras: _____
☐ Tiempo para dar respuesta ☐ Esfuerzo visual

6. ¿Cómo es su Ambiente de Trabajo?

- ☐ Humedad ☐ Poco Espacio de trabajo ☐ Otras: _____
☐ Poca Iluminación ☐ Mucho Ruido
☐ Altas Temperatura ☐ Radiaciones

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

___ Alternancia de frío y calor

___ Riesgos biológicos

___ Riesgos eléctricos

___ Manipulación de sustancias tóxicas

___ Expulsación a la interperie

1. ¿Cuál es su horario de trabajo?

Anexo 10. Formato del perfil de competencia para los puestos de trabajo de la UEB de Aseguramiento

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS	
1.DATOS GENERALES	
Denominación del cargo o puesto de trabajo:	
Área o departamento a la que pertenece:	
Categoría ocupacional:	Grupo escala salarial:
Subordinación directa a:	Subordinados:
Salario:	Sistema de Pago:
2. CARACTERIZACIÓN DEL PUESTO	
Misión:	
Funciones generales:	
Funciones específicas:	
3. REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Requisitos mínimos necesarios:	
Especialidades preferentes:	
Necesidad de adiestramiento: Sí _____ No _____	
Requisitos de experiencia	Necesidad de experiencia previa: Sí _____ No _____
	Tipo de puestos, áreas y organizaciones preferentes:
	Cantidad mínima de experiencia:
Requisitos físicos o aparenciales relevantes:	
Otras exigencias:	
4. CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	
Condiciones ambientales (iluminación, ventilación, organización y otros factores) y características del trabajo:	
Factores de riesgo	
Medios de seguridad:	
Tipo y grado de esfuerzo característico:	Físico:
	Mental:

4.1 OTROS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL AMBIENTE DE TRABAJO

Elementos	Frecuencia		
	Siempre	En ocasiones	Esporádicamente
Olores			
Humedad			
Resequedad			
Corriente de aire			
Frío			
Ruido			
Calor			
Cambios bruscos de temperatura			
Expuesto a radiaciones			
Espacios reducidos			
Humo			
Polvo			
Vapor			
Condiciones organizativas:	Horario de trabajo y duración de la jornada laboral:		
	Horario de guardia:		
Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño:			
Responsabilidad:			
5. COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			

Anexo 11. Explicación del formato para el perfil de competencias para puestos de trabajo

Denominación del cargo o puesto de trabajo	Tal como su nombre indica, tiene como finalidad identificar el cargo o puesto de trabajo.
Área a la que pertenece	Área o departamento al cual pertenece el puesto en específico.
Categoría Ocupacional	Categoría ocupacional que presenta el puesto o cargo dentro de la empresa.
Grupo escala salarial	El grupo escala salarial que le corresponde según el calificador de cargo vigente.
Subordinación Directa a	Área o departamento al cual está subordinado el puesto en específico.
Subordinados	Área o departamento los cuales están subordinado el puesto en específico.
Salario	Es el mínimo salario que está establecido para ese puesto de trabajo según el grupo escala salarial.
Sistema de Pago	Este no es más que la suma del salario básico, el pago algún otro tipo de estimulación que se pueda alcanzar en ese puesto o cargo.
Estimulación	Es el pago por estimulación que se le hace al trabajador cuando se realiza la evaluación del desempeño y es considerado idóneo.
Misión	Cuál es la finalidad o la razón de ser del cargo o puesto de trabajo; es decir para que existe éste en esta instalación.
Funciones Básicas	Reúne todas aquellas funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del cargo o puesto de trabajo.
Funciones Específicas	Al redactar las funciones de cada cargo o puesto de trabajo, debe procurarse no omitir alguna función por pequeña o intrascendente que pudiera parecer. Se deben concebir las funciones, no sólo partiendo de las que hace cotidianamente el ocupante del puesto de trabajo y las que aparecen en los calificadores de cargo, sino que, además, se deben incluir aquellas funciones que no se hacen y se pueden hacer para alcanzar la excelencia en el trabajo.
Requisitos Mínimos Necesarios	Se refiere al nivel escolar exigido por el contenido del cargo o puesto de trabajo.
Especialidades preferentes	Se refiere a la titulación exigida por el contenido del cargo o puesto de trabajo.
Necesidad de Adiestramiento	Se refiere al tiempo de adiestramiento necesario para poder acceder al cargo o puesto de trabajo.
Requisitos de experiencia (tipo de puestos, áreas y organizaciones preferentes, cantidad mínima de experiencia)	Se refiere al tiempo de experiencia y en qué funciones es necesaria esta para poder acceder al cargo o puesto de trabajo.
Requisitos Físicos o Aparenciales Relevantes	Se refiere a los requisitos tanto físicos o aparentes necesarios para poder acceder al cargo o puesto de trabajo.
Otras Exigencias	Se refiere a las exigencias necesaria que exige el cargo o puesto de trabajo.

Condiciones Ambientales (iluminación, ventilación, organización y otros factores) y características de trabajo.	Se refiere a las condiciones de trabajo del cargo o puesto de trabajo.
Factores de Riesgo	Se refiere a los factores de posibles riesgos que pueda presentar el cargo o puesto de trabajo.
Medios de Seguridad	Se refiere a los medios de seguridad para prevenirse de los factores de posibles riesgos que pueda
Tipo y Grado de Esfuerzo Característico (Físico y/o mental).	Son aquellas en las que el ocupante del cargo o del puesto de trabajo desarrolla habitualmente su
Condiciones Organizativas	Se refiere a las condiciones organizativas sobre el área de trabajo, el régimen de trabajo y descanso, y el
Área de Trabajo	Área o departamento al cual pertenece el puesto en específico.
Régimen de Trabajo y Descanso	Se refiere a la cantidad de horas que trabaja y descansa en el mes.
Horario de Trabajo y duración de la JL	Se refiere a los días trabajados y de la duración de la jornada laboral.
Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño	Se refiere a las condiciones, ya sean de equipos, medios de trabajos y herramientas
Responsabilidad	Este factor considera, además del desempeño normal de sus
Relaciones	Se refiere a las relaciones del cargo o puesto de trabajo.
Competencias del Puesto de Trabajo	son una serie de aptitudes y actitudes desarrolladas por las personas, las primeras responden a los

Denominación del Cargo o Puesto de Trabajo: Área a la que pertenece:

Categoría Ocupacional: Grupo escala salarial: Subordinación

directa a: Subordinados:

Salario:

Sistema de Pago:

Estimulación: Misión:

Funciones Básicas: Funciones Específicas:

Requisitos Mínimos Necesarios:

Especialidades Preferentes: Necesidad de

Adiestramiento:

Requisitos de Experiencia (tipo de puestos, áreas y organizaciones preferentes, cantidad mínima de experiencia):

Otras Exigencias:

Condiciones Ambientales (iluminación, ventilación, organización y otros factores) y características del trabajo:

Factores de Riesgo: Medios de Seguridad:

Tipo y Grado de Esfuerzo Característico (físico y/o mental):

Condiciones Organizativas:

Área de Trabajo:

Régimen de Trabajo y Descanso:

Horario de Trabajo y duración de la Jornada Laboral:

Equipos, Medios de Trabajo y herramientas necesarias para el desempeño:

Responsabilidad:

Relaciones:

Competencias del Cargo y/o Puesto de Trabajo:

Anexo 12. Definición de las competencias para el puesto Especialista C en Gestión Económica a través del método Delphi

Primero, se construyó la matriz de competencia expresada por los expertos, para el puesto dado, ver la tabla 1 que se muestra a continuación:

Competencias (C)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<i>Facilidades comunicativas</i>	x	x	x	x	X	X	
<i>Establecer Vínculos</i>	x	x	x	x	X	X	x
<i>Pensamiento analítico</i>	x	x	x	x	X		
<i>Trabajo en equipo</i>	x	x	x	x	X	X	x
<i>Escucha activa</i>			x	x			
<i>Colaboración y cooperación</i>	x	x	x	x	X	X	x
<i>Disposición al cambio</i>		x		x	X	X	x
<i>Ética</i>	x	x	x	x	X	X	x
<i>Análisis numérico</i>	x	x	x	x	X	X	x
<i>Auto superación</i>	x	x	x	x	X	X	
<i>Discreción</i>	x	x		x	X	X	
<i>Capacidad para tomar decisiones efectivas</i>	x	x	x				
<i>Control de la actividad que realiza</i>		x	x		X	X	x
<i>Nivel de compromiso</i>	x		x	x	X	X	x
<i>Disciplina</i>		x	x	x	X	X	x
<i>Autoridad</i>		x				X	
<i>Aprendizaje</i>		x	x	x		X	x
<i>Legislaciones, informática y sistemas de pagos</i>	x	x	x	x	X	X	x
<i>Calidad del trabajo</i>		x	x	x	X	X	

Responsabilidad		x	x	x	X	X	
-----------------	--	---	---	---	---	---	--

Fuente: Elaboración Propia

Segundo, una vez construida la matriz de competencias para el puesto dado, se procedió a determinar el nivel de concordancia de la misma por parte del grupo de expertos. Como se muestra en la tabla 2, de 20 competencias iniciales, solo quedaron 17, ya que no cumplieron con el coeficiente de concordancia fijado.

Tabla 2 Matriz de competencias depuradas por el nivel de concordancia.

Competencias (C)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	C _C
Facilidades comunicativas							N	85.71
Establecer vínculos								100
Pensamiento analítico						N	N	71.42
Trabajo en equipo								100
Escucha activa	N	N			N	N	N	28.57
Colaboración y cooperación								100
Disposición al cambio	N		N					71.42
Ética								100
Análisis numérico								100
Auto superación							N	85.71
Discreción			N				N	71.42
Capacidad para tomar decisiones efectivas				N	N	N	N	42.85
Control de la actividad que realiza	N			N				71.42
Nivel de compromiso		N						85.71
Disciplina	N							85.71
Autoridad	N		N	N	N		N	28.57
Aprendizaje	N				N			71.42
Legislaciones, informática y sistemas de pagos								100

Calidad del trabajo	N						N	71.42
Responsabilidad	N						N	71.42

Fuente: Elaboración propia

Paso 4. Desarrollo de la tercera ronda

Después de depurada la matriz de competencias inicial con el nivel de concordancia, los expertos establecieron una ponderación o peso que se daría a cada una de las competencias con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito. Los expertos otorgaron calificaciones que oscilan entre 1 y 17, siendo los valores más bajos los correspondientes a aquellos que consideran de mayor importancia.

Luego se ordenaron las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada en este caso por R_j . Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de R_j media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia. A continuación ver tablas 3 y 4 que muestran los resultados respectivamente.

Tabla 3. Ponderaciones dada por los expertos a cada competencia

Competencias (C)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	R_j
Facilidades comunicativas	7	7	5	8	7	7	7	48
Capacidad de gestión	11	11	11	11	11	11	10	76
Pensamiento analítico	2	3	3	3	3	3	3	20
Trabajo en equipo	8	8	7	7	8	8	8	54
Colaboración y cooperación	3	2	2	2	2	2	2	15
Disposición al cambio	9	9	9	9	9	9	9	63
Ética	10	10	10	10	10	10	11	71
Análisis numérico	5	5	6	4	5	5	5	35
Auto superación	13	12	12	12	12	12	12	85
Discreción	15	15	15	15	15	15	15	105
Control de la actividad que realiza	12	13	14	13	13	13	13	91
Nivel de compromiso	14	14	13	14	14	14	14	97
Disciplina	17	17	17	17	17	17	17	119

<i>Aprendizaje</i>	4	4	4	5	4	4	4	29
<i>Legislaciones, informática y sistemas de pagos</i>	1	1	1	1	1	1	1	7
<i>Calidad del trabajo</i>	6	6	8	6	6	6	6	44
<i>Responsabilidad</i>	16	16	16	16	16	16	15	111

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Orden de importancia de las competencias

<i>Competencias (C)</i>	<i>R_j</i>	<i>R_j media</i>	<i>Valor R_j</i>	<i>C_C</i>
<i>Facilidades comunicativas</i>	48	6.85	7	71.42
<i>Capacidad de gestión</i>	76	10.85	11	85.71
<i>Pensamiento analítico</i>	20	2.85	3	85.71
<i>Trabajo en equipo</i>	54	7.71	8	71.42
<i>Colaboración y cooperación</i>	15	2.14	2	85.71
<i>Disposición al cambio</i>	63	9	9	100
<i>Ética</i>	71	10.14	10	85.71
<i>Análisis numérico</i>	35	5	5	71.42
<i>Auto superación</i>	85	12.14	12	85.71
<i>Discreción</i>	105	15	15	100
<i>Control de la actividad que realiza</i>	91	13	13	100
<i>Nivel de compromiso</i>	97	13.85	14	85.71
<i>Disciplina</i>	119	17	17	100
<i>Aprendizaje</i>	29	4.14	4	71.42
<i>Legislaciones, informática y sistemas de pagos</i>	7	1	1	100
<i>Calidad del trabajo</i>	44	6.28	6	71.42
<i>Responsabilidad</i>	111	15.85	16	85.71

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la tabla 4 se obtiene un orden para las competencias del puesto analizado y puede observarse un $Cc \geq 60\%$ para todos los casos; por lo que es conveniente decir que existe un adecuado nivel de consenso y de esta manera quedan constituidas las competencias para el puesto de trabajo analizado.

Las competencias diseñadas son válidas para el puesto de Técnico A en Gestión Económica.

Por consiguiente se propone llenar el formato propuesto para los dos perfiles de competencias

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS	
1. DATOS GENERALES	
Denominación del cargo o puesto de trabajo: <i>Especialista C en Gestión Económica</i>	
Área o departamento a la que pertenece: <i>Grupo Económico Laboral</i>	
Categoría ocupacional: <i>Técnico</i>	Grupo escala salarial: <i>X</i>
Subordinación directa a: <i>Esp. Principal en Gestión Económica</i>	Subordinados: <i>-</i>
Salario: <i>325.00+105.00</i>	Sistema de Pago: <i>Por resultados</i>
2. CARACTERIZACIÓN DEL PUESTO	
Misión: <i>mantener actualizado la disponibilidad financiera , el control de activos fijos tangibles y la elaboración de la nómina</i>	
Funciones generales: <i>Elabora las propuestas y planes sobre los niveles de actividad;</i> • <i>Evalúa el comportamiento de los planes aprobados;</i> • <i>Analiza y emite criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos y financieros;</i> • <i>Planifica y controla los consumos y analiza el comportamiento de los abastecimientos más importantes</i> • <i>Elabora o participa en la evaluación de proyectos de inversión</i> • <i>Elabora o participa en la elaboración de propuestas de extra plan</i> • <i>Analiza el comportamiento de la productividad del trabajo</i> • <i>Realiza análisis sobre la eficiencia económica, las exportaciones y la sustitución de</i>	

importaciones

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

Funciones específicas:

- Registrar en la contabilidad los documentos de pagos sean:
- Comisiones, aportes a la ONAT, transferencias recibidas de la Empresa, o cualquier otra operación reflejada en los Estados de Cuentas bancarios diariamente
- Registrar los recibos de ingreso, depósitos de efectivo, pagos menores, reembolsos de fondo y otras operaciones de caja, realizadas en la Unidad de Aseguramiento
- Registrar los estados de Cuenta en la contabilidad
- Registrar en los submayores correspondientes las retenciones de los trabajadores, así como su pago en el B.P.A.
- Confección de las facturas de transportación de cerdos de los mataderos
- Conciliación mensual de los cobros con los mataderos
- Registrar las facturas en la contabilidad
- Registrar en los submayores correspondientes las operaciones y cuadrarlos con la contabilidad
- Registrar los cobros de los servicios en la contabilidad
- Mantener actualizados los expedientes de los clientes con las operaciones realizadas diariamente
- Control de Activos Fijos Tangibles
- Inventario trimestral por área de responsabilidad
- Mantener actualizadas las actas de responsabilidad material
- Otras funciones asignadas relacionadas con la actividad de control Económico.

3. REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos mínimos necesarios: Graduado de Técnico Medio

Especialidades preferentes: Carreras afines a la actividad económica.

Necesidad de adiestramiento: Sí ☒ No ☐

Requisitos de experiencia

Necesidad de experiencia previa: Sí ☒ No ☐

Tipo de puestos, áreas y organizaciones preferentes:
Solo el puesto de economía

Cantidad mínima de experiencia: 1 año

Requisitos físicos o aparentes relevantes: No presentar limitaciones físicas en cuanto al desarrollo psicomotor y audiovisual

Otras exigencias: Estar psíquicamente apto

4. CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

Condiciones ambientales (iluminación, ventilación, organización y otros factores) y características del trabajo: Buenas condiciones de trabajo. Medios de trabajo

<i>acorde con su labor.</i>			
<i>Factores de riesgo: enfermedades de la columna vertebral y enfermedades de la vista.</i>			
<i>Medios de seguridad: No requiere</i>			
<i>Tipo y grado de esfuerzo característico:</i>	<i>Físico: posición de trabajo sentado</i>		
	<i>Mental: esfuerzo mental sostenido.</i>		
4.1 OTROS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL AMBIENTE DE TRABAJO			
<i>Elementos</i>	<i>Frecuencia</i>		
	<i>Siempre</i>	<i>En ocasiones</i>	<i>Esporádicamente</i>
<i>Olores</i>			
<i>Humedad</i>			
<i>Resequedad</i>			
<i>Corriente de aire</i>			
<i>Frío</i>			
<i>Ruido</i>			
<i>Calor</i>			
<i>Cambios bruscos de temperatura</i>			
<i>Expuesto a radiaciones</i>			
<i>Espacios reducidos</i>			
<i>Humo</i>			
<i>Polvo</i>			
<i>Vapor</i>			
<i>Condiciones organizativas:</i>	<i>Horario de trabajo y duración de la jornada laboral: 7am a 12.00 m y de 1pm a 4pm, 8 horas/día, aunque al finalizar el mes se prolonga la jornada para el cierre contable</i>		
	<i>Horario de guardia: No realiza</i>		
<i>Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño:</i>			

<i>computadora, lapiceros, agendas, y todo tipo de accesorios y material de oficina.</i>	
<i>Responsabilidad:</i>	<i>Realizar su trabajo con calidad y seriedad, en el tiempo establecido</i>
	<i>Uso y cuidado de los medios y materiales de trabajo</i>
	<i>Cumplir con las Normas, Procedimientos establecidos y con las Reglas de Seguridad del Trabajo</i>
5. COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO	
<i>Competencias</i>	<i>Dimensiones</i>
<i>Facilidades comunicativas</i>	* <i>capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.</i> * <i>habilidad de transmitir información a los clientes y a la dirección de la UEB.</i>
<i>Capacidad de gestión</i>	* <i>habilidad para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable</i>
<i>Pensamiento analítico</i>	* <i>Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa. - capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y para establecer conexiones relevantes entre ellos.</i>
<i>Trabajo en equipo</i>	* <i>Habilidad para trabajar en grupos con diferentes perspectivas o criterios sobre un caso en cuestión, tratando siempre de llegar a un consenso, aunque implique abandonar criterios propios.</i>
<i>Colaboración y cooperación</i>	* <i>Capacidad para crear una atmósfera de cooperación, cohesión y motivación entre los miembros del grupo.</i>
<i>Disposición al cambio</i>	* <i>Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.</i> * <i>apuesta por los avances de la ciencia y la tecnología y los pone en práctica con rapidez.</i>
<i>Ética</i>	* <i>Obrar consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales.</i>
<i>Análisis numérico</i>	* <i>implica realizar análisis diario, mensual y anual de todos los indicadores económicos.</i>

<i>Auto superación</i>	* <i>demuestra constantemente el interés de aprender.</i> * <i>se prepara atendiendo a las deficiencias o lagunas del conocimiento que sea capaz de percibir sobre sí mismo.</i>
<i>Discreción</i>	* <i>capacidad para mantener un comportamiento discreto y reservado ante la ocurrencia de hechos o situaciones, evitando rumores.</i>
<i>Control de la actividad que realiza</i>	* <i>conocer a fondo la actividad que realiza</i>
<i>Nivel de compromiso</i>	* <i>se siente altamente involucrado con los resultados organizacionales.</i> * <i>es leal y posee un alto sentido de pertenencia.</i>
<i>Disciplina</i>	* <i>cumplir con sus compromisos y con sus deberes como trabajador.</i> * <i>acatar y actuar en consecuencia con las decisiones organizacionales.</i>
<i>Aprendizaje</i>	* <i>capacidad de incorporar conocimientos rápidamente acerca de su especialidad y nuevas tecnologías</i>
<i>Legislaciones, informática y sistemas de pagos</i>	* <i>Conocimiento sobre informática, legislaciones y sistemas de pago</i>
<i>Calidad del trabajo</i>	* <i>controlar la calidad del trabajo por sus subordinados</i> * <i>exigir la aprobación y cumplimiento del SGIC</i>
<i>Responsabilidad</i>	* <i>capacidad de tomar decisiones y ejecutar las funciones del puesto de trabajo desde la implicación y el compromiso, teniendo en cuenta los requerimientos y las indicaciones recibidas y los criterios propios de actuación.</i>

Anexo 13. Perfil de cargo para el puesto de Técnico A en Gestión Económica

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS	
1. DATOS GENERALES	
<i>Denominación del cargo o puesto de trabajo: Técnico A en Gestión Económica</i>	
<i>Área o departamento a la que pertenece: Grupo Económico Laboral</i>	
<i>Categoría ocupacional: Técnico</i>	<i>Grupo escala salarial: VIII</i>
<i>Subordinación directa a: Esp. Principal en Gestión Económica</i>	<i>Subordinados: -</i>
<i>Salario: 285.00+105.00</i>	<i>Sistema de Pago: Por resultados</i>
2. CARACTERIZACIÓN DEL PUESTO	
<i>Misión: Mantener actualizado los expedientes de cobro y pagos y el control de útiles y herramientas en uso</i>	
Funciones generales: <i>Elabora las propuestas y planes sobre los niveles de actividad;</i> <i>• Evalúa el comportamiento de los planes aprobados;</i> <i>• Analiza y emite criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos y financieros;</i> <i>• Planifica y controla los consumos y analiza el comportamiento de los abastecimientos más importantes</i> <i>• Elabora o participa en la evaluación de proyectos de inversión</i> <i>• Elabora o participa en la elaboración de propuestas de extra plan</i> <i>• Analiza el comportamiento de la productividad del trabajo</i> <i>• Realiza análisis sobre la eficiencia económica, las exportaciones y la sustitución de importaciones</i> <i>• Elabora estados financieros y de presupuestos en moneda nacional o divisas según corresponda, realizando valoraciones de los mismos</i> <i>• Participa en la elaboración de planes financieros y otras actividades financieras de</i>	

la entidad

- *Atiende tareas relativas a los precios y tarifas*
- *Elabora registros primarios estadísticos y confecciona series históricas de los indicadores económicos*
- *Realiza análisis estadísticos*
- *Asesora en materia económica a la dirección de la unidad*
- *Participa en otras tareas relacionadas con las finanzas*
- *Confecciona informes sobre los resultados de la ejecución y el cumplimiento del presupuesto o planes financieros*
- *Participa en el establecimiento de programas sobre la formulación, fijación, modificación y control de los precios, tarifas, recargos y descuentos comerciales de la unidad*
- *Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.*

Funciones específicas:

- *Control de Útiles y Herramientas en uso*
- *Inventarios trimestrales por área de responsabilidad*
- *Mantener actualizadas las actas de responsabilidad material*
- *Mantener actualizados los expedientes de los proveedores con las operaciones realizadas diariamente*
- *Conciliar las obligaciones de pago con todos los proveedores*
- *Confección de cheques, aportes y otros documentos Bancarios*
- *Registrar los documentos bancarios en la contabilidad*
- *Cuadrar los expedientes de los proveedores con la contabilidad*
- *Realizar la solicitud de financiamiento para el pago correspondiente.*
- *Mantener actualizados los expedientes de los proveedores con las operaciones realizadas diariamente*
- *Registrar las liquidaciones de los pagos anticipados por entidades.*
- *Conciliar los pagos anticipados al cierre del mes con todos los proveedores*
- *Mantener actualizados los submayores de las operaciones anticipadas, así como su cuadro con la contabilidad.*
- *Conciliación mensual con los municipios y unidades de todas las transferencias internas*
- *Realizar arqueos sistemáticos a la caja de la Unidad*
- *Registrar en la contabilidad los documentos de pagos*
- *Confeccionar la información estadística mensualmente*
- *Despachar con la empresa la información estadística*
- *Conciliar con los proveedores las materias primas y piensos recibidos en la empresa quincenalmente.*

3. REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO

<i>Requisitos mínimos necesarios: Graduado de Técnico Medio</i>			
<i>Especialidades preferentes: Carreras afines a la actividad económica.</i>			
<i>Necesidad de adiestramiento: Sí <u>x</u> No <u> </u></i>			
<i>Requisitos de experiencia</i>	<i>Necesidad de experiencia previa: Sí <u>x</u> No <u> </u></i>		
	<i>Tipo de puestos, áreas y organizaciones preferentes: Solo el puesto de economía</i>		
	<i>Cantidad mínima de experiencia: 1 año</i>		
<i>Requisitos físicos o aparentes relevantes: No presentar limitaciones físicas en cuanto al desarrollo psicomotor y audiovisual</i>			
<i>Otras exigencias: Estar psíquicamente apto</i>			
4. CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO			
<i>Condiciones ambientales (iluminación, ventilación, organización y otros factores) y características del trabajo: Buenas condiciones de trabajo. Medios de trabajo acorde con su labor.</i>			
<i>Factores de riesgo: enfermedades de la columna vertebral y enfermedades de la vista.</i>			
<i>Medios de seguridad: No requiere</i>			
<i>Tipo y grado de esfuerzo característico:</i>		<i>Físico: posición de trabajo sentado</i>	
		<i>Mental: esfuerzo mental sostenido.</i>	
4.1 OTROS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL AMBIENTE DE TRABAJO			
<i>Elementos</i>	<i>Frecuencia</i>		
	<i>Siempre</i>	<i>En ocasiones</i>	<i>Esporádicamente</i>
<i>Olores</i>			
<i>Humedad</i>			
<i>Resequedad</i>			
<i>Corriente de aire</i>			
<i>Frío</i>			
<i>Ruido</i>			
<i>Calor</i>			

Cambios bruscos de temperatura			
Expuesto a radiaciones			
Espacios reducidos			
Humo			
Polvo			
Vapor			
Condiciones organizativas:	Horario de trabajo y duración de la jornada laboral: 7am a 12.00 m y de 1pm a 4pm, 8 horas/día, aunque al finalizar el mes se prolonga la jornada para el cierre contable		
	Horario de guardia: No realiza		
Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño: computadora, lapiceros, agendas, y todo tipo de accesorios y material de oficina.			
Responsabilidad:	Realizar su trabajo con calidad y seriedad, en el tiempo establecido		
	Uso y cuidado de los medios y materiales de trabajo		
	Cumplir con las Normas, Procedimientos establecidos y con las Reglas de Seguridad del Trabajo		
5. COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
Competencias	Dimensiones		
Facilidades comunicativas	* capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. * habilidad de transmitir información a los clientes y a la dirección de la UEB.		
Capacidad de gestión	* habilidad para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable		
Pensamiento analítico	* Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa. - capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y para establecer conexiones relevantes entre ellos.		

<i>Trabajo en equipo</i>	* <i>Habilidad para trabajar en grupos con diferentes perspectivas o criterios sobre un caso en cuestión, tratando siempre de llegar a un consenso, aunque implique abandonar criterios propios.</i>
<i>Colaboración y cooperación</i>	* <i>Capacidad para crear una atmósfera de cooperación, cohesión y motivación entre los miembros del grupo.</i>
<i>Disposición al cambio</i>	* <i>Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.</i> * <i>apuesta por los avances de la ciencia y la tecnología y los pone en práctica con rapidez.</i>
<i>Ética</i>	* <i>Obrar consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales.</i>
<i>Análisis numérico</i>	* <i>implica realizar análisis diario, mensual y anual de todos los indicadores económicos.</i>
<i>Auto superación</i>	* <i>demuestra constantemente el interés de aprender.</i> * <i>se prepara atendiendo a las deficiencias o lagunas del conocimiento que sea capaz de percibir sobre sí mismo.</i>
<i>Discreción</i>	* <i>capacidad para mantener un comportamiento discreto y reservado ante la ocurrencia de hechos o situaciones, evitando rumores.</i>
<i>Control de la actividad que realiza</i>	* <i>conocer a fondo la actividad que realiza</i>
<i>Nivel de compromiso</i>	* <i>se siente altamente involucrado con los resultados organizacionales.</i> * <i>es leal y posee un alto sentido de pertenencia.</i>
<i>Disciplina</i>	* <i>cumplir con sus compromisos y con sus deberes como trabajador.</i> * <i>acatar y actuar en consecuencia con las decisiones organizacionales.</i>
<i>Aprendizaje</i>	* <i>capacidad de incorporar conocimientos rápidamente acerca de su especialidad y nuevas tecnologías</i>
<i>Legislaciones, informática y sistemas de pagos</i>	* <i>Conocimiento sobre informática, legislaciones y sistemas de pago</i>
<i>Calidad del trabajo</i>	* <i>controlar la calidad del trabajo por sus subordinados</i> * <i>exigir la aprobación y cumplimiento del SGIC</i>
<i>Responsabilidad</i>	* <i>capacidad de tomar decisiones y ejecutar las funciones del puesto de trabajo desde la implicación y el compromiso, teniendo en cuenta los requerimientos y las indicaciones recibidas y los</i>

	<i>critérios propios de actuación.</i>
--	--