



alamo

EMPRESA CÁRNICA

VILLA CLARA

*Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo (FIIT)
Departamento de Ingeniería Industrial*



Trabajo de Diploma

**TTTULO: Diseño de los perfiles de Competencias
Laborales en la Empresa Cárnica de
Villa Clara (ECVC)**

Autor:

Carlos Bartuste Morales

Tutores:

Ing. Alberto Alomá Cire

Santa Clara, 2010

Agradecimientos

Agradecimientos

Agradezco a todos mis amigos y demás que de una forma u otra me apoyaron en todo estos años de estudio, aquí van algunos nombres: Frank, Jarold, Ernesto, Maikel y Milena, Romina Valeria, y muchos más.

A mi familia, en especial a mis primas: Lilitiana y Tania. A mi tía Zoila, junto con Alex.

A todos los que de una manera colaboraron conmigo.

A Ana Beatriz y Leonor.

Dedicatoria

Dedicatoria

A mis padres (los viejitos), que esperan este día desde hace mucho tiempo, pues ahí les va, Uds., son los artífices.

Resumen

Resumen

El presente trabajo investigativo se desarrolla en la Empresa Cárnica de Villa Clara (ECVC), perteneciente al Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL) con el objetivo de diseñar perfiles de competencia para cargos y puestos.

En este sentido se realizó un diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) como punto de inicio de la investigación, para detectar los problemas existentes y diseñar los perfiles de competencias a través de la metodología que se muestra en el Procedimiento que se propone.

Entre las principales técnicas y métodos utilizados se encuentran los siguientes: el análisis documental, la observación directa, las entrevistas individuales, las encuestas a directivos y empleados, los cuales se mostraron cooperativos y comprometidos con el estudio.

Abstract

Abstract

The investigative work is developed in the ECVC, belonging to the MINAL with the objective of design competences profiles for positions and work positions.

In this sense, was carried out a diagnostic of the current situation of the administration of human resources like starting point to detect the necessity to carry out an analysis study and description of work positions, like base to elaborate the profiles of competences.

Among the main techniques and methods used for the investigation was the documental analysis: the direct observation, and the individual interviews, the surveys to directive and employees, which showed their efficiency in this study type. As a result of the investigation the profile of the on was elaborated, which constitutes a qualitative advanced related with its predecessors, the profesiogramas, because they overcome the inadequacies attributed to these and the qualities that it demands the growing competition generated by the massive development.

Índice

Índice

Introducción.....	1
1. Capítulo I: Marco teórico referencial.....	3
1.1 Gestión de Recursos Humanos (GRH).....	6
1.1.1 Objetivos de la GRH.....	8
1.2 Modelos de diagnóstico de la GRH.....	9
1.3 Análisis y diseño del puesto (ADP).....	11
1.3.1 Análisis y descripción de puestos de trabajo (ADP).Concepto, finalidad y objetivos.....	13
1.3.2 Métodos y Técnicas para el ADP.....	16
1.4 Evolución Histórica de la Gestión por competencias (GC), Conceptos.....	17
Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humanos (SGICH) en la ECV..	21
2.1. Caracterización preliminar de la empresa.....	20
2.2. Objetivo empresarial	20
2.3. Composición de la plantilla de la empresa.....	21
2.4. Diagnóstico del SGICH en la ECV.....	22
Capítulo III: Aplicación de la metodología de identificación de las competencias laborales y diseño de perfiles de competencias para puestos y cargos seleccionados	31
3.1 Propuesta de la metodología de identificación de las competencias laborales y diseño de perfiles de competencias	31
3.1.1 Creación del Comité de Competencias.....	31
3.1.2 Procedimiento para la identificación de las competencias.....	32
3.1.3 Elaboración de la propuesta del perfil de Competencias.....	37
3.1.4 Implementación.....	37
3.1.5 Procedimiento para la Validación de las Competencias.....	38
3.2 Diseño de las competencias laborales y los perfiles de competencias de los Cargos: Especialista “B” en Gestión de los Recursos Humanos y Operario “B” de elaboración de productos de la Industria Alimenticia.....	39
3.2.1 Creación del Comité de Competencias.....	39
3.2.2 Procedimiento para la identificación de las competencias.....	40
3.2.3 Análisis de los resultados	40
3.2.4 Elaboración de la propuesta del perfil de Competencias (Anexo).....	45

Índice

3.2.5 Implementación.....	45
Conclusiones.....	46
Recomendaciones.....	48
Bibliografía.....	48

Introducción

Introducción

Introducción

Los Recursos Humanos (RRHH), hace algunos años, constituían el ejemplo típico de recursos fáciles y abundantes, estos eran más que suficientes para las necesidades de las organizaciones. En aquellos tiempos los administradores se preocuparon exclusivamente por la eficiencia de las máquinas, como medio de aumentar la productividad de la empresa. El hombre era visto como un objeto moldeable a los intereses de la empresa y fácilmente manipulable. Con el transcurrir del tiempo tuvo lugar una reversión de este enfoque y la principal preocupación de los administradores pasó a ser el hombre. Producto de la creciente globalización las organizaciones de hoy, necesitan ser cada vez más competitivas, puesto que, se encuentran ligadas más que nunca a factores que escapan de su dominio debido a que su dependencia del entorno es mayor; por lo que les es imprescindible una adecuada Gestión de Recursos Humanos (GRH), cuyo objetivo es ayudar a las personas y organizaciones a lograr sus metas.

El recurso humano es decisivo en todos y cada uno de los elementos que componen una organización y es muy necesario lograr su eficaz gestión por los directivos.

Hoy en día se imponen grandes retos que conllevan a que la GRH se enfrente a determinadas exigencias que hacen que se encuentre en constantes cambios y que estos sean cada vez mayores y su implementación mucho más rápida.

La forma en que se concibe la GRH en la actualidad, hace pensar que esta se debe abordar con un enfoque sistémico, teniendo en cuenta el conjunto de actividades claves que la componen, un sistema integral que al ser administrado con carácter proactivo, multidisciplinario y participativo arroje como resultado una gestión estratégica del componente humano en las organizaciones.

El desempeño exitoso de estas y en especial, de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada en esas competencias, entendidas así al incluir no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (*saber hacer*), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (*querer hacer*); (*Cuesta Santos, 2002*).

El propósito de esta investigación es diseñar los **perfiles de competencias** en algunos puestos de trabajo. Cualquier estudio que se pretenda realizar para la GRH y teniendo en cuenta el alcance de la investigación, debe partir del conocimiento previo de los principales

Introducción

conceptos y enfoques que recogen el estado del arte y la práctica social, para ser empleados como base teórico conceptual, constituyendo la piedra angular e hilo conductor que permita arribar al logro de los objetivos formulados, y como consecuencia final, a las causas que originan la situación problémica.

Uno de los modelos que se viene delineando para los nuevos tiempos es la Gestión por Competencias (GC). El surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada las necesidades de las empresas por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

La ECVC presenta dificultades en la aplicación de los diferentes subsistemas de GRH, al no contar con una herramienta metodológica que permita una conexión técnico-organizativa entre ellos, por lo que: La inexistencia, o desactualización de perfiles de competencias en la ECVC impide la conexión técnico-organizativa necesaria entre las actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos, lo que en apretada síntesis constituye el **Problema científico** de esta investigación.

En correspondencia con ello se plantea la **Hipótesis de la investigación** siguiente: El diseño de los perfiles de competencia para los cargos y puestos seleccionados, podrá contar con una herramienta que logre una conexión técnico – organizativa de las actividades claves de la GRH y a su vez supere los actuales contenidos de trabajo.

Por lo que el **Objetivo general** de la investigación es: Diseñar perfiles de competencia en puestos y cargos seleccionados de la ECVC que permitan la conexión técnico-organizativa de las actividades claves de la GRH.

De este se derivan los **Objetivos específicos** siguientes:

1. Definir los distintos elementos teóricos que contribuyen al estado del arte y la práctica relacionados con la Gestión por Competencias.
2. Diagnosticar la situación de la GRH en la ECVC.
3. Diseñar perfiles de competencia en puestos y cargos seleccionados en la ECVC.

Capítulo I

1. Capítulo I: Marco teórico referencial

Con la construcción del marco teórico referencial de la investigación se conceptualizarán las principales definiciones, elementos y tendencias en este campo con el objetivo de aplicarlo de forma creativa y eficiente.

Se construyó una perspectiva teórica centrada en el análisis de la GC, enfoque que ha resultado uno de los más aplicados en las organizaciones y por los directivos en la GRH, en la solución de problemas actuales y en la búsqueda del desarrollo del talento humano y el capital intelectual. Especial atención se presta a los perfiles de competencias como uno de los elementos más importantes y centrales en los modelos de GRH, en coherencia con los cambios en la legislación laboral introducidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social MTSS. Se tuvo en cuenta los Decretos sobre el Perfeccionamiento Empresarial y las Normas Cubanas 3000, 3001y 3002 del 2007 sobre Gestión de Capital Humano (GCH).

Dentro del conjunto de recursos existentes en la empresa para que esta desarrolle sus actividades, se destaca poderosamente la importancia de los RRHH, por sí mismos y como depositarios de otros importantes recursos. En los últimos años los RRHH ha pasado de ser considerados sólo como un elemento de costo, a verse como uno de los activos más importantes de la empresa y el que permite obtener mejoras en la rentabilidad y ventajas competitivas.

En el competitivo mundo empresarial de hoy, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los RRHH. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente, sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente son las personas. La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que consideren que el trato que reciben es justo; influye de manera importante en la productividad, en la calidad del servicio que brindan a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia.

La evolución de los RRHH a través del tiempo a sido fundamental, en diferentes periodos, se evidencia el cambio que han experimentado:

En la etapa (1880 – 1945) se habla de Dirección de Personas, vinculado 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.

Es en esta etapa en que las empresas, sólo se tenían en cuenta algunos conceptos, relacionados con el área financiera, el factor humano (FH) 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.

En la etapa de (1945 – 1970) ya existía la escuela de las relaciones humanas, a la cual podría considerarse como la precursora del actual planeamiento de los recursos humanos, la cual realizó aportaciones como: cuestiones relacionadas con la motivación, el liderazgo y la participación; es aquí donde se valora al hombre como miembro de grupos, como persona. Con posterioridad estos elementos se le fueron incorporando aportes de otras escuelas que dieron lugar a lo que hoy se denomina la Dirección de Recursos Humanos (DRH).

En la década del 70 se inició una etapa de cambios en la función de personal que materializa la actual DRH. En esta etapa continúan los aspectos económicos y tecnológicos como los de mayor importancia en las empresas y el FH en un segundo plano, preocupándose cada vez más por los aspectos sociales y humanos dentro y fuera de las empresas. Se vinculan estrategias basadas en la idoneidad de las personas con el fin de elevar los niveles de competitividad de las empresas y los RRHH adquieren la importancia que requieren.

En la década de los 90 surge una nueva necesidad en la función de personas, la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos (DERH). Se invierte cada vez más en el capital humano (CCHH), en aras de incrementar la competitividad de las empresas y el FH 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 DRH se sitúa al mismo nivel del resto de las direcciones funcionales dentro de las

empresas, con limitaciones económicas, donde se hace necesario un cambios en las estructuras organizativas buscando optimizar los recursos y realizar una planificación correcta .

En esta década también se define la Administración de Recursos Humanos (ARH), 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 1990 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 RRHH en la organización. Asume el criterio de FH: las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cual sea 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 mismo. Además constituyen un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo.

Las definiciones de *Ivancevich (1996)* y *Chavienato (1998)* sobre RRHH, las que están orientadas a la necesidad del aprovechamiento del FH 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 ARH, es un aspecto en el que influyen varias disciplinas, incluyendo conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral ingeniería de sistemas. La ARH, 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 la actualidad 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 RRHH y lanzar sus políticas de de estos y las estrategias empresariales utilizando y desarrollando esas ventajas. Las competencias de RRHH, 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 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, (*Questa Santos, 2002*).

En nuestro país como en ningún otro existen las condiciones para afirmar, que las competencias son el factor que hará posible esa integración, porque se cuenta con el CCHH 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.

1.1 Gestión de Recursos Humanos (GRH)

La GRH se encarga de incrementar las potencialidades humanas, criterios que reiteran: *Brewster (1999)*, *Boyett (1999)*, *Gómez (2000)*, *Sastre y Aguilar (2003)* y *De Miguel (2006)*, donde se desarrolla de modo integral acciones de planificación, selección, formación, estimulación, desempeño y evaluación del personal. Los retos actuales hacen que la GRH se enfrente a determinadas exigencias que necesitan de grandes y constantes transformaciones con una rápida implementación.

Según *Chiavenato*, [1988] consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal, a la vez que la organización es el medio que permite a las personas que laboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados con el trabajo. *Werther & Davis*, [1992] plantean que es el manejo del recurso más preciado de la organización, descartando la posibilidad de sacrificar los valores humanos a las necesidades administrativas.

En este contexto se torna esencial la Planificación de Recursos Humanos (PRH), que adopta un carácter estratégico para enfrentar los cambios de modo proactivo (*Harper & Lynch, 1992*) y tiene un importante rol en la GRH de toda empresa. La PRH permite la determinación de las necesidades de personal no solo en un período corto, sino a mediano y largo plazo también, además reconoce las competencias humanas como un aspecto fundamental. Todo esto llama a la necesidad de centrar una mayor atención en esta actividad dentro de la organización y su interacción con los aspectos técnicos y gerenciales en los procesos de trabajo.

En su objeto y alcance actual la GRH es nueva, habiendo superado a la clásica administración o dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. En la nueva GRH no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, cuando lo posibilitan las condiciones socioeconómicas, como inversión de su capital humano realizado por la persona. En su evolución, esta gestión de personas ha comprendido esencialmente tres paradigmas:

1ro. Los RRHH como costo.

2do. Como activo.

3ro. Como inversor de su potencial humano o capital humano.

La GRH se ha convertido en la actualidad en uno de los eslabones esenciales para el buen funcionamiento de la entidad, dado el incremento de las exigencias cualitativas del personal y la necesidad de obtener calidad y productividad para lograr y mantener los parámetros que se exigen en este tipo de actividad.

Para *Sayas, A (1996)* la GRH es el conjunto de políticas, planes, acciones, programas elaborados y ejecutados por la dirección de la empresa para lograr la optimización del RRHH mediante la aplicación de las diferentes técnicas para la consecución de los fines empresariales, para *Méndez Pérez, D (1997)* la GRH debe concebirse mediante el diseño de un modelo teniendo en cuenta las características de la organización y el entorno que la rodea. Hoy en día muchos son los que realizan análisis sobre la GRH, se elaboran modelos (*Chiavenato, 1988; Beer et al, 1992; Grupo de Harper & Lynch, 1992; Werther & Davis, 1992;*

Louart, 1994 y SIDECA, 1994) de procesos que engloban la secuencia lógica que debe seguir la gestión, sus objetivos y tareas. Estos modelos han contribuido de forma significativa al desarrollo y conocimientos de nuevos enfoques en el campo de la GRH, difundiendo recomendaciones conceptualizadas a partir de la práctica exitosa en la esfera de la gestión empresarial. El análisis de estos procesos se debe enfocar como un sistema de entradas y salidas permanentes (retroalimentación), en combinación estrecha con el entorno, en el cual interactúan de manera sinérgica cada una de sus partes, logrando como producto final un RRHH con valores acordes a las necesidades de la organización y que sustentará en sí las ventajas competitivas para el presente y futuro, mejorando de forma continua la eficiencia y eficacia de los trabajadores.

Resulta de gran importancia comprender que la inserción en una economía cada vez más cambiante y globalizada exige establecer sistemas de trabajo que sean fáciles de adaptar y flexibles, siendo el hombre el punto neurálgico para tal empeño, pues este debe enfrentar el reto de los cambios tecnológicos, de la aparición de nuevos productos y servicios, entre otros.

1.1.1 Objetivos de la GRH

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de (RH) y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- Crear, mantener y desarrollar un contingente de (RH), con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- La concepción actual sobre la GRH se caracteriza por una serie de rasgos, los fundamentales pueden expresarse así:
- Los RH constituyen a inicios de este siglo el recurso competitivo más importante.
- Los RH, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y además, de manera proactiva.

- La GRH eficiente ha superado al Taylorismo y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) así como la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
- Contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible a las estrategias de GRH junto a la preservación ecológica.

El desafío fundamental de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

1.2 Modelos de diagnóstico de la GRH

En las organizaciones, con el transcurso del tiempo, se dan cambios en sus RRHH, pues no siempre permanecen en el mismo puesto de trabajo y también las propias organizaciones deben ir acomodando estos en dependencia de los cambios que se produzcan internamente o en su entorno.

Es por ello que los RRHH deben verse como un proceso continuo que tiene como objetivo general el garantizar la entrada, mantenimiento y desarrollo del recurso máspreciado que tienen las organizaciones, el hombre.

Para alcanzar estos objetivos, el área de RRHH debe desarrollar políticas y procedimientos compuestos por un conjunto de funciones y actividades. Esto ha motivado la aparición de modelos conceptuales que plantean las funciones de la GRH con mayor o menor profundidad y con enfoques más o menos estratégicos.

A continuación se muestra una evolución histórica de los modelos de gestión de recursos humanos haciendo énfasis en los más importantes hasta llegar al que sirva de base teórica en la presente investigación.

1. **La Corporación Andina de Fomento (C.A.F), Paéz, (1991):** Plantea la existencia de dos enfoques fundamentales en la forma de administra (RH), cada uno de estos enfoques poseen elementos que lo caracterizan y lo

diferencian. El enfoque que propone se basa en los siguientes supuestos considerados fundamentales:

- 1ro. Desarrollo y uso de la inteligencia de los operarios.
 - 2do. Primero el hombre en su relación con las máquinas.
 - 3ro. Entrenamiento y desarrollo para todos.
2. **El modelo planteado por Westher & Daves (1992):** Donde se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más. Siendo significativo resaltar como el autor deja plasmado la importancia que ejerce el entorno y los diferentes objetivos del modelo de las relaciones que se establecen entre los elementos.
 3. **Modelo planteado por Quintanilla:** Es una elaboración tentativa de un modelo directivo que considera no solo la política estratégica, financiera o comercial de la empresa en cuanto al personal se refiere es el planteado por Quintanilla, (1991), permitiendo:
 - I. Prevenir o solucionar muchos conflictos organizacionales.
 - II. Establecer las bases del contrato o intercambio económico, psicológico y social entre los empleados y la empresa.
 - III. Promover el desarrollo y eficiencia del colectivo.
 4. **Modelo propuesto por Harper & Lynch (1992):** Hace énfasis en que la organización requiere de (RH) en determinada cantidad y calidad. Para su obtención señala a la administración de (RH) como la única capas de satisfacer esta demanda mediante el conjunto de actividades asignadas.
 5. **Modelo planteado por Carlos Bustillo (1994):** Donde pretende lograr una eficiente administración de los (RH) y la motivación de las personas a través de sus puestos de trabajo, su desempeño, reconocimiento y desempeño personal. Este modelo es considerado integrador pues se pueden percibir las interacciones entre los distintos elementos, todos orientados a la motivación.
 6. **Modelo propuesto por Donostía y San Sebastián (1994):** Este plantea que las políticas y objetivos de los recursos humanos se establecen sobre la base del plan estratégico y la cultura o filosofía de la empresa, cuestiones similares

a los planteamientos del modelo de Quintanilla, antes comentado. De esta forma el modelo lleva a cabo las diferentes funciones relacionadas con los recursos humanos. Es válido aclarar que este modelo es el de mayor actualidad.

7. **Modelo propuesto por Beer et al. De la Harvard Business School (1992):** Se concentra en cuatro políticas que comprenden cuatro áreas con las mismas denominaciones de esa política abarcando ahí toda las actividades claves de la GRH como las indicadas en el modelo de Harper & Lynch. En el modelo de Beer la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o política de los recursos humanos.
8. **Modelo propuesto por Armando Cuesta Santos (2005):** Esa práctica antes aludida y el enriquecimiento o perfeccionamiento alcanzado, nos condujo al modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control (DRH-DPC); el cual es un modelo funcional y modificando, una tecnología para su aterrizaje, para llevarlo a la práctica organizacional. Este modelo con su inmanente tecnología, está adecuado a su práctica laboral de empresas y organizaciones del país, tomando las invariantes del modelo de Beer y colaboradores, modificado y tomando otros conceptos.

En el año 2007 el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social aprobó la familia de normas NC – 3000 para que las organizaciones cubanas diseñen su Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH), un modelo de GRH que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de (GCH) y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

1.3 Análisis y diseño del puesto (ADP)

Desde hace miles de años cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos, la administración ha sido fundamental para lograr la

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

La forma de enfocar la GRH ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

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

El sindicalismo contribuyó a la expansión de programas de beneficio para los empleados, a la definición clara de las obligaciones laborales, a la implantación de estructuras sistemáticas de salarios y al sistema de manejo de quejas entre otras más.

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

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la GRH. Se sustituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

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

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

1.3.1 Análisis y descripción de puestos de trabajo (ADP). Concepto, finalidad y objetivos

El ADP según (*Ducceschi, 1982; Barranco, 1993; French, 1993, Sánchez García, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos 1997*) aparece también tratado indistintamente en la literatura como: descripción y análisis de cargos (*Chiavenato, 1988*), análisis de puesto (*Werther & Davis, 1992; Ivancevich & Lorezi, 1996 y Reyes Ponce, 1996*), análisis del trabajo (*Sikula, 1989*) y análisis de la tarea (*Vaughn, 1971 y Casa Bartol, 1992*).

Como puede apreciarse existen numerosas definiciones que aparecen expresadas de una u otra forma, por los diferentes autores; pero existe cierto consenso en considerar que el ADP es un procedimiento que consiste en determinar, mediante riguroso estudio, los elementos o características inherentes a cada puesto. O sea, que consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos en la empresa, especificando, además, los niveles de formación y experiencia necesarios para poder desempeñarlos con idoneidad, las responsabilidades que se le van a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como recursos que normalmente utiliza el mismo. Teniendo en consideración la bibliografía consultada se puede decir que existe una diferencia (teórico-conceptual) entre los términos de análisis, descripción especificaciones de puestos de trabajo, por lo que se considera oportuno hacer referencia a cada uno de estos conceptos.

1. El análisis de puestos (*Job analysis*) es la manera de obtención de la información acerca de los puestos, su contenido y las condiciones y aspectos que lo rodean (*Harper & Lynch, 1992*).

De manera general, el análisis de los puestos de trabajo implica la creación de dos documentos: la descripción y las especificaciones de los puestos de trabajo (*Harper & Lynch, 1992; Sánchez García, 1993 e Ivancevich & Lorenzi, 1996*). Sin embargo existen algunos autores y profesionales del área de (RH) que no hacen distinción entre estos dos conceptos. Las organizaciones pequeñas y medianas a menudo combinan estas dos declaraciones (*Gallego, 1987; Sikula, 1989 y Cuesta Santos, 1997*).

2. La descripción de puestos de trabajo (Job description) es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, con el que se deja reflejado, el contenido del puesto, así como los deberes inherentes al mismo (Harper & Lynch, 1992). Según Sánchez García (1993), la descripción del puesto es el resultado final del análisis y el punto de partida para la evaluación de tareas o valoración del puesto. Es preciso señalar que en la descripción de puestos debe plasmarse no lo que se hace; ya que lo que se esté haciendo puede que sea erróneo y requiera una revisión; por eso, la descripción del puesto debe estar enfocada al puesto ideal y no a lo que realiza el ocupante.

3. Por otra parte, la especificación del puesto de trabajo (Job Specification) hace referencia a los requisitos y calificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas, la experiencia, el nivel de estudio y las características personales. Estos requisitos emanan de forma directa del ADP y precisamente, mediante esta información, es que se elabora el profesiograma (Harper & Lynch, 1992). La especificación del puesto de trabajo traduce su descripción a términos de cualidades humanas que se requieren para un exitoso desempeño en el mismo. Con frecuencia este documento se añade a la descripción del puesto.

La descripción de los puestos de trabajo es fundamental en la tarea comercial, ya que no sólo es necesaria para la selección, sino también para valorar al equipo, organizar la distribución de tareas, evaluar los excesos de personal o la necesidad de aumento. Para que la información del puesto sea adecuada debe contener:

1. Identificación del mismo.
2. Descripción del sistema de trabajo del departamento comercial a nivel general e individual.
3. Funciones principal y secundarias que se van a desarrollar.
4. Obligaciones, autoridad y responsabilidad que van asociadas.
5. Condicionantes (físicos, edad, ambientales).
6. Formación y experiencia necesaria.

7. Dificultades que pueden surgir durante el período de formación o en la realización del trabajo.
8. Posibles causas de fracaso.
9. Grados de satisfacción del trabajo y, por tanto, puntos fuertes de cara a la motivación.
10. Jerarquía de mandos.
11. Colaboradores a su cargo.
12. Valoración del rendimiento.
13. Remuneración.
14. Oportunidades que ofrece el puesto.

La descripción de los puestos tiene dos alternativas claramente diferenciadas:

1. Descripciones basadas o centradas en los resultados
2. Descripciones basadas u orientadas hacia el comportamiento del trabajador [*Fernández Ríos, 1995*].

Las descripciones centradas en los resultados se basan en el trabajo ejecutado, determinan la naturaleza y la carga de trabajo.

El ADP, además tiene como finalidad el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan. El puesto y la persona que va a desempeñarlo o que lo desempeña son dos conceptos diferentes (*Werther & Davis, 1992* y *Harper & Lynch, 1992*).

Entre los objetivos o posibles usos del ADP cabe destacar los siguientes:

- Reclutamiento.
- Selección de Personal.
- Formación.
- Evaluación del desempeño.
- Valoración de Puestos
- Seguridad e higiene
- Planes de carrera

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

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

Esto corrobora una vez más, que sin una información precisa del puesto de trabajo todas las actividades claves de la (GRH) citadas anteriormente tendrán validez cuestionable. En tal sentido conocer las características de los principales métodos utilizados para realizar un (ADP) resulta una necesidad evidente.

1.3.2 Métodos y Técnicas para el ADP

Entre los métodos y técnicas más utilizados para realizar un ADP se encuentran los siguientes:

- Método de observación directa, *Chiavenato*, [1988]; *Harper & Lynch*, [1992]. *Werther & Davis*, [1992]; *Cuesta Santos*, [1997].
- Cuestionario *Chiavenato*, [1988]; *Harper & Lynch*, [1992].
- Entrevista *Chiavenato*, [1988]; *Harper & Lynch*, [1992]; *Werther & Davis*, [1992].
- Métodos Mixtos *Chiavenato*, [1988]; *Harper & Lynch*, [1992]; *Cuesta Santos*, [1997].
- Método de expertos *Galves Hernández*, *Cuesta*, [1997].
- Diario de actividades *Harper & Lynch*, [1992].

1.4 Evolución Histórica de la Gestión por competencias (GC), Conceptos

El término competencia ha ido progresando con el paso del tiempo, de esta manera es que se encuentra gran variedad a la hora de definirlo. Las constantes en la investigación psicológica del siglo XX, han 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. McClelland*, 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).

Este enfoque fue el que indujo a plantearse las posibles vinculaciones entre este tipo de necesidades propias de las personas y el éxito empresarial.

En 1973, *McClelland* 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.

R. E. Boyatzis (1982) 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. O sea que son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional”

En 1989, los investigadores de *McBer* 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. Es a partir de 1992 que se comienza a utilizar las competencias como criterio retributivo y se hace énfasis en el desempeño.

Punk G.P. (1994): Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejecutar 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

Levy Leboyer. (1997): Las competencias son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hacen más eficaces en una determinada situación. Son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, ponen en practica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos.

Lasida. (1998): plantea que “Las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva”.

Le Boterf. (1998): Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, recursos del ambiente, relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.

INFOTEP. (1999): Define competencias como “la capacidad de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo, evidenciando sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, basados en los resultados de calidad esperados”.

OIT. (2000): La competencia se refiere a la capacidad efectiva para llevara a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

MTSS (2001): considera la competencia laboral como el conjunto de conocimientos teóricos, destrezas y actitudes que son aplicadas por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y requerimientos técnicos productivos y de servicios, así

como los de calidad que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

SENA. Colombia. (2002): Conjunto de capacidades socio afectivas y habilidades cognitivas, psicológicas y motrices, que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada, una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, aptitudes y valores que posee.

Gallego Francisco. (2003): La competencia, “es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal”.

Eduardo Cabezas. (2006): plantea que competencia es “la capacidad y disposición para el buen de desempeño”.

NC – 3001/07. Podemos decir que son 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 cálida y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.

La gestión de competencias nace de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH. Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto:

Las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo

El ambiente laboral

La cultura organizacional

La muy reciente GC refuerza las perspectivas de la actual GRH, acarreado revolucionarias propuestas teóricas, donde aún no hay visible consentimiento y la teoría del conocimiento asumida por los estudiosos y gestores es trascendental para su cabal comprensión.

La GC no puede dejar de advertirse, es consustancial a la educación (la formación en su sentido más completo) y a la concepción de Organización que Aprende (*Nonaka y Takeuchi*, 1997; *Garvin et al.*, 1998; *Senge*, 1999; *Rodríguez*,

1999). La gestión de competencias está comprendida por la *Gestión de Conocimientos*, abarcando al capital intelectual en su acepción más actual (Edvinsson y Malone, 1999), y es sobre todo gestión de personas en sus diversas manifestaciones de valores pasados, presentes y futuros; y distingue la “era digital” (Gates, 1999), donde las competencias son determinantes.

Entenderemos entonces por GC el gerenciamiento, que no es más que:

Detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.

Determinar a la persona que cumpla con estas competencias

Favorecer el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.

Permitir que los RH de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

Es necesario comprender cuál es la visión del mundo desarrollado en cuanto a los RRHH y que beneficios reporta adoptar estas nuevas perspectivas, en términos económicos para la empresa y en términos de desarrollo para los trabajadores, obviamente, como la GC es el instrumento que vincula estos dos puntos de vista que aparentemente resultan antagónicos.

Capítulo II

Capítulo II: Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humanos (SGICH) en la ECVC

Dentro de los objetivos del capítulo está diagnosticar la situación actual del SGICH en el objeto de estudio práctico de manera que se revelen las suficiencias e insuficiencias de estas y proponer un procedimiento general que contribuya a elaborar perfiles de competencias para puestos y cargos seleccionados.

La implementación de un SGICH como parte del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial de una entidad, garantiza la adecuada interrelación entre los elementos que la conforman, siempre teniendo en cuenta la estructura, la organización, la política, planificación, evaluación, el plan de acción y como se dirige y controla dicha actividad; este sistema de gestión constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones, al permitirle alcanzar un desempeño laboral superior.

La implantación del perfeccionamiento empresarial, como alternativa para... "Eleva la productividad, disciplina, la organización, la exigencia por el cumplimiento de lo establecido, incrementar la eficiencia y como consecuencia elevar el aporte de la empresa a la sociedad, así como el nivel de vida de los trabajadores"... Ha llegado a ser la fuerza más importante que lleva el éxito organizacional y el crecimiento de las entidades cubanas; pero hasta el momento en la ECVC se ha diseñado un Proceso de GRH que abarca los subprocesos siguientes: Admisión y contratación, Formación y desarrollo, Evaluación del desempeño y Perfiles de competencias, sin embargo este proceso de apoyo no lo han concebido como un sistema integrado por más procesos logrando, abarcar toda la actividad que hoy se desempeña en estas direcciones del capital humano y que tan importantes y valiosas son para los procesos claves de la ECVC, quedando demostrado que no existen indicadores que midan cada proceso independientemente y que contribuyan a la eficacia del SGICH.

2.1. Caracterización preliminar de la empresa

La ECVC, cuyo domicilio legal es Circunvalación y Carretera Central (Banda Esperanza) Municipio de Santa Clara, Provincia de Villa Clara, para el cumplimiento de sus funciones, cuenta con las siguientes dependencias:

- 1 UEB Matadero Chichí Padrón situada en el Municipio de Santa Clara.
- 2 UEB Matadero Lorenzo González: situada en el Municipio de Sagua la Grande.
- 3 UEB Empacadora Planta Álamo situada en el Municipio de Camajuaní
- 4 UEB Empacadora Osvaldo Herrera situada en el Municipio de Camajuaní.
- 5 UEB Matadero Salamina situada en el Municipio de Santa Clara

UEB Aseguramiento: Encargada de todo el sistema logístico de la Empresa y sus dependencias, situada en el Municipio de Santa Clara. **(Ver Anexo 1).**

MISSION: Producir y comercializar productos cárnicos con calidad, experiencia y tecnología tradicional para satisfacer las demandas y necesidades de nuestros clientes.

VISION: Somos una Empresa consolidada en el mercado interno penetrando el foráneo que satisface la demanda de productos cárnicos a sus clientes garantizando la canasta básica a la población con su sello distintivo, con su requerimiento de calidad establecidos para lo cual disponemos de un personal altamente calificado y comprometido con la organización, así como una tecnología de avanzada en el país, que permite obtener la eficiencia y eficacia de nuestras producciones sin afectación al Medio Ambiente.

2.2. Objetivo empresarial

La Empresa tiene entre sus producciones principales:

1. Efectuar el sacrificio de ganado mayor y menor, en pesos cubanos (CUP).

2. Producir y comercializar de forma mayorista carnes y sus derivados de distintos tipos y calidades, carnes frescas, carnes en conservas y grasas, en CUP y pesos convertibles (CUC).
3. Obtener, elaborar y comercializar de forma mayorista subproductos comestibles y no comestibles como cuero, sebo, astas, pezuñas, bilis, pelos y harina animal en CUP y CUC.
4. Comercializar de forma mayorista productos elaborados por otras entidades del sistema de la unión de la carne, aceites y grasas comestibles, en CUP y CUC.
5. Comercializar de forma mayorista soya texturizada a las entidades que se autoricen, en CUP y CUC.
6. Prestar servicios de transportación a sus trabajadores, en CUP.
7. Brindar servicios de transportación de cargas en CUP y cumpliendo con las regulaciones establecidas al respecto.
8. Comercializar de forma mayorista a precio de costo y en CUP a las empresas del sistema de la unión de la carne, aceites y grasas comestibles, materias primas y materiales para el insumo propio de la industria.
9. Brindar servicios de comedor-cafetería a sus trabajadores, en CUP.

2.3. Composición de la plantilla de la empresa

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

Categoría ocupacional: la empresa cuenta con una plantilla de 389 trabajadores distribuidos en las categorías ocupacionales siguientes: en dirigentes, técnicos, administrativo y de servicios. Como se muestra en la Tabla 1, también en la tabla podemos encontrar lo referente al Nivel escolar y al sexo. En el Gráfico 1, se puede observar lo referente a la categoría ocupacional.

Tabla 1: Fuerza laboral atendiendo Categoría Ocupacional, Nivel Escolar y Sexo.

	Nivel escolar					Sexo		Total
	6 ^{TO}	9 ^{NO}	12 ^{MO}	TM	NS	M	F	
DIRIGENTES			2	9	16	22	5	27
TECNICOS	1	7	19	157	86	121	149	270
ADMINISTRATIVO			4	9		2	11	13
SERVICIOS	1	18	28	28	4	42	39	79

Estructura de la Fuerza de Trabajo (%) por Categoría Ocupacional

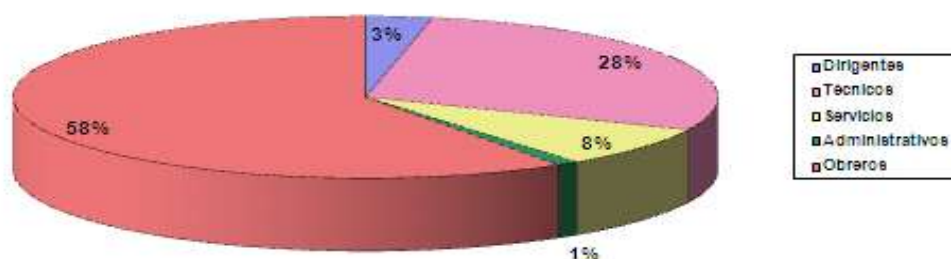


Gráfico 1. Estructura de la fuerza de trabajo atendiendo a la Categoría Ocupacional

2.4. Diagnóstico del SGICH en la ECVC

Al ponerse en vigor el Decreto No 281/2007 y las series de normas cubanas 3000 se decide por la alta dirección diagnosticar el SGICH para detectar cuales son las debilidades y fortalezas que presenta el sistema para implementarlo.

El diagnóstico se fue desarrollando por diferentes fases reflejándose a continuación:

- I. Creación y capacitación del grupo de experto.

- II. Aplicación de diferentes técnicas para obtener información del estado actual del SGICH
- III. Resultados obtenidos en las diferentes técnicas aplicadas.
- IV. Análisis, consolidación y validación de la información.

I. Creación y capacitación del grupo de expertos

Se creó un Grupo Experto para el SGICH integrado por: la Directora de Recursos Humanos que lo preside, 5 Especialistas en RR.HH, 1 Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo y la representante de la calidad de la entidad, los mismos intervendrán activamente en todas las etapas de implantación, teniendo en cuenta la opinión y el criterio de los siete miembros.

El diagnóstico se realizó en función de los siguientes procesos y actividades que intervienen en el SGICH: proceso de dirección estratégico participativo, grado de involucramiento de la alta dirección en la Gestión de Capital Humano, nivel de participación de los trabajadores en la solución de problemas y toma de decisiones, comportamiento adecuado del clima laboral, nivel de competencias de los dirigentes y técnicos encargados de los procesos de recursos humanos, competencias laborales, organización del trabajo, Selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación material y moral, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño, comunicación institucional, autocontrol, y administración del capital humano.

II. Aplicación de diferentes técnicas para obtener información del estado actual del SGICH.

Se realizó una técnica grupal estructurada (tormenta de ideas) en todas las áreas de la empresa y se abarcaron un total de 140 trabajadores representando el 52.04% del total de la entidad. Como resultados de esta investigación se obtuvieron 147 planteamientos en general.

Además se aplicó una encuesta estructurada y dirigida en lo fundamental a las siguientes 16 variables: Estimulación Moral y Material, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo, Disciplina y Relaciones Laborales, Seguridad y salud del trabajo, Organización del trabajo, Selección del Personal, Competencias laborales y Motivaciones.

La muestra que se le aplicó se describe a continuación:

Al total de dirigentes (17) por utilizar un muestreo no aleatorio, ya que el tamaño de la población es un número relativamente pequeño.

En el caso de las restantes categorías ocupacionales se aplicó un muestreo probabilístico aleatorio estratificado, tomando para ello el % que representa cada categoría del total de la empresa, según se muestra en la fórmula siguiente:

$$n = N / N(d)^2 + 1$$

$$= 240 / 240 (0.10)^2 + 1$$

$$= 71 \text{ encuestados}$$

Se logró encuestar a 141 trabajadores por categorías ocupacionales con representatividad de todas las áreas de la ECV, representando 60.22 % del total de trabajadores.

Por otro lado se le aplicó una encuesta al personal de Recursos Humanos entre estos se encuentran: la Directora de Recursos Humanos y seis Especialista en Recursos Humanos para el 100% de un total de 7 especialistas en la dirección.

III. Resultados obtenidos en las diferentes técnicas aplicadas.

Un primer problema detectado es que no está definido para la ECV un SIGCH, que permita una gestión eficaz de su capital humano de cara al éxito de esta empresa, según la serie de normas cubanas NC-3000. No obstante a lo planteado anteriormente, existe un Sistema de Gestión de la Calidad basado en las normas ISO

Capítulo II: Diagnóstico del SGICH en la ECVC

9000, donde se incluye en los procesos de apoyo de este sistema un proceso de GRH que abarca los subprocesos siguientes:

- 1 Admisión y contratación.
- 2 Formación y desarrollo.
- 3 Evaluación del desempeño.
- 4 Perfiles de competencias.

Sin embargo, de acuerdo a las exigencias y a los avances científicos se tiene que cumplir con el Decreto 281 del Perfeccionamiento Empresarial en su Capítulo VII, un SGICH debe incluir además los elementos siguientes:

- 4 Organización del trabajo.
- 5 Organización del salario.
- 6 Seguridad y salud en el trabajo.

Dada las características intrínsecas de estos subprocesos se analizaron en detalle las particularidades de cada uno de ellos, teniendo en cuenta tanto las exigencias del Decreto 281 como de las NC-3000 para los SGICH.

Para facilitar el entendimiento de la magnitud de las debilidades o problemas detectados se confeccionó una tabla “Problemas Identificados. Plan de Acción”.

La tabla abarcara el problema, clasificación en cuanto (objetivo, subjetivo, interno y externo), medida, fecha de cumplimiento y el responsable.

Se detectaron un total de 60 problemas de ellos 55 internos y 53 subjetivos, por ser un sistema que depende casi en su totalidad del comportamiento del hombre. Para resolver estas dificultades se trazaron 65 medidas o acciones para comenzar con su implementación.

IV. Análisis, consolidación y validación de la información.

Para realizar el análisis, consolidación y validación de la información se realizó un listado final de **fortalezas y debilidades**, agrupadas respecto a las premisas de orientación estratégica y nivel de desarrollo de los procesos o módulos del SGICH por [Cartaya, 2006] y según el criterio del grupo de experto de la ECVC.

En el caso de las debilidades (D) se redujeron a 13 D en una tormenta de ideas empíricamente por el grupo de experto, para poder aplicar la técnica de ponderación individualmente con el objetivo de eliminar las D redundantes y de conocer el orden de importancia de las D para saber el orden de prioridad respecto a las soluciones y su nivel de influencia en el cambio pretendido con a implementación del SGICH.

En esta técnica se utilizó la votación individual mediante hojas donde las D se listaron para que cada experto emitiera su orden de importancia desde 1 hasta 13, siendo 1 la causa más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta la 13, la menos importante.

Una vez emitidas las valoraciones por los 7 expertos, se condensó la información en una tabla o matriz de ponderación de las debilidades, donde R_j significa la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos (E_i). Deduciendo de la R_j menor la causa más importante y de la R_j mayor la causa menos importante. En esta técnica es importante calcular la concordancia C según la formulación correspondiente y si se alcanza $C \geq 60\%$ para cada R_j se acepta un buen nivel de consenso. Como puede apreciarse, con excepción de la causa 9 las restantes cumplen con $C_c \geq 60\%$.

La expresión para el Cálculo de C_c es como sigue:

$$C_c = (1 - V_n / V_t) * 100 \quad \text{donde,}$$

C : concordancia expresada en porcentaje

V_n : cantidad de expertos en contra del criterio predominante

V_t : cantidad total de expertos

Resultado de la técnica de ponderación de las D:

En la tabla resulta que "el 82 % de los directivos y el 53 % de los trabajadores manifiestan sentirse recargado de trabajo, pues en la ECVC no existe Plan de OTS aprobado por la alta dirección que incluya la estrategia y no está diseñado un procedimiento documentado que establezca como realizar los análisis de los resultados de los estudios, así como la forma de implementar estos resultados" y "la no existencia del diseño del SGICH" como la debilidades más importante.

La "no existencia de un Comité de Control Multidisciplinario que coordine y realice el autocontrol del sistema, ni el diseño de un procedimiento para el autocontrol" como la debilidad menos importante.

Resulta importante destacar que los resultados alcanzados son coincidentes con los resultados obtenidos por [Cartaya, 2006].

A partir de estos resultados se decidió aplicar una herramienta en Excel que facilita diagnosticar el sistema y a su vez la dirección estratégica que tiene implementada la empresa. En el se muestra todas las facilidades que brinda la herramienta. En la Tabla 2 se muestran los resultados de cada premisa por preguntas.

Tabla 2: Resultados de las premisas

	PREGUNTAS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
Orientación estratégica	100,00%	100,00%	66,67%	66,67%	66,67%	80,00%
Participación efectiva de los trabajadores	66,67%	100,00%	66,67%	100,00%	100,00%	86,67%
Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	100,00%	100,00%	100,00%			100,00%
Clima Laboral Satisfactorio	100,00%	66,67%	66,67%			77,78%
Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	66,67%	100,00%	100,00%			88,89%
						85,96%

Las premisas que presentan mayor dificultades son la **orientación estratégica** y el **clima laboral** debido a que no están elaboradas todas las competencias de los trabajadores, tenemos flexibilidad en los procesos claves para asumir cambios en el servicio que se brinda, pero no contamos con toda la infraestructura, ni equipamiento necesario para un cambio en nuestra empresa y existen brechas aún en la planificación del trabajo en algunas áreas incidiendo en un buen desempeño laboral y resultados de la empresa.

También hay que trabajar en el fortalecimiento de las relaciones entre las diferentes áreas, se presta atención a los trabajadores pero existe dificultades en la aprobación de los presupuesto en el plan de la economía como reforzamiento alimentario, estimulación moral, medicamentos y otros.

Dentro de las otras premisas hay que señalar que se debe implantar más el liderazgo participativo. En la Tabla 3 y en el Grafico 2 se muestran los resultados de cada módulo.

Tabla 3. Resultados de los módulos.

MODULOS	PLAN	REAL	%
Competencias Laborales	30	40	7,50%
Organización del Trabajo	45	30	7,41%
Selección e Integración	45	45	11,11%
Capacitación y Desarrollo	45	35	8,64%
Estimulación material y moral	45	40	9,88%
Seguridad y Salud en el Trabajo	45	40	9,88%
Evaluación del Desempeño	45	45	11,11%
Comunicación Institucional	45	45	11,11%
Autocontrol	45	35	8,64%
TOTAL	390	355	85,28%

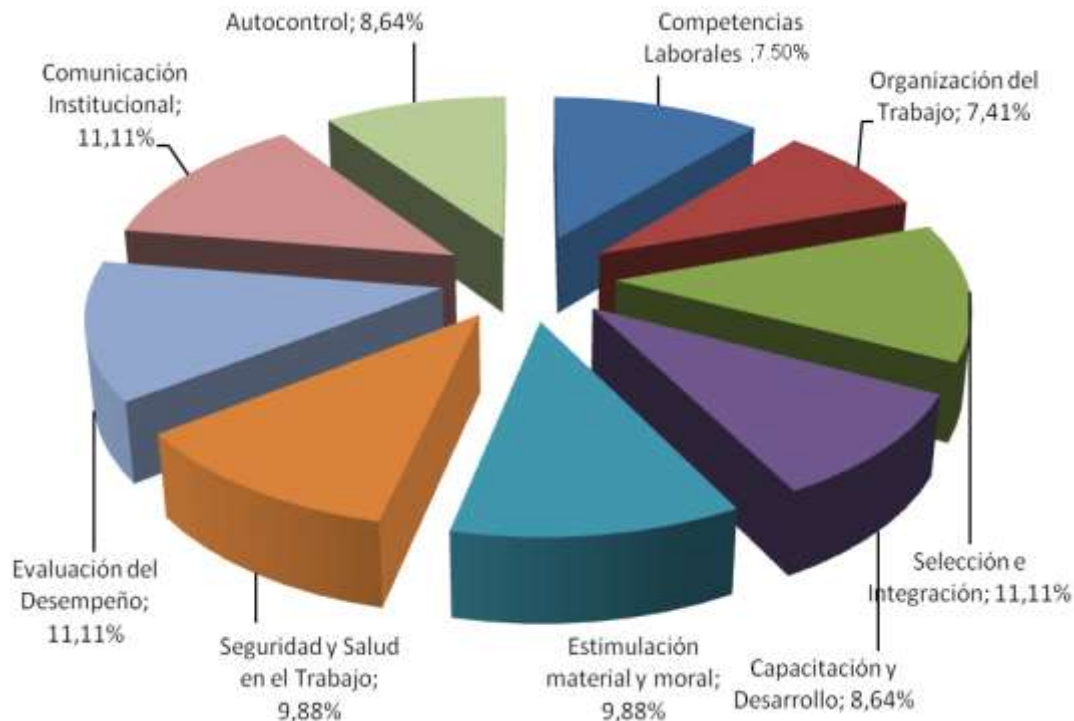


Gráfico 2: Resultados porcentuales por módulos.

Los módulos que presentan mayor dificultades son el de organización del trabajo, Competencias laborales, capacitación y desarrollo y el autocontrol, detectándose los siguientes problemas:

- 1 No se realizan todos los estudios de organización del trabajo necesario para el cumplimiento de la estrategia empresarial y aún la planificación de los RRHH tiene brechas en cuanto a optimización de la plantilla y su utilización racional de los recursos mediante balance – carga capacidad.
- 2 Desactualización de los perfiles de competencias para los puestos y cargos de la empresa y la inexistencia del comité de competencias.
- 3 La capacitación no es la vía de excelencia para materializar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, debido a que existe falta de capacitación en puestos claves como los mecánicos del taller.

Capítulo II: Diagnóstico del SGICH en la ECVC

- 4 No existe aún un diseño de procedimiento para realizar el autocontrol del SGICH, por lo que los autocontroles que se realizan en esta dirección son aislados según la actividad.

Los módulos que se encuentran al 100% de cumplimiento de los requisitos de esta herramienta son: comunicación empresarial, evaluación del desempeño y selección e integración.

Capítulo III

Capítulo III: Aplicación de la metodología de identificación de las competencias laborales y diseño de perfiles de competencias para puestos y cargos seleccionados

En este capítulo se propone una metodología para la determinación de competencias laborales en la ECVC. Esta herramienta podrá ser integrada al SIGCH de la Organización y de base primordial para el diseño de perfiles de competencias para puestos y cargos. Por el alcance de la investigación fueron determinados y validados los perfiles de competencias correspondientes a dos cargos de trabajos de la empresa, dichos puestos son claves. La metodología empleada para esta investigación es aplicable a los demás puestos de trabajos de la empresa tomando como base los puestos seleccionados en esta investigación.

3.1 Propuesta de la metodología de identificación de las competencias laborales y diseño de perfiles de competencias

La metodología propuesta, como se menciona en los objetivos de esta investigación, y de acuerdo a las necesidad e inexistencia de una herramienta en la ECVC para determinar las competencias laborales, núcleo de la GRH y del Modelo establecido por las NC-3000-2007, permite establecer normativas y regulaciones para la ejecución de las actividades que intervienen en el proceso de Competencias Laborales en dicha empresa. Esta define el procedimiento de competencias laborales propuesto para su implementación en la entidad, el cual se desarrolla a continuación.

3.1.1 Creación del Comité de Competencias

El Comité de Competencias estará integrado por:

- Un miembro del Consejo de Dirección (Presidente).
- Uno o más Directivos (Miembros)
- Uno ó más Trabajadores de reconocido prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos, méritos por la calidad del trabajo, nivel de exigencia y visión de futuro que aporten los elementos necesarios para realizar este proceso con la eficiencia requerida.

El Comité de Competencias se conformará oficialmente a través de Resolución del Director General y se creará uno en cada UEB y Unidad de Dirección.

3.1.2 Procedimiento para la identificación de las competencias

La identificación de las competencias se realizará en tres etapas que se describen a continuación:

- I. **Primera Etapa:** Identificación de las competencias distintivas de la empresa aplicables a sus trabajadores.
- II. **Segunda Etapa:** Competencias de los procesos de las actividades principales de la organización aplicables a los trabajadores que laboran en estos procesos.
- III. **Tercera Etapa:** Competencias de los cargos que se utilizan para los procesos de las actividades principales.

I. Primera etapa

Identificación de las Competencias distintivas de la empresa aplicables a sus trabajadores

Para identificar estas competencias el Comité debe contar con: Objeto Social Aprobado, Estructura Organizativa, Misión, Visión y Valores Compartidos, Líneas u Objetivos Estratégicos, entre otros.

Las Herramientas o métodos a utilizar en esta etapa son: Entrevista con el Director General, Encuesta a los miembros del Consejo de Dirección, Trabajo en Grupo con el Consejo de Dirección para llegar a consenso sobre las competencias distintivas de la empresa (Anexo 2).

Una vez cuantificados los resultados se formularán por el comité de competencias, las competencias distintivas de la empresa aplicables a sus trabajadores.

II. Segunda etapa.

Identificación de las Competencias de los procesos de las actividades principales de la organización aplicables a los trabajadores que laboran en estos procesos

Para identificar estas competencias el Comité de Competencias debe contar con:

- Mapa de Procesos de las actividades principales o grupos de actividades que se realizan y sus responsables. Las actividades que pueden afectar a varias áreas o funciones, la relación entre ellas y las formas de coordinación existentes (anexo 3).

- Plantilla de Cargos. Manual de Organización y Funciones de La empresa

Las Herramientas o métodos a utilizar en esta etapa son: Entrevistas con los responsables de cada proceso, Entrevista con el Director General, Trabajo en Grupo con obreros, técnicos y Especialistas con prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos y méritos por la calidad del trabajo que laboran en estos procesos, Trabajo en Grupo con el Consejo de Dirección para llegar a consenso sobre las competencias distintivas de los procesos.

Una vez cuantificados los resultados se formularán por el grupo las competencias de los procesos de las actividades principales de la organización aplicables a los trabajadores que laboran en estos procesos.

III. Tercera etapa.

Identificación de las Competencias de los cargos que se utilizan para los procesos de las actividades principales.

Para identificar estas competencias el Comité de Competencias debe contar con: las Competencias de la empresa, Competencias de los procesos, Diseños de puesto.

Las Herramientas o métodos a utilizar en esta etapa son:

- **Observación directa:** Consiste en la observación directa del empleado mientras realiza las tareas y funciones propias de su puesto de trabajo; el especialista al mismo tiempo que observa va registrando sus observaciones.
- **Cuestionario:** se elabora un cuestionario para recoger información acerca de todos los aspectos que deben aparecer en el perfil de competencias. Los cuestionarios deben ser llenados por las personas que ocupan el puesto y ser revisados por su superior.

- **Entrevista:** el especialista se reúne con el titular del puesto de trabajo, con personas directamente vinculadas con el puesto y recaba información acerca del mismo; conviene que la entrevista esté estructurada.
- **Revisión y análisis de documentos:** se deben utilizar los diseños de puestos existentes para conocer las funciones de los mismos.

En el (Anexo 4) se detallan propuestas de guía de observación y entrevistas a utilizar en el proceso.

Pasos a seguir en esta etapa

1. Determinar los puestos que van a ser analizados, pues del tipo de puesto dependerá la técnica a utilizar. Se pueden utilizar procedimientos mixtos, siendo lo más común para operarios, la observación directa más la entrevista. Para puestos de mayor calificación y administrativos, se utilizan la entrevista y el cuestionario. Si existen muchos puestos de iguales características, se selecciona una muestra representativa de los mismos y se realiza el análisis sólo sobre ellos.

2. Determinación del cronograma de trabajo del grupo

El responsable de la etapa, de acuerdo a las características específicas de los puestos a analizar en el proceso, establece las fechas de aplicación de técnicas y los análisis que corresponden.

3. Comunicación a los trabajadores

El encargado de la actividad comunica a los trabajadores que ocupan los puestos seleccionados a los que se les va a elaborar y/o actualizar el perfil de competencias, sobre las características del proceso, recabando su cooperación.

4. Elaboración y aprobación de la propuesta de competencia de los cargos

4.1 Aplicación de técnicas y recogida de información

El personal encargado de realizar este trabajo procederá a la aplicación de los métodos seleccionados para la recepción de información en los puestos identificados cuyos perfiles de competencias se van a elaborar.

En la información deben recoger los aspectos siguientes:

- Tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto, “que hace” el ocupante del mismo. Se especifican las tareas cotidianas, periódicas y ocasionales; se hace alusión a los aspectos mentales (atención, concentración, etc.) físicos (manipulación de objetos, etc.) y sensoriales (tareas visuales, auditivas, etc.). Además de especificar el tiempo que se le dedica a cada una en términos porcentuales.
- Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus tareas, “cómo lo hace”. Es decir especificar las técnicas, herramientas, equipos e instrumentos que utiliza.
- Objetivos que se pretende conseguir, “para qué lo hace”. Dejar clara la finalidad básica del puesto y de cada una de las tareas que lo constituyen, de tal forma que se pueda observar el papel que desempeña el mismo dentro del proceso de trabajo. Se debe realizar un análisis integral de la información obtenida en las técnicas aplicadas, luego se elabora una lista de las competencias que el grupo considera son necesarias para el buen desempeño del cargo que se analiza, esta lista se le da, a cada uno de los integrantes del grupo para que marquen con una x, en su opinión, cuáles de ellas son las que verdaderamente se requieren para el cargo.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento

Este resultado se refleja en la **Tabla Matriz de competencias**, luego se calcula el coeficiente de concordancia (Cc) expresado en porcentaje, que expresa el criterio de los coincidentes (mayor por ciento) en que la competencia debe encontrarse dentro de las competencias del cargo.

MATRIZ DE COMPETENCIAS

Competencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Cc
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
6.											
7.											

$$Cc = \text{suma de } X / \text{Total E} * 100$$

Cc: Coeficiente de concordancia

E: Expertos, miembros del grupo que participan en el análisis, se incluyen los jefes de áreas de los cargos que se analizan.

Se seleccionan las competencias de mayor por ciento en la matriz, se analizan en el grupo, se formulan, de modo general y en tres niveles de manifestación de la competencia:

Nivel 1: Se manifiesta totalmente todos los elementos que se describe en el concepto de la competencia.

Nivel 2: Cuando no se manifiestan todos los elementos del concepto, pero que no limita el buen desempeño.

Nivel 3: Cuando los elementos que se manifiestan son escasos y limita el buen desempeño.

Una vez concluido este trabajo se incluyen en el diccionario de competencias, (Anexo 5) y se somete a análisis y aprobación por la alta dirección.

3.1.3 Elaboración de la propuesta del perfil de Competencias

El Grupo, con la información obtenida, a partir de las competencias identificadas, elabora el perfil (Anexo 6 y 7) en el modelo que se presenta. Debe ser aprobado por la alta dirección.

3.1.4 Implementación.

Terminado este paso se le entrega el resultado a los jefes inmediatos según corresponda el cargo analizado, para su utilización en el proceso de selección, DNC y evaluación del desempeño.

Estos documentos se utilizarán también por el comité de competencias a fin de realizar el proceso de certificación de las competencias de los trabajadores.

El Comité de Competencias identifica a los trabajadores que tienen un desempeño laboral superior comparado con las competencias identificadas y aprobadas. También identifica a otros trabajadores, cuyo desempeño es adecuado, pero no es superior.

La comprobación de que los trabajadores poseen y han demostrado las competencias identificadas y aprobadas para los diferentes niveles, así como la certificación de las competencias como resultado final de este proceso se realizará a través del comité de competencia de cada UEB y unidad de dirección, invitando al jefe inmediato del trabajador que se evalúa y un trabajador de experiencia.

La evaluación del nivel de competencias se realiza a través de un conjunto de técnicas las cuales se aplican según lo requiera cada caso.

Las técnicas elaboradas están enfocadas a evaluar las competencias generales de la empresa, las de los procesos y las del cargo que ocupa el trabajador.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento

Para categorizar a los trabajadores en uno de los tres niveles, una vez evaluadas las competencias de forma independiente, es necesario integrar los resultados de la evaluación de cada una de las competencias lo cual se puede realizar de forma manual, calculando una media o automatizado, en un programa elaborado con ese objetivo.

La certificación de las competencias constituye el reconocimiento formal, en la organización donde el trabajador se desempeña, de las competencias demostradas por este y por consiguiente evaluadas por otras personas. Significa la constancia de la evaluación de una competencia demostrada para un trabajo determinado a partir de estándares definidos y garantiza la calidad de lo que el trabajador es capaz de hacer y de las competencias que posee para ello.

Se les entregará a los trabajadores evaluados el Certificado (Anexo 8) que demuestra que sus competencias han sido certificadas y que se recoge en el de este procedimiento.

La Dirección de Recursos Humanos será la responsable de entregar y registrar la entrega de la certificación lo que asegurará el control y la confiabilidad de esta. El Registro (Anexo 9) de esta investigación.

3.1.5 Procedimiento para la Validación de las Competencias

La validación de las competencias quedará establecida con la elaboración del Diccionario de Competencias el que quedará conformado de la forma siguiente:

1. Competencias Generales o de empresa
2. Competencias de los procesos principales.
3. Competencias para los cargos de los procesos principales.

3.2 Diseño de las competencias laborales y los perfiles de competencias de los Cargos: Especialista “B” en Gestión de los Recursos Humanos y Operario “B” de elaboración de productos de la Industria Alimenticia

3.2.1 Creación del Comité de Competencias

Para facilitar el trabajo con los expertos se hizo necesario realizar talleres previos donde se le explica a cada miembro del grupo las particularidades de la metodología, así como los pasos a seguir en la elaboración de los perfiles a través del método Delphi. Además se creó conciencia de la importancia de la investigación por las ventajas que esto implica para el mejor desempeño del SGICH de la ECVC.

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

- 1 Conocimiento sobre el tema.
- 2 Experiencia laboral.
- 3 Capacidad para la toma de decisiones.
- 4 Calificación técnica.
- 5 Capacidad de comunicación y desenvolvimiento.

Se conformaron los Comité de Competencias en cada UEB y en la Unidad de Dirección a través de Resolución del Director General y Directores de UEB, en los cuales se delegó esta facultad por parte del primero.

Cálculo del número óptimo de expertos

El primer paso del método Delphi es la selección del número de expertos necesarios para la aplicación de la metodología.

La determinación del número de expertos se llevo cavo a través de la expresión

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

Al tomar el nivel de precisión $i= 0.15$, la porción estimada de error $p= 0.05$ y $K= 3.8416$ para un nivel de confianza del 95% se obtuvo un valor óptimo de 9 expertos.

3.2.2 Procedimiento para la identificación de las competencias

Debido al alcance de esta investigación y razones de tiempo no fue posible la elaboración de perfiles de competencias para todos los cargos y puestos de trabajo de la ECVC por lo que se hizo necesario la selección de los cargos a los cuales se les diseñará los perfiles de competencia.

Después de un análisis de la importancia y la representatividad de los cargos en la entidad, se concluyó por parte del grupo de expertos que los cargos seleccionados son:

- **Unidad de Dirección**

Dirección de Recursos Humanos

Cargo: Especialista “B” en Gestión de los Recursos Humanos

- **UEB Salamina**

Sacrificio y Subproductos

Cargo: Operario “B” de elaboración de productos de la industria alimenticia

3.2.3 Análisis de los resultados

Para cada cargo se determinaran las competencias laborales (Anexo 10 y 11) que deben conformar el contenido de trabajo de cada uno de ellos, a partir del método Delphi por rondas y se diseñará posteriormente el perfil de competencias correspondiente para cada puesto.

Especialista “B” en Gestión de los Recursos Humanos

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

1. Compromiso
2. Calidad de trabajo
3. Iniciativa
4. Responsabilidad
5. Ética
6. Integridad
7. Productividad
8. Conciencia organizacional
9. Comunicación
10. Motivación
11. Confiabilidad
12. Sentido de pertenencia
13. Consagración

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

Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión $C_c = (1 - V_n / V_t)$ (Anexo 10, Tabla 10.1)

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

¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito? Se les orienta a los expertos que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta $n=10$, en este caso, que será la de menos importancia. Después es realizada la sumatoria por filas para obtener el valor de R_j , esta variable permitirá el ordenamiento y con posterioridad es calculado el nivel de consistencia de los expertos por Kendall. (Anexo 10, Tabla 10.4)

Como $W = 0.6317$

Peso subjetivo $W > 0.5$ se cumple

Entonces:

Cantidad de índices a evaluar $K=10$

H_0 : El juicio no es consistente.

H_1 : El juicio es consistente.

El estadígrafo es el de la expresión

$$\chi^2 = n * w * (c - 1)$$

$$\chi^2 = 51,16 \quad \chi^2_{0,95,10-1} = 3,32$$

Al cumplirse la región crítica $51,16 > 3,32$ es rechazada la hipótesis nula.

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

1. Calidad de trabajo
2. Productividad
3. Responsabilidad
4. Ética
5. Trabajo en equipo
6. Integridad
7. Compromiso
8. Conciencia organizacional
9. Iniciativa
10. Comunicación

Posteriormente es realizado el análisis funcional de las competencias teniendo en cuenta la misión del puesto para proceder al diseño del perfil de competencias referente al mismo, en el cual se expresan otras dimensiones y características ideales para el correcto desempeño del cargo.

- Operario “B” de elaboración de productos de la industria alimenticia.

Como el procedimiento es similar al anterior solo se reflejaran los resultados de cada ronda.

Ronda 1:

1. Colaboración
2. Dinamismo-energía
3. Habilidad analítica
4. Iniciativa-autonomía-sencillez
5. Orientación al cliente interno y externo
6. Profundidad del conocimiento
7. Resolución de problemas técnicos
8. Adaptación al cambio
9. Pensamiento conceptual
10. Dirección de equipos de trabajo
11. Confianza en sí mismo
12. Desarrollo de relaciones
13. Nivel de compromiso-disciplina personal-productividad
14. Calidad de trabajo
15. Credibilidad técnica
16. Aprendizaje continuo
17. Innovación
18. Negociación
19. Liderazgo

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

Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión: $C_c = (1 - V_r/V_t)$ (Anexo 11, Tabla 11.2)

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

¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito? Se les orienta a los expertos que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta $n=10$, en este caso, que será la de menos importancia. Después es realizada la sumatoria por filas para obtener el valor de R_j , esta variable permitirá el ordenamiento y con posterioridad es calculado el nivel de consistencia de los expertos por Kendall (Anexo11, Tabla 11.4)

Como $W = 0.6308$

Peso subjetivo $W > 0.5$ se cumple

Entonces:

Cantidad de índices a evaluar $K=9$

H_0 : El juicio de los expertos no es consistente.

H_1 : El juicio de los expertos es consistente.

El estadígrafo es el de la expresión $\chi^2 = n * w * (c - 1)$

$$\chi^2 = 45.42 \quad \chi^2_{0,95,9-1} = 2.37$$

Al cumplirse la región crítica $45.42 > 2.37$ es rechazada la hipótesis nula.

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

1. Calidad de trabajo
2. Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad
3. Resolución de problemas técnicos
4. Iniciativa –autonomía –sencillez
5. Liderazgo
6. Adaptación al cambio
7. Aprendizaje continuo

8. Dinamismo-energía
9. Confianza en sí mismo

Posteriormente es realizado el análisis funcional de las competencias teniendo en cuenta la misión del puesto para proceder al diseño del perfil de competencias referente al mismo en el cual se expresan otras dimensiones y características ideales para el correcto desempeño del cargo. El perfil de competencia diseñado para cada puesto (Anexo 6 y 7).

El diseño de estos perfiles de competencias no se someten al cronograma de trabajo de ningún grupo en específico, ya que se realizó el análisis en el marco de esta investigación en conjunto con los especialistas de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad, como experimento del proceso y verificación de la funcionalidad y aplicabilidad del procedimiento propuesto.

3.2.4 Elaboración de la propuesta del perfil de Competencias (Anexo 6 y 7)

3.2.5 Implementación

Luego de los resultados obtenidos y de la propuesta de perfiles de competencias diseñada para los cargos seleccionados, la implementación del procedimiento constituye el próximo paso a seguir, tarea en la que se encuentra enfrascada la Dirección de Recursos Humanos de la entidad, encontrándose en estos momentos en la fase de preparación.

Conclusiones

Conclusiones

1. Se comparten los criterios de (Cuesta Santos, 2002). Al aseverar que la gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la 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, aspectos que han sido integrados en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y en las normas cubanas 3000,3001 y 3002 en el SGICH.
2. Se asumen en la investigación los conceptos: competencias laborales y perfil de competencias definidos en la norma cubana 3000: 2007 para ser coherentes con el propósito de la indagación científica.
3. Se elaboró un marco teórico referencial derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional, abarcando fundamentalmente todos aquellos aspectos relacionados con el análisis y descripción de puestos de trabajo que sirvió de soporte teórico para la investigación.
4. El modelo de Gestión por competencias es la base para establecer SIGCH que se alinea con el sistema empresarial de dicho organismo.
5. El SIGRH es el eslabón fundamental para lograr el éxito en las organizaciones, de donde parte la necesidad de verlo como un sistema donde estén involucrados todas las áreas o departamentos de la organización.

Recomendaciones

Recomendaciones

Tomando como base los resultados obtenidos de la investigación y las conclusiones generales a las que se arribó, se recomienda:

1. Concluir el diseño e implementación del SGICH
2. Continuar esta línea de investigación.
3. Realizar un Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en la ECC-VC periódicamente para poder detectar las dificultades que puedan existir durante la aplicación de las políticas de recursos humanos.
4. Continuar el perfeccionamiento continuo de los perfiles obtenidos para los cargos y puestos que fueron objeto de estudio en la presente investigación así como de aquellos que posteriormente sean elaborados por el grupo de trabajo que de continuidad a esta labor en la empresa.

Bibliografía

Bibliografía

1. Abreu Delgado, Seybi (2009): Estrategia para la implantación de un SGICH en la ECC-VC, Instituto Provincial de Estudios Laborales “Jesus Menendez Larrondo”.
2. Aguilera Martínez, A (2002): “Monografía de GRH”. Maestría en Ingeniería Industrial.
3. Amaro Guzmán, R. (1987): Administración de Personal, Editorial Limusa, México.
4. Anzizu, José M. (1985): Revista Alta Dirección. No. 120. Cultura Organizativa.
5. Arce, E. (2000): Contribución a la creación del valor a través del conocimiento. Consultado marzo 15,2009 en <http://www.portaldelconocimiento.com/>.
6. Arráiz, J.I. (2000): Retribución y competencia: ¿cómo garantizar su éxito? Capital Humano. España.
7. Artiledo, D. (2005): Competencias: un nuevo reto. Consultado en abril 4, 2009 en <http://www.gestiopolis.com/recursos4/archivo/derh/compeun2.zip>.
8. Ballivian D, R. & Gonzáles C, C. (2006): Diseño de puestos de trabajo. En <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/crear-puestos-de-trabajo.htm>.
9. Barranco, F.J (1993): Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación. Editorial Pirámide S.A. Madrid.
10. Beer, M. et al (1992): Gestión de recursos humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social. Madrid.
11. Boyatzis R. (1982): “The Competent Manager”, Ed. John Wiley & Sons.
12. Bustillo, Carlos (1994): La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las Personas. En: Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. España. No. 73. pp. 17-28.
13. Cabezas Méndez, M (2009) Perfiles de competencia para cargos y puestos en la OEBP de Ciego de Avila “UCLV” Tesis presentada en opción de Ingeniero Industrial.
14. Calderón, G. (2003): Dirección de Recursos Humanos y Competitividad. Revista Innovar, Nº 23. (Julio – Diciembre).

Bibliografía

15. Casas Bartol, J. (1992). Como reclutar y seleccionar el personal. Editorial de vecchi, S.A.
16. Castellanos, B at el (2003): La gestión de la actividad de la gestión de ciencias e innovación tecnológica y la competencia investigativa del profesional de la educación. Curso 20 de pedagogía 2003 ISP Enrique José Varona.
17. Cejas, Enrique y J Gonzales. (2003): Un concepto muy controvertido: Competencias Laborales. Ciudad de La Habana ISPET.
18. Chiavenato, I. (1988): Administración de Recursos Humanos: Desempeño y Evaluación. Editorial Mc Graw – Hill, México. D. F.
19. Chiavenato, I. (1992): Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw - Hill, México. D. F.
20. Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Graw Hill, México.
21. Chiavenato, I. (1999): Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill, Colombia.
22. Cinterfor/OIT (1999): “Las cuarenta preguntas más frecuentes sobre competencia laboral”.
23. Cinterfor/OIT (2001): Competencias laborales y su impacto en el modelo de gestión. Cuaderno de Trabajo Nº 7, Educación Técnico Profesional.
24. Cinterfor/OIT (2004): Competencias en la formación y competencia en la gestión del talento humano: convergencias y desafíos.
25. Claver Cortés, E. et al (1995) : Los recursos humanos en la empresa, un enfoque directivo. Editorial Civitas S.A., España.
26. Colectivo de autores (SF): Necesidad del estudio de las competencias laborales. Una mirada a sus orígenes.
27. Corrella, A (1994): Las estructura de la función de personal, cultura de los recursos humanos. Revista Capital Humanos Nº 56. Febrero. España.
28. Cruz Muños, P. K. & Vegas López, G. M. (2001): Trabajo de titulación presentado para optar al Título de Administrador de Empresas Mención Recursos Humanos. Antofagasta, Chile.

Bibliografía

29. Cuesta Santos, A. (1996): "Tendencias actuales en la Gestión de Recursos Humanos (GRH). Necesidad del modelo funcional de GRH. En revista Factores Humanos, No 10, Ed. I+D Telefónica, Madrid, España.
30. Cuesta Santos, A. (1997): "Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos", Ed. Academia, La Habana.
31. Cuesta Santos, A. (1999): "Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos", Ed. Academia, La Habana.
32. Cuesta Santos, A. (2001): Perfiles de Competencias. Ed. Academia, la Habana.
33. Cuesta Santos, A. (2002): "Gestión del Conocimiento", Ed. Academia, La Habana.
34. Cuesta Santos, A. (2005): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Editorial Academia.
35. Delgado Domingo, J. (2000): Modelos de Gestión por Competencias. CORGA.c.a. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1>.
36. Delgado, M. (2006). Modelo de Gestión por competencias. Consultado marzo 10, 2009 en www.portaldelconocimiento.com.
37. Ducceschi, M. (1982). Técnicas modernas de dirección de personal. Ibérico Europea de Ediciones. S.A. Madrid.
38. Dunhan, R.B. (1995). El directivo del futuro. Ediciones Deusto. España.
39. Escat Cortes, M (2005). Gestión de Recursos Humanos y Estrategia. Consultado marzo 10, 2009, en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no4/rrhhyplanest.htm>.
40. Fernández, I. (2001): Aplicación del modelo de competencias. Hay Group. Ed. Deusto. S.A. España.
41. Fernández López, A, M: (2006). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Consultado en marzo 12, 2009, en http://www.wikilearning.com/analisis_y_descripcion_de_puestos_de_trabajo-wkc-15215.htm.
42. Fernández Ríos, M. (1995): Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.

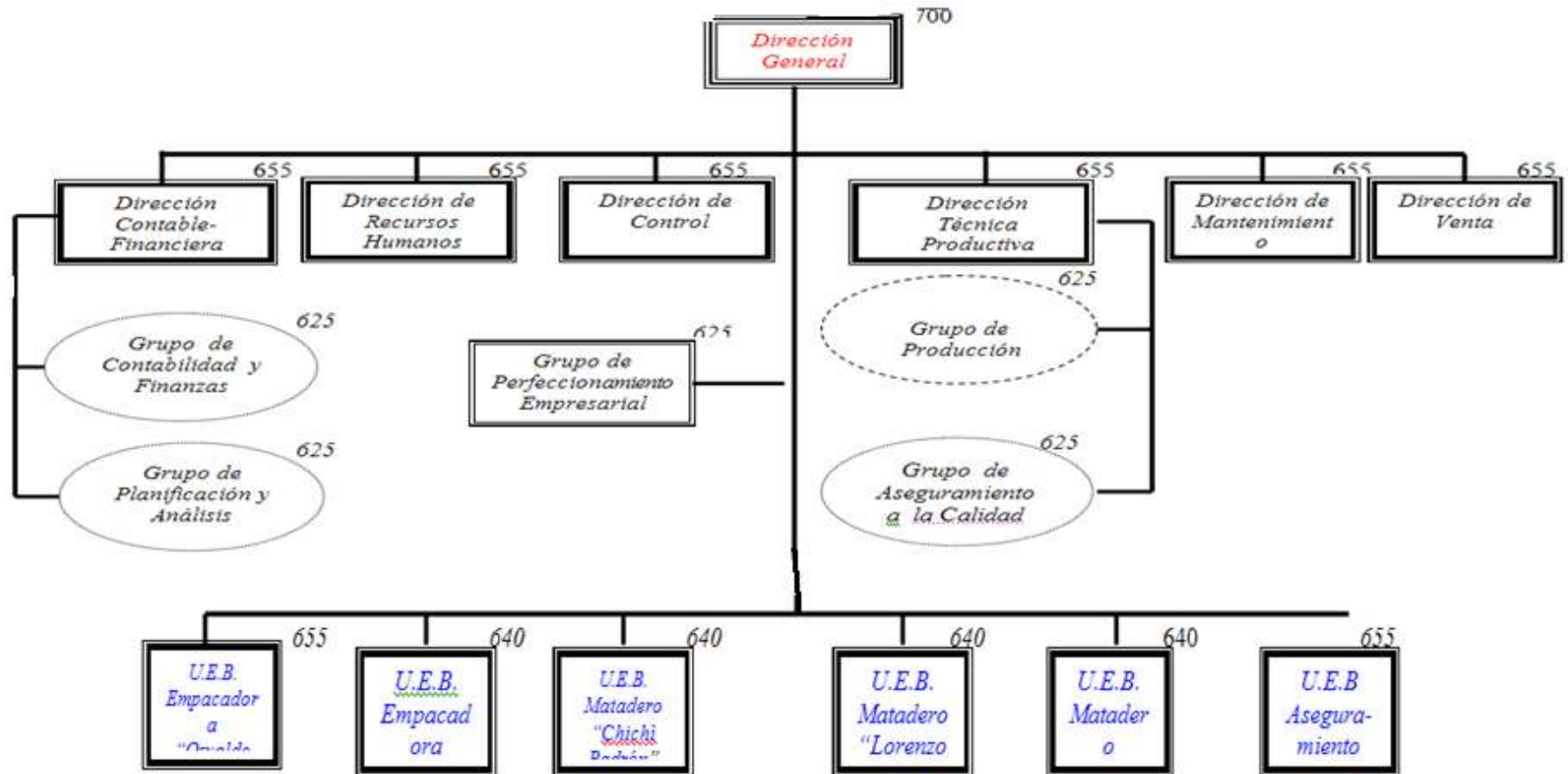
Bibliografía

43. Fernández, S. (2001): Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos. Hay Group. 2da Edición. Ed. Deusto. S.A. España.
44. Fletcher, S (2000): “Diseño de capacitación basada en competencias laborales”. México. Grupo. Ed. Panorama.
45. French, W.L (1993). Administración de personal, desarrollo de los recursos humanos. Editorial Limusa, México.
46. Gallego, J.F. (1996). Principios generales para la administración de establecimientos hoteleros. España.
47. Gestiópolis. ¿Cuáles son las etapas de modelo de gestión por competencias? <http://www.Gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/42/etaosge.htm>.
48. Harper & Lynch. (1992): “Análisis y descripción de puestos. Evaluación del rendimiento en Manuales de Recursos Humanos”, Ed. Gaceta de los Negocios, Madrid.
49. Ivancevich, J. & Lorenzi, P. (1996). Gestión, calidad y competitividad. España.
50. Lanham, E. (1996). Evaluación de puestos. Editorial Revolucionaria. La Habana. Cuba.
51. Levy–Levoyer, C. (2000): Gestión de las competencias. Ed. Gestión. Barcelona. España.
52. Marsán Castellanos, J. et al (1986). La organización del trabajo. Editorial ISPJAE. La Habana.
53. Mondy, W. y Noe, R. (1997): “Administración de Recursos Humanos”. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
54. Montero, R. (1998): Tendencias de la Gestión de los Recursos Humanos en la Entrada del Siglo XXI. Conferencia Primer Taller de GHR. ISPJAE. La Habana, Cuba.
55. MTSS. (2001). Proyecto de Metodología para la Determinación y Normalización de las Competencias Laborales. Dirección de Fuerza de Trabajo, MTSS. Ciudad de La Habana, Cuba. 18 pp.

56. MTSS. (2001a): Tecnología para la determinación, normalización y evaluación de las competencias laborales. Cuaderno II. Dirección de Fuerza de Trabajo, MTSS. Ciudad de La Habana, Cuba. 16. pp.
57. NC – 3000. (2007): Sistema para la Gestión Integrada de Capital Humano – Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
58. NC – 3001. (2007): Sistema para la Gestión Integrada de Capital Humano – Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
60. NC – 3002. (2007): Sistema para la Gestión Integrada de Capital Humano – Implementación. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
59. Núñez, J. (1989). Teoría y Metodología del Conocimiento. MES. ENPES, Cuba.
60. Pelegrin Naranjo, Lestter (2009) Perfiles de competencia para el área de Alimentos y Bebidas en el Hotel “Club Amigo” Costasur “UCLV” Tesis presentada en opción de Ingeniero Industrial.
61. Revista Cubana de Educación Superior No. 2/2004
62. Reyes Ponce, A. (1996). El análisis de puesto. Editorial Limusa. México, D.F.
63. Sikula, A.F. & Mc Kenna, F.J. (1989). Administración de Recursos Humanos: Conceptos prácticos. Editorial Limusa. México.
64. Sotolongo Sánchez, M. (1998). Procedimiento general para la elaboración de profesiogramas de cargo y puestos de trabajo en Villas Turísticas pequeñas y medianas. Instituto superior politécnico “José Antonio Echeverría”. Tesis presentada en opción al grado científico de Master en Gestión de Recursos Humanos.
65. Stewart, A. (1998). La nueva riqueza de la organización: el capital intelectual. Consultado marzo 10, 2009, en <http://www.granica.com/>.
66. Vaughn, R.C. (1971). Introducción a la ingeniería industrial. Editorial Reverté. S.A. España.
67. Werther, W.B. & Davis, K. (1992). Administración de personal y recursos humanos. Ediciones Mc Graw-Hill. México.
68. Zayas, E. (1990). El Proceso de las Decisiones y de Solución de Problemas. ISTH. Holguín, Cub.

Anexos

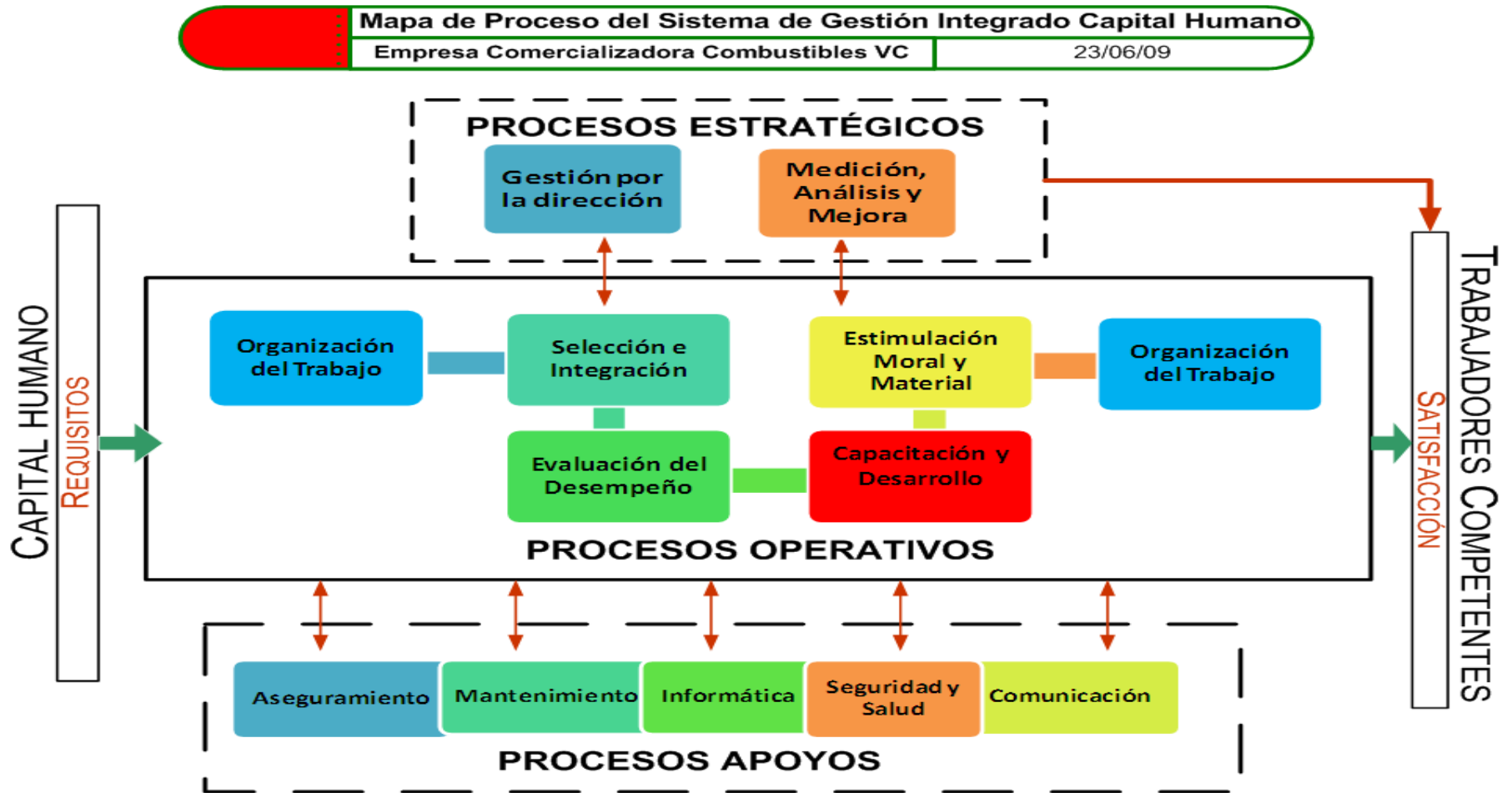
Anexo 1. Organigrama (ECVC)



Anexo2. Matriz de Competencias Generales de la Empresa.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Compromiso	X	X	X	X	N	N	X	X	X
Orientación al cliente interno y externo	X	N	N	N	X	N	N	N	N
Calidad de trabajo	N	X	X	X	X	N	X	X	X
Iniciativa	N	X	X	X	X	N	X	X	X
Flexibilidad	N	X	N	N	N	X	X	N	N
Responsabilidad	X	N	X	X	X	N	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	X	X	N	X	X	X
Autocontrol	X	N	N	N	N	X	N	X	N
Orientación a los resultados	X	N	N	X	N	X	N	N	N
Ética	X	X	X	X	X	N	X	X	X
Perseverancia	X	N	X	X	N	X	N	X	N
Integridad	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Innovación	N	N	N	X	X	N	X	N	N
Productividad	X	N	X	X	X	X	X	X	X
Tolerancia a la presión	N	N	N	N	N	X	N	N	N
Búsqueda de información	N	N	N	X	X	X	N	N	X
Conciencia organizacional	N	X	X	X	N	X	N	N	X

Anexo 3. Mapa de procesos del SGICH



Anexo 4. TÉCNICAS PROPUESTAS

ENTREVISTA CON LOS RESPONSABLES DE CADA PROCESO

1. ¿Qué habilidades deben tener los trabajadores de su área?
2. ¿Qué conocimientos deben tener los trabajadores de su área?
3. ¿Qué cualidades deben tener los trabajadores de su área?
4. ¿Cómo deben ser sus características personales?
5. Teniendo en cuenta el Objeto Social de la empresa, su Misión, Visión y valores, ¿cómo deben ser los trabajadores de su área, considerada como un proceso principal de la empresa?
- 6.

GUIA DE ENTREVISTA

1. Nombre del puesto de trabajo _____
2. Funciones que realiza en el puesto de trabajo:
3. ¿Qué escolaridad debe tener una persona, según su consideración para desempeñar sus funciones? _____
4. Diga si en el desempeño de sus funciones se necesita responsabilidad:

	Mucha	Poca	Ninguna
▪ Con el equipo que trabaja	_____	_____	_____
▪ Con dinero	_____	_____	_____
▪ Con información confidencial	_____	_____	_____
▪ Con trámites, procesos o procedimientos	_____	_____	_____
▪ Otras. ¿Cuáles? _____			
5. ¿debido a su puesto de trabajo, tiene Ud. relaciones con personal fuera de la entidad? Sí _____ No _____ ¿Con quién y para qué?

Anexos

6. ¿Cuándo Ud. comenzó a trabajar en su puesto, qué tiempo necesitó, a su criterio para ser Eficiente en el mismo?

¿Qué cualidades personales considera Ud. decisivas para lograr un rendimiento superior en su puesto de trabajo?

GUÍA DE OBSERVACIÓN

1. Nombre del puesto de trabajo _____

2. ¿A quién se subordina? _____

3. Funciones que realiza en su puesto de trabajo:

4. ¿Tiene otro nombre ese puesto?

Sí _____ No _____ ¿Cuál? _____

5. ¿Existen en la organización otros puestos muy semejantes?

Sí _____ No _____

6. ¿De quienes depende su trabajo?

7. Calificación técnica necesaria:

8. Tiempo en la empresa:

9. Tiempo en el puesto:

10. Nivel de escolaridad requerido:

Marque con una X según corresponda con el puesto de trabajo observado:

Características del trabajo

Escala	5	4	3	2	1
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
En equipo					
Individual					
Aislado					

Anexos

Cerca de otros					
Repetitivo					
Variado					
Constante					

Conocimientos Técnicos Necesarios

Escala	5	4	3	2	1
	Imprescindible	Muy necesario	En ocasiones	Poco frecuente	Nunca
Operar herramientas					
Pensar					
Calcular					
computación					
Dominio de otro idioma					
Escribir a máquina					
Manejo de Archivos					
Contabilidad					
Dibujo					
Otros					

Acciones y operaciones

Escala	5	4	3	2	1
	Elevada frecuencia %	Frecuente %	En ocasiones %	Poco frecuente %	Nunca
Caminar					

Anexos

Escala	5	4	3	2	1
Levantar peso					
Permanecer de pie					
Transportar					
Permanecer sentado					
Procesar información					
Analizar información					
Confeccionar informes					
Decidir					
Dar ordenes					
Planificar el trabajo de otros					
Organizar el trabajo de otros					
Controlar el trabajo de otros					
Inspeccionar					
Valorar calidad de objetos					
Valorar cantidad de objetos					
Otros					

Habilidades físicas

Escala	5	4	3	2	1
	Muy Necesario	Necesario	Normal	Poco necesario	Innecesario

Anexos

Fortaleza física					
Destreza de los dedos					
Coordinación mano Vista					

Responsabilidades sobre

Escala	5	4	3	2	1
	Muy alta	Alta	Media	Poca	Ninguna
Equipos					
Dinero					
Procesos					
Registros					
Personas					
Actividades					
Información confidencial					
Materiales					
Atención al público					

Habilidades gerenciales

Escala	5	4	3	2	1
	Imprescindible	Muy necesario	Necesario	Poco necesario	Innecesario
Toma de decisiones					
Trabajo en grupo					
Ejercicio de liderazgo					
Motivar subordinados					
Empleo de tiempo					
Delegación de					

Anexos

Escala	5	4	3	2	1
autoridad					
Relaciones interpersonales					
Actitud para el cambio					
Planeación estratégica					
Formación económica					
Formación técnica					
Capacidad para escuchar					
Capacidad para comunicarse					

Cualidades Personales

Escala	5	4	3	2	1
	Imprescindible	Muy necesario	Necesario	Poco Necesario	Innecesario
Creativo					
Estable emocionalmente					
Sociable					
Seguro					
Disciplinado					
Organizado					
Honesto					
Cumplidor					
Inteligente					
Preocupado					
Decidido					
Precavido					

Anexos

Independiente					
Equilibrado					
Otras					

Observaciones:

NOTA: Se deben relacionar las otras cualidades necesarias, si existen

Anexo 5. Diccionario de competencias generales de la empresa

Competencia	Dimensiones
Calidad del Trabajo	Hacer el trabajo cada día mejor, aún si es necesario asumir más trabajo. No estar satisfechos con las cosas como están y buscar mejorarlas. No aceptar la mediocridad.
Conciencia organizacional	Defender y promulgar los intereses de la empresa como si fueran propios. Tener gran sentido de identificación con los objetivos de la Empresa. Anteponer los intereses de la empresa en su conjunto a los intereses particulares de su área. Sentirse orgulloso de formar parte de la empresa.
Etica	Interiorizar las normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y, consecuentemente, del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas, para comportarse consecuentemente con éstas. Poseer una intachable reputación y antecedentes. Ser correcto en las actuaciones. Tener claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.
Flexibilidad	Poder para cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad, buscando una mejor manera de hacer las cosas. No ser tozudos, ni rígidos en su forma de pensar o actuar. Identificar claramente cuando es necesario cambiar y hacerlo. Adoptar posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.
Iniciativa	Presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Proponer y encontrar formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Ser innovador y práctico. Buscar nuevas alternativas de solución y arriesgarse a romper los esquemas tradicionales.
Orientación al cliente interno y externo	Realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos. Poseer un trato cordial y amable. Interesarse por el cliente como persona. Preocuparse por entender las necesidades de los clientes internos y externos y darle solución a sus problemas. Realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los clientes externos e internos.
Responsabilidad	Poseer un gran sentido de compromiso, un alto sentido del deber, por el cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Cumplir los compromisos que adquieren. Asumir las posibles consecuencias de sus actos. Dar más de lo que se les pide.
Trabajo en Equipo	Ser capaz de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Identificar claramente los objetivos del grupo y orientar el trabajo a la consecución de los mismos. Tener disposición a colaborar con otros. Anteponer los intereses colectivos a los personales.

Anexo 5.1. Diccionario de competencias procesos principales

Competencia	Dimensiones
Adaptabilidad al cambio	Enfrentar con flexibilidad y versatilidad las situaciones nuevas. Aceptar y adaptarse fácilmente a los cambios. Responder al cambio con flexibilidad. Ser promotores del cambio.
Colaboración	Conectarse, relacionarse y establecer redes de apoyo y cooperación (interna y externa) con personas, grupos y entidades vinculadas a sus funciones de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos.
Credibilidad técnica	Dominar los conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con el trabajo que desempeña lo que permite realizarlo con eficiencia. Resolver problemas técnicos eficazmente elevando su prestigio en el colectivo laboral y el prestigio y reconocimiento de la empresa. Adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Agregar valor al trabajo en base a los conocimientos que poseen.
Franqueza – Confiabilidad – Integridad	Mostrar un actuar o un proceder congruente entre pensamiento y acción donde se manifiesten la compostura, la decencia, el decoro y la modestia. Ser sincero y oportuno en los planteamientos que realice en función de mejorar las relaciones de trabajo en la empresa y mantener un alto sentido de veracidad en los mismos.
Iniciativa – Autonomía – Sencillez	Ser independiente tanto en el pensamiento como en las acciones que tiene que realizar en el cumplimiento de sus funciones de trabajo. Encontrar formas nuevas y eficaces de hacer las cosas, buscar soluciones a los problemas que se presenten en la realización del trabajo. Actuar con naturalidad y espontaneidad en sus relaciones dentro del colectivo laboral. Saber comunicarse eficazmente con los trabajadores de su colectivo, el resto de los trabajadores de la empresa y con sus superiores.
Nivel de Compromiso – Disciplina – Productividad	Poseer un gran sentimiento de pertenencia hacia la empresa, logrando un compromiso con el crecimiento personal y profesional dentro del marco de valores de la misma, con sus metas, objetivos y con la permanencia en el centro. Entender, acatar y cumplir las normas de la empresa y de la sociedad. Aprovechar al máximo la jornada laboral con el fin de cumplir y sobrecumplir las metas y objetivos de trabajo individuales y de la empresa en el tiempo establecido.

Anexo 5.2. Diccionario de competencias de los cargos directivos.

Competencia	Dimensiones
Adaptabilidad al cambio	Enfrentar con flexibilidad y versatilidad las situaciones nuevas. Aceptar y adaptarse fácilmente a los cambios. Responder al cambio con flexibilidad. Ser promotores del cambio.
Calidad del Trabajo	Hacer el trabajo cada día mejor, aún si es necesario asumir más trabajo. No estar satisfechos con las cosas como están y buscar mejorarlas. No aceptar la mediocridad.
Conciencia organizacional	Defender y promulgar los intereses de la empresa como si fueran propios. Tener gran sentido de identificación con sus objetivos. Anteponer los intereses de la empresa a los intereses particulares de su área. Sentirse orgulloso de formar parte de la empresa.
Credibilidad técnica	Dominar los conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con el trabajo que desempeña lo que permite realizarlo con eficiencia. Resolver problemas técnicos eficazmente elevando su prestigio en el colectivo laboral y el prestigio y reconocimiento de la empresa. Adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Agregar valor al trabajo en base a los conocimientos que poseen.
Ética	Interiorizar las normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y, consecuentemente, del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas, para comportarse consecuentemente con éstas. Poseer una intachable reputación y antecedentes. Ser correcto en las actuaciones. Tener claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.
Franqueza – Confiabilidad – Integridad	Mostrar un actuar o un proceder congruente entre pensamiento y acción donde se manifiesten la compostura, la decencia, el decoro y la modestia. Ser sincero y oportuno en los planteamientos que realice en función de mejorar las relaciones de trabajo en la empresa y mantener un alto sentido de veracidad en los mismos.
Iniciativa – Autonomía – Sencillez	Ser independiente tanto en el pensamiento como en las acciones que tiene que realizar en el cumplimiento de sus funciones de trabajo. Encontrar formas nuevas y eficaces de hacer las cosas, buscar soluciones a los problemas que se presenten en la realización del trabajo. Actuar con naturalidad y espontaneidad en sus relaciones dentro del colectivo laboral.
Nivel de Compromiso – Disciplina – Productividad	Poseer un gran sentimiento de pertenencia hacia la empresa, logrando un compromiso con el crecimiento personal y profesional dentro del marco de valores de la misma, con sus metas, objetivos y con la permanencia en el centro. Entender, acatar y cumplir las normas de la empresa y de la sociedad. Aprovechar al máximo la jornada laboral con el fin de cumplir y sobrecumplir las metas y objetivos de trabajo individuales y de la empresa en el tiempo establecido y con la calidad requerida.
Responsabilidad	Poseer un gran sentido de compromiso, un alto sentido del deber, por el cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la

Competencia	Dimensiones
	vida. Cumplir los compromisos que adquieren. Asumir las posibles consecuencias de sus actos. Dar más de lo que se les pide.
Trabajo en Equipo	Ser capaz de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Identificar claramente los objetivos del grupo y orientar el trabajo a la consecución de los mismos. Tener disposición a colaborar con otros. Anteponer los intereses colectivos a los personales.

Anexo 5.3. Diccionario de competencias de los procesos principales Cargo: Especialista “B” en GRH.

Competencia	Dimensiones
Calidad del Trabajo	Hacer el trabajo cada día mejor, aún si es necesario asumir más trabajo. No estar satisfechos con las cosas como están y buscar mejorarlas. No aceptar la mediocridad.
Conciencia organizacional	Defender y promulgar los intereses de la empresa como si fueran propios. Tener gran sentido de identificación con los objetivos de la Empresa. Anteponer los intereses de la empresa en su conjunto a los intereses particulares de su área. Sentirse orgulloso de formar parte de la empresa.
Ética	Interiorizar las normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y, consecuentemente, del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas, para comportarse consecuentemente con éstas. Poseer una intachable reputación y antecedentes. Ser correcto en las actuaciones. Tener claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.
Integridad	Ser sincero y oportuno en los planteamientos que realice en función de mejorar las relaciones de trabajo en la empresa y mantener un alto sentido de veracidad en los mismos.
Iniciativa	Presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Proponer y encontrar formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Ser innovador y práctico. Buscar nuevas alternativas de solución y arriesgarse a romper los esquemas tradicionales.
Compromiso	Poseer un gran sentimiento de pertenencia hacia la empresa, logrando un compromiso con el crecimiento personal y profesional dentro del marco de valores de la misma, con sus metas, objetivos y con la permanencia en el centro
Productividad	Aprovechar al máximo la jornada laboral con el fin de cumplir y sobrecumplir las metas y objetivos de trabajo individuales y de la empresa en el tiempo establecido y con la calidad requerida.
Responsabilidad	Poseer un gran sentido de compromiso, un alto sentido del deber, por el cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Cumplir los compromisos que adquieren. Asumir las posibles consecuencias de sus actos. Dar más de lo que se les pide.
Trabajo en Equipo	Ser capaz de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Identificar claramente los objetivos del grupo y orientar el trabajo a la consecución de los mismos. Tener disposición a colaborar con otros. Anteponer los intereses colectivos a los personales.

Anexo 5.4. Diccionario de competencias de los procesos principales Cargo: Operario “B” en productos alimenticios.

Competencias	Definiciones
Calidad de trabajo	Hacer el trabajo cada día mejor, aún si es necesario asumir más trabajo. No estar satisfechos con las cosas como están y buscar mejorarlas. No aceptar la mediocridad.
Dinamismo-energía	Poseer un gran sentimiento de pertenencia hacia la empresa, logrando un compromiso con el crecimiento personal y profesional dentro del marco de valores de la misma, con sus metas, objetivos y con la permanencia en el centro
Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad	Hacia la empresa, logrando un compromiso con el crecimiento personal y profesional dentro del marco de valores de la misma, con sus metas, objetivos y con la permanencia en el centro. Entender, acatar y cumplir las normas de la empresa y de la sociedad. Aprovechar al máximo la jornada laboral con el fin de cumplir y sobrecumplir las metas y objetivos de trabajo individuales y de la empresa en el tiempo establecido.
Liderazgo	Arrastrar a sus subordinados al cumplimiento de las tareas y metas de la organización por sus características personales, conocimientos y por su actitud ejemplar ante el trabajo y la sociedad.
Resolución de problemas técnicos	Presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Proponer y encontrar formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Ser innovador y práctico.
Adaptación al cambio	Enfrentar con flexibilidad y versatilidad las situaciones nuevas. Aceptar y adaptarse fácilmente a los cambios. Responder al cambio con flexibilidad. Ser promotores del cambio.
Iniciativa-autonomía-sencillez	Ser independiente tanto en el pensamiento como en las acciones que tiene que realizar en el cumplimiento de sus funciones de trabajo. Encontrar formas nuevas y eficaces de hacer las cosas, buscar soluciones a los problemas que se presenten en la realización del trabajo. Actuar con naturalidad y espontaneidad en sus relaciones dentro del colectivo laboral.

Anexo 6. Perfil de Competencias Especialista “B” en GRH

Denominación del puesto: ESPECIALISTA “B” GRH				
Departamento al cual pertenece: DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS UNIDAD DE DIRECCION				
Categoría ocupacional: TECNICO		Grupo escala: XI		
Propósito: Regular y controlar la Gestión de los Recursos Humanos de la Entidad				
COMPETENCIAS	1	2	3	4
Productividad				x
Calidad de Trabajo				x
Responsabilidad			x	
Ética			x	
Trabajo en equipo			x	
Integridad			x	
Conciencia Organizacional		x		
Compromiso		x		
Iniciativa		x		
1. Bajo	2. Medio	3. Alto	4. Imprescindible	
<p>Realizado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____</p> <p>Revisado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____</p> <p>Aprobado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____</p>				

Anexo 7. Perfil de Competencias Operario “B” en elaboración de productos de la industria alimenticia.

Denominación del puesto: Operario “B” en elaboración de productos de la industria alimenticia				
Departamento al cual pertenece: BRIGADA DE SACRIFICIO Y SUBPRODUCTOS				
Categoría ocupacional: Operario		Grupo escala: IV		
Propósito: SACRIFICIO DE CERDOS				
COMPETENCIAS	1	2	3	4
Calidad de trabajo				x
Dinamismo-energía			x	
Liderazgo		x		
Aprendizaje continuo		x		
Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad				x
Resolución de problemas técnicos		x		
Adaptación al cambio		x		
.Iniciativa –autonomía –sencillez				x
Confianza en sí mismo		x		
1. Bajo 2. Medio 3. Alto 4. Imprescindible				
Realizado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____ Revisado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____ Aprobado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____				

Anexo 8. Certificado de Competencias.



EMPRESA CARNICA VILLA CLARA

CERTIFICADO

Por haber demostrado que posee las competencias para el cargo que desempeña

Director General

Presidente Comité de Competencias

Fecha:
Tomo:
Folio:

Anexo 10. Competencias de los proceso principales (Especialista “B” en GRH)

Tabla 10.1: Matriz de competencias

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
1. Compromiso	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2. Calidad de trabajo	X	X	X	x	x	X	x	x	x
3. Consagración	N	N	N	N	X	N	N	N	N
4. Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5. Trabajo en equipo	x	x	x	X	N	X	x	x	x
6. Ética	X	X	X	N	X	X	X	X	X
7. Integridad	X	x	X	X	X	X	X	X	X
8. Productividad	N	X	X	X	X	X	X	X	x
9. Conciencia organizacional	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10. Comunicación	X	X	X	X	N	X	N	X	X
11. Confiabilidad	X	N	N	N	X	N	X	N	N
12. Sentido de pertenecía	N	X	n	X	N	X	X	N	X
13. Iniciativa	X	X	X	X	X	N	X	X	X

Tabla 10.2: Cálculo de los coeficientes Cc

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Cc%
1. Compromiso	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
2. Calidad de trabajo	X	X	X	x	x	X	x	x	x	100
3. Consagración	N	N	N	N	X	N	N	N	N	44.44
4. Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	88.88
5. Trabajo en equipo	x	x	x	X	N	X	x	x	x	100
6. Ética	X	X	X	N	X	X	X	X	X	77.77
7. Integridad	X	x	X	X	X	X	X	X	X	88.88
8. Productividad	N	X	X	X	X	X	X	X	x	88.88
9. Conciencia organizacional	X	X	X	X	X	X	X	X	X	88.88
10. Comunicación	X	X	X	X	N	X	N	X	X	88.88
11. Confiabilidad	X	N	N	N	X	N	X	N	N	77.77
12. Sentido de pertenecía	N	X	n	X	N	X	X	N	X	33.33
13. Iniciativa	X	X	X	X	X	N	X	X	X	11.11

Tabla 10.3 Competencia depuradas con el nivel de concordancia $C_c \geq 60\%$

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Cc
1. Compromiso	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
2. Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
3. Calidad de trabajo	X	X	X	x	x	X	x	x	x	88.88
4. Ética	N	X	X	X	X	X	X	X	x	100
5. Integridad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	77.77
6. Productividad	X	X	X	N	X	X	X	X	X	88.88
7. Conciencia organizacional	X	x	X	X	X	X	X	X	X	88.88
8. Iniciativa	X	X	X	X	X	N	X	X	X	88.88
9. Comunicación	X	X	X	X	N	X	N	X	X	88.88
10. Trabajo en equipo	x	x	x	X	N	X	x	x	x	77.77

Tabla 10.4: Ponderación de las competencias

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Rj	S	S ²
1. Compromiso	5	7	10	9	4	5	6	10	9	65	15,5	240,25
2. Responsabilidad	3	2	4	3	3	4	5	7	5	32	-17,5	306,25
3. Calidad de trabajo	2	1	2	1	2	1	3	3	1	16	-33,5	1122,25
4. Ética	6	4	3	4	8	6	7	1	3	47	-2,5	6,25
5. Integridad	7	8	7	5	7	8	9	4	4	59	9,5	90,25
6. Productividad	1	3	1	2	1	2	2	2	2	16	-33,5	1122,25
7. Conciencia organizacional	10	10	8	7	5	3	1	6	10	60	10,5	110,25
8. Iniciativa	9	6	5	5	9	7	8	8	6	63	12,5	156,25
9. Comunicación	8	9	9	10	10	10	10	9	7	82	32,5	1056,25
10. Trabajo en equipo	4	5	6	6	6	9	4	5	8	53	3,5	12,25
										$\sum S^2$		4222,5

Anexo 11. Competencias de los procesos principales (Operario “B” de elaboración de productos de la industria alimenticia)

Tabla 11.1: Matriz de Competencias

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
1. Colaboración	N	N	X	N	X	X	X	X	N
2. Dinamismo-energía	X	X	X	X	X	X	X	X	N
3. Habilidad analítica	N	N	N	N	N	X	X	X	X
4. Iniciativa –autonomía – sencillez	X	X	N	X	X	x	N	N	X
5. Orientación al cliente interno y externo	X	X	X	N	N	N	N	N	N
6. Profundidad en el conocimiento de los servicios	N	N	X	X	N	N	N	N	N
7. Resolución de problemas técnicos	N	N	X	N	X	X	X	N	X
8. Adaptación al cambio	X	X	N	X	x	X	N	N	X
9. Pensamiento conceptual	N	N	N	N	N	N	N	N	N
10. Dirección de equipos de trabajo	N	N	X	X	N	N	N	X	X
11. Confianza en si mismo	N	X	X	X	X	N	N	X	X
12. Desarrollo de relaciones	X	N	X	N	N	N	X	X	N
13. Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad	X	X	N	X	X	X	N	X	X
14. Calidad de trabajo	X	X	X	X	X	X	X	X	X
15. Credibilidad técnica	X	N	N	X	X	N	X	N	N
16. Aprendizaje continuo	X	X	X	N	N	X	X	X	X
17. Innovación	N	X	X	N	X	X	X	N	N
18. Negociación	N	N	N	N	N	N	N	N	N
19. Liderazgo	X	X	N	X	X	X	X	X	X

Tabla 11.3: Competencia depuradas con el nivel de concordancia $C_c \geq 60\%$.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Cc
1.Calidad de trabajo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
2.Dinamismo-energía	X	X	X	X	X	X	X	X	N	88.88
3.Liderazgo	X	X	N	X	X	X	X	X	X	88.88
4.Aprendizaje continuo	X	X	X	N	N	X	X	X	X	77.77
5.Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad	X	X	N	X	X	X	N	X	X	77.77
6.Resolución de problemas técnicos	N	N	X	N	X	X	X	N	X	66.66
7. Adaptación al cambio	X	X	N	X	x	X	N	N	X	66.66
8.Iniciativa – autonomía – sencillez	X	X	N	X	X	x	N	N	X	66.66
9.Confianza en sí mismo	N	X	X	X	X	N	N	X	X	66.66

Tabla 11.4: Ponderación de las competencias.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	R _j	S	S ²
1.Calidad de trabajo	1	1	1	2	2	1	3	2	3	16	-29	841
2.Dinamismo-energía	6	7	3	9	9	5	7	9	7	62	17	289
3.Liderazgo	2	5	8	5	5	7	9	3	4	48	3	9
4.Aprendizaje continuo	9	8	7	3	8	6	6	7	8	62	17	289
5.Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad	3	2	2	1	3	2	4	1	2	20	-25	625
6.Resolución de problemas técnicos	4	3	5	4	1	3	2	5	1	28	-17	289
7. Adaptación al cambio	7	6	4	6	4	8	8	8	6	57	12	144
8.Iniciativa – autonomía – sencillez	5	4	6	7	7	4	1	4	5	43	-2	4
9.Confianza en sí mismo	8	9	9	8	6	9	5	6	9	69	24	576
										ΣS^2		3066