

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FIMI
Facultad de
Ingeniería Mecánica
e Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

Título:

Diseño de perfiles de cargo por competencias
en la Empresa Electroquímica de Sagua

Autora: Emelit Gretchen Fernández Gómez

Tutora: MsC. Ing. Yaleny Broche Fernández

Santa Clara, Noviembre 2021

Copyright©UCLV

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FIMI
Facultad de
Ingeniería Mecánica
e Industrial

Industrial Engineering Department

DIPLOMA THESIS

Title:

Design of position profiles for competitions
in the Electrochemical Company of Sagua

Author: Emelit Gretchen Fernández Gómez

Thesis Director: MsC. Ing. Yaleny Broche Fernández

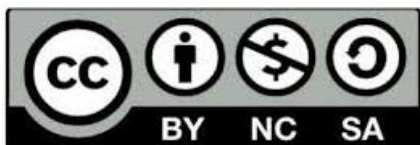
Santa Clara, Noviembre 2021

Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

Pensamiento

“El enorme capital humano formado por la Revolución es innegable y constituye la principal fortaleza con que contamos para enfrentar los desafíos y retos futuros.”

Miguel Mario Díaz Canel

Dedicatoria

A todos aquellos que saben tengo presentes.

Agradecimientos

*A cada uno de los que con su granito de arena
contribuyeron a la culminación de esta
investigación.*

Resumen

El presente trabajo se desarrolla en la Empresa Electroquímica de Sagua, en el municipio de Sagua la Grande, Villa Clara, con el propósito de diseñar los perfiles de cargo por competencia laboral de los puestos de trabajo de operador de la sala de control (Analista "A" de producción) de la planta Cloro Sosa con tecnología de membrana y de Especialista A en ensayos físico químico mecánicos de la química pesada. A partir de una revisión bibliográfica con aportes teóricos y la realización de un diagnóstico de la Empresa Electroquímica de Sagua y su gestión en Recursos Humanos, se detectaron en la nueva planta con tecnología de membrana, cargos de trabajo con alta repercusión en los objetivos sociales de la industria, que no contaban con perfiles de competencias laborales actualizados. A través de métodos y técnicas como la lista de Chequeo y el método Delphi por rondas, empleando, acorde a las características de la empresa el procedimiento propuesto por Cuesta Santos se diseñaron los perfiles correspondientes, lo que contribuirá a cumplir el principio de idoneidad demostrada en la selección para ocupar cargos, capacitación y promoción, tal y como la empresa lo requiere. .

Palabras Clave: competencias laborales, perfiles de cargo por competencias

Summary

Summary

The present work is developed in the Electrochemical Company of Sagua, in the municipality of Sagua la Grande, Villa Clara, with the purpose of designing the charges profiles for labor competition of the positions of work of operator of the control room (Analyst "A" of production) of the Flat plant Chlorine with membrane technology and of Specialist "A" in mechanical rehearsals chemical physique of the heavy chemistry. Starting from a bibliographical revision with theoretical contributions and the realization of a diagnosis of the Electrochemical Company of Sagua and their administration in Human resources, they were detected in the new plant with membrane technology, work positions with high repercussion in the social objectives of the industry that didn't have up-to-date profiles of labor competitions. Through methods and technical as the list of checkup and the method Delphi for beats, using, chord to the characteristics of the company the procedure proposed by Cuesta Santos the corresponding profiles was designed, what will contribute to complete the suitability principle demonstrated in the selection to occupy positions, training and promotion, such and as the company it requires. .

Words Key: labor competitions, profile of charge for competitions

Índice

Introducción	1
Capítulo 1 Marco teórico referencial de la investigación	5
1.2 Gestión de recursos humanos	5
1.2.1 Progresos en la gestión de recursos humanos	5
1.2.2 Modelos de gestión de recursos humanos	5
1.2.2.1 Modelos de Gestión de Recursos Humanos por competencias	13
1.3 Competencias laborales	19
1.3.1 Tipología de competencias y principales enfoques	21
1.4 Perfil de cargo por competencias	24
1.4.1 Diseño de perfiles de cargo por competencias	25
1.5 Gestión de recursos humanos en Cuba	28
Capítulo 2 Caracterización de la Empresa Electroquímica de Sagua (ELQUIM)	32
2.1 Introducción	32
2.2 Caracterización de la Empresa Electroquímica de Sagua	32
2.2.1 Competencias organizacionales y generales de las actividades principales	42
2.3 Conclusiones parciales	43
Capítulo 3 Aplicación del procedimiento de diseño de perfil de cargo por competencias de los puestos de trabajo seleccionados en la Empresa Electroquímica de Sagua	45
3.1 Introducción	45
3.2 Fase I. Preparación y Sensibilización	47
3.3 Fase II. Identificación y articulación de las competencias laborales	54
3.3 Conclusiones parciales	66
Conclusiones	68
Recomendaciones	69
Referencias bibliográficas	70

Introducción

En la era actual el Capital Humano pasa a ser un factor condicionante primario del nivel de vida de un país, por lo que los investigadores coinciden en considerar al hombre como la principal ventaja competitiva y responsable de la supervivencia de las empresas.

La tecnología y la información están al alcance de todos; y el hombre representa un factor que distingue una organización de otra, por lo que gestionarlo de forma sistemática, estratégica e integrada desde un enfoque de competencias constituye más que un reto, una necesidad imprescindible a lograr (Suárez-Caimary, Bermejo-Salmon, & Valle-Pérez, 2020).

“La gestión por competencias adquiere importancia en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo. Es una posibilidad de distinguirse en los mercados y/o servicios a prestar, como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo del personal” (L Mertens, 2005).

Entre destacados estudiosos y empresarios de éxito existe consenso en que la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI, no radicará en los recursos materiales, ni en específico en los recursos energéticos, como tampoco en los recursos financieros, ni tan siquiera en la tecnología: “la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio, definitivamente, radicará en el nivel de formación y gestión del talento humano o de los recursos humanos” (Cuesta Santos, 2019).

Las políticas y normas jurídicas y técnicas cubanas al respecto promueven el tránsito de métodos de gestión tradicionales a la gestión por competencias laborales, teniendo en cuenta que el entorno empresarial competitivo y en continua transformación, requiere que su capital humano sea competente para responder a las necesidades puntuales y diferentes de los clientes con dinamismo, responsabilidad y comprometimiento.

Lo expuesto anteriormente permite confirmar que; gestionar al capital humano de forma sistemática, estratégica e integrada desde un enfoque de competencias: Es una necesidad urgente si se quieren lograr resultados eficientes y eficaces en el

sistema empresarial estatal cubano, para ello es imprescindible contar con un capital humano comprometido y competente para cumplir con el llamado del Partido y la Revolución en la actualidad y con el llamado del presidente Díaz-Canel (Balance del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, enero 2020) que expresó: “es necesario hacer una mejor gestión de los recursos humanos en cada entidad”.

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

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

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

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

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

En la Empresa Electroquímica de Sagua no siempre se logra cumplir el principio de Idoneidad demostrada en la selección para ocupar cargos, capacitación y promoción, pues debido a las necesidades y falta de fuerza de trabajo, en ocasiones se decide la incorporación de personal que no posee la experiencia para el cargo a desempeñar y se requiere su capacitación y entrenamiento.

Teniendo en cuenta lo anterior se define como **problema de investigación**: La necesidad de elaborar los perfiles de cargo por competencias laborales para los cargos seleccionados de la ELQUIM, adaptados a las exigencias de cada puesto de

trabajo en el entorno actual de la empresa, de manera que contribuya a determinar las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo en función de los resultados empresariales.

Para dar solución al problema definido, se plantea como objetivo general de la investigación diseñar los perfiles de cargo por competencia laboral de los puestos de trabajo de operador de la sala de control (Analista "A" de producción) de la planta Cloro Sosa con tecnología de membrana y de Especialista A en ensayos físico químico mecánicos de la química pesada.

De este, se derivan los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación con los elementos necesarios para llevar a cabo la misma, derivados de la consulta de la literatura internacional y nacional más actualizada.
2. Realizar un análisis del estado actual de la gestión de recursos humanos en la DRH de la Empresa Electroquímica de Sagua.
3. Confeccionar los perfiles de cargo por competencias laborales para operador de la sala de control (Analista "A" de producción (DCS)) de la planta Cloro Sosa con tecnología de membrana y de Especialista A en ensayos físico químico mecánico de la química pesada de la Empresa Electroquímica de Sagua.

La investigación cuenta con valores teóricos, metodológicos, sociales y prácticos fundamentados en lo siguiente:

Valor teórico: permite la actualización de los conocimientos alrededor de los conceptos obtenidos de un marco teórico referencial, derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional más actualizada sobre gestión de los recursos humanos.

Valor metodológico: se muestra a través de la elaboración de los perfiles de cargo por competencia laboral para los puestos de trabajo de operador de la sala de control (Analista "A" de producción) de la planta Cloro Sosa con tecnología de membrana y de Especialista A en ensayos físico químico mecánico de la química pesada de la Empresa Electroquímica de Sagua.

Valor social: radica, en su dimensión interna, en la contribución a la mejora de la calidad de vida en el trabajo, la seguridad en el empleo, el enriquecimiento y potenciación del factor humano que es objeto y sujeto en este proceso de gestión y en una dimensión externa, en un mejor servicio, mejor identificación y satisfacción de sus expectativas, unido a una mayor eficiencia, eficacia y productividad, en su conjunto, tributen a una mayor riqueza y bienestar social, en general.

Valor práctico: con la puesta en práctica de nuevos perfiles de cargo por competencia laboral que permitirán la mejora en el sistema de captación de personal así como también posibilitarán un mejor conocimiento de los trabajadores ya existentes de sus funciones y de las exigencias de cada puesto.

La investigación está estructurada metodológicamente en tres capítulos: **Capítulo I.** Marco teórico referencial: en el mismo se exponen los fundamentos teóricos más actualizados sobre la gestión del capital humano, la gestión por competencias, los perfiles de cargo por competencias y otros criterios, emitidos por diferentes autores que se especializan en el tema. **Capítulo II.** Caracterización del objeto de estudio: Se realiza la caracterización de la Empresa Electroquímica de Sagua (ELQUIM) y se selecciona un procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencia laboral de los puestos de trabajo con sus etapas. **Capítulo III.** Aplicación del procedimiento de diseño de perfil de cargo por competencias de los puestos de trabajo seleccionados en la Empresa Electroquímica de Sagua (ELQUIM). Se exponen además conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos, lo que brinda una mejor comprensión de los resultados obtenidos.

Capítulo 1 Marco teórico referencial de la investigación

1.1 Introducción

El presente capítulo expone la fundamentación que sustenta al marco teórico de la investigación, a través de la revisión de la literatura especializada, así como de otras fuentes bibliográficas y referenciales consultadas; se centra esencialmente en la identificación y presentación de los referentes consultados que constituyen el soporte teórico de la investigación y a la vez fundamentan la temática propuesta y se aborda el estado de estos contenidos en el marco de las organizaciones empresariales cubanas. El mismo se organiza según el hilo conductor expuesto en la Figura 1.1, que muestra una secuencia de pasos para la caracterización teórica del problema objeto de estudio.

1.2 Gestión de recursos humanos

De cara al siglo XXI, el desarrollo de los recursos humanos de las organizaciones se vincula con los esfuerzos para encontrar valores en el empleo y en las formas existentes para elevar las capacidades productivas de los individuos, reconociendo que el trabajo es la principal actividad humanizante del hombre y que éste se desarrolla en cualquiera de los tipos de ocupación que tenga: empleado, autoempleado, subempleado, en centros informales o formales, o en sectores profesionales.

1.2.1 Progresos en la gestión de recursos humanos

Gestionar a las personas que trabajan, como ciencia, buscando optimizar la manera en que colaboran en aras de los objetivos principales de su organización laboral, es tarea que exige estudio, dedicación, persistencia y sensibilidad.

El desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones entre los miembros de la comunidad. En la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus miembros se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas. En este período se ubica el primer momento de la actividad de selección de personas, la cual presenta un carácter natural espontáneo.

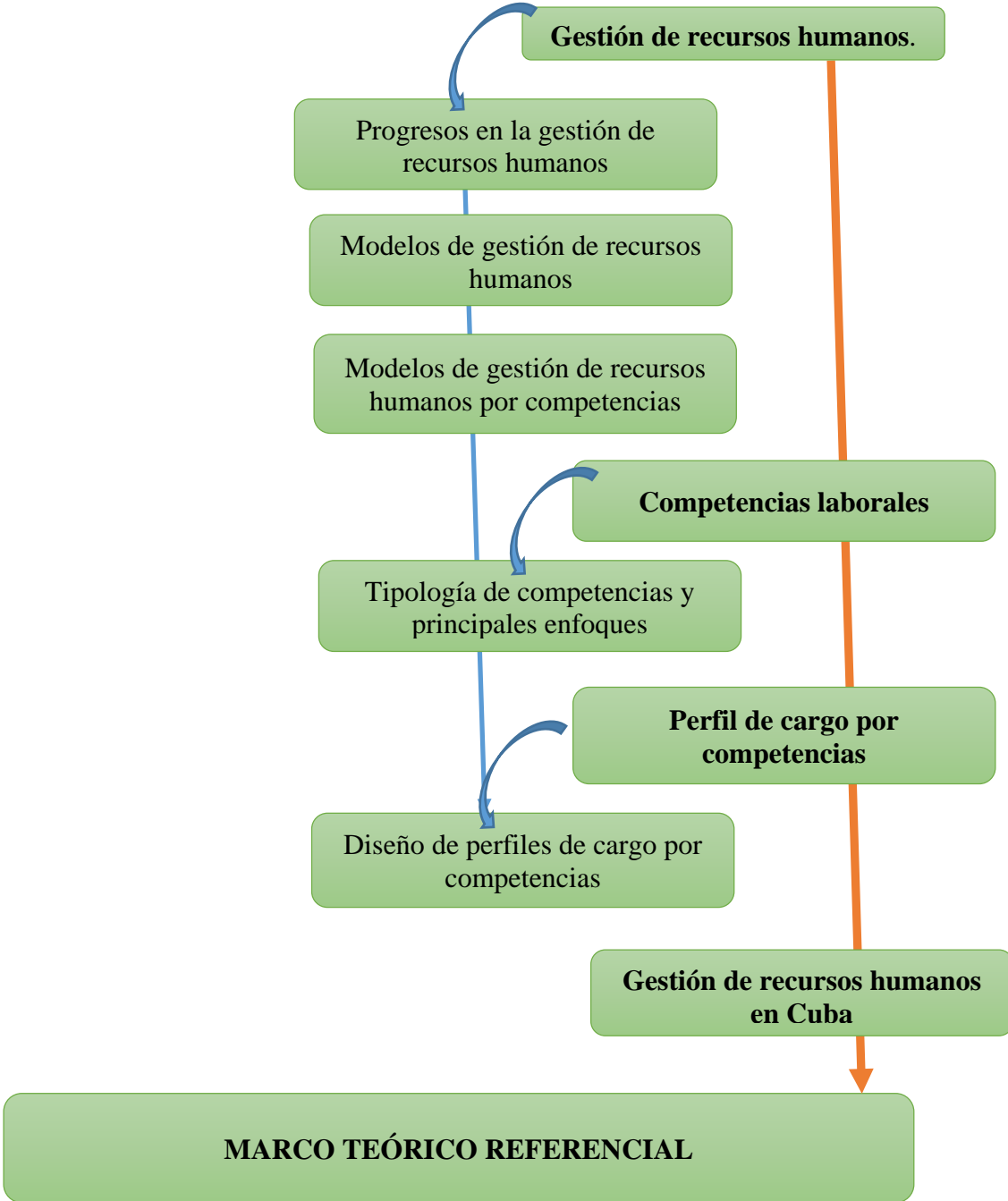


Figura 1.1. Hilo conductor del Marco Teórico Referencial.

La historia de la función de personal es relativamente corta, incluyendo un conjunto de avances sustanciales. Este desarrollo no ha tenido lugar de forma aislada; muy al contrario, la evolución de la función de personal se ha dado en un contexto social determinado: el contexto industrial. De hecho, la función de personal representa una respuesta a los dramáticos y continuos cambios que la industrialización ha generado

en la sociedad y en el mundo del trabajo.(Dulebohn, 1995) Entre los cambios y postulados que generó la revolución industrial destaca el nacimiento y difusión de la organización científica del trabajo. Esta circunstancia supone una cierta paradoja, ya que el desarrollo posterior tanto de la función de personal como de la teoría de organización de empresas, se ha construido frente al Taylorismo.

En aquel entonces, la administración del personal constituyó el primer estadio por el que pasa la función de recursos humanos. En este período predominaba una concepción del trabajador como un elemento más en el sistema productivo, respondiendo a la analogía hombre/máquina. Esta concepción se transformó progresivamente hacia un modelo de conducta laboral que concibe al trabajador como miembro de un grupo y como un individuo que tiene una personalidad con un conjunto de potencialidades a desarrollar.

El término “recursos humanos” (RH) es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 del pasado siglo por autores norteamericanos, aunque ya el mismo era empleado por representantes de la denominada Escuela de las Relaciones Humanas, y señala que algunos autores plantean que la adopción de este nuevo enfoque fue la reacción norteamericana ante los resultados y las políticas en esta esfera del *management* japonés.

La gestión de los recursos humanos surgió en Estados Unidos en un marco teóricamente controversial, al ponerse de manifiesto dos tendencias que promovían diferentes afiliaciones: una, la plasmada en el texto *Gestión estratégica de los recursos humanos*, editado por Fombrun, Tichy y Devanna (Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984), y otra, recogida en el texto *Gestión de recursos humanos: Perspectivas de un director general*. (M. Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1989).

Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984 subrayaban que los sistemas de recursos humanos en las organizaciones estadounidenses tenían tendencia a la orientación, limitada por la estrategia comercial mediante una filosofía que recalcaba mayormente el rendimiento de fondo, mientras que las organizaciones japonesas hacían énfasis en la lealtad como el valor predominante en el ciclo de los recursos humanos y la alentaban mediante un conjunto de subsistemas vinculados a los intereses a largo plazo.

Estos conceptos han ido evolucionando hasta la actualidad donde ha tomado una gran connotación la definición de talento humano. Con relación a este término (Chiavenato, 2011) expresó, “la historia de la gestión del talento humano es relativamente reciente; a pesar de que la administración de personas tiene sus orígenes en la Revolución Industrial, la gestión del talento humano está adquiriendo fuerza en nuestros días”.

Expresa este autor que el término ha ido evolucionando hasta la actualidad, pasando de recurso humano, capital humano, capital intelectual hasta llegar a gestión de personas o talento humano (Chiavenato, 2011).

Otros autores plantean que el desarrollo de talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros. (Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo, & Montoya-Serrano, 2013).

Edvinson y Malone (2000), citados por De la Hoz, Revilla y De La Hoz (Suárez, Nava, & Suárez, 2017), hacen referencia al capital intelectual, comparando la empresa con un árbol cuyos frutos son visibles y ocultas sus raíces, para sentenciar que tanto la empresa como el árbol pueden morir si solamente son atendidos sus frutos, descuidándose las raíces que son sus valores ocultos. Tal metáfora equivaldría a valorar al *iceberg*, por su punta y no por lo que se encuentra debajo del agua, que la sostiene.

En la actualidad, cuando los factores en los que tradicionalmente se han sustentado la competitividad de las empresas son fácilmente imitables, los recursos humanos se identifican como fuente de ventaja competitiva para la empresa (Hossain & Roy, 2016). Se considera que existen puntos de contacto entre las terminologías utilizadas que han ido evolucionando con la historia, el fundamental, es la vinculación con el conocimiento, las actitudes, aptitudes y la capacidad; muy relacionada con la calificación que obtengan los trabajadores para un mejor aprovechamiento y rendimiento en el mundo laboral.

Dentro del proceso evolutivo ocupa un espacio singular la identificación y el reconocimiento de los recursos humanos como una cualidad distintiva de las organizaciones (Morales Cartaya, 2006).

Según (Becker, 2009) fue de los primeros en estudiar el capital humano, al plantear que, es el valor dado a las capacidades del personal que labora en una empresa, es decir, nivel de educación, conocimientos generales, destrezas y experiencias acumuladas, en función de generar mayor productividad y desarrollo económico. El capital humano es lo más importante dentro de una organización y la productividad de estos trabajadores se deriva de su formación y experiencia laboral.

En la concepción de Cuesta (Cuesta, 2010), la expresión “recursos humanos” es utilizada para significar a las personas insertadas en una organización laboral. Aunque se trata de personas trabajando, por lo universal o común de esa denominación en las empresas, se seguirá aludiendo a los RH. E igual respecto a su gestión; aunque se trata en la concepción de este autor de Gestión de personas que trabajan, se continuará aludiendo a la Gestión de Recursos Humanos (GRH), significando gestión de personas que no son un medio sino el fin. Esas personas que trabajan son portadoras del capital humano, que es implicado por la competencia laboral, concepto de relevante pertinencia en la “era digital” o “sociedad del conocimiento” junto al desarrollo de las organizaciones que aprenden u organizaciones de aprendizaje permanente.

Las organizaciones se han centrado en fortalecer y desarrollar el potencial humano, basado en escoger el personal que cuente con personalidad, habilidades y conocimientos necesarios para un cargo, creando así la conformación de un recurso humano creativo e innovador que sea capaz de unir esfuerzos en la consecución de objetivos.

La ventaja básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del Siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos (Cuesta, 2010).

La evolución de la gestión de los recursos humanos está íntimamente relacionada con los cambios acontecidos, fundamentalmente económicos, transformadores del contenido y el concepto del trabajo y del factor humano, transitando por diferentes

etapas hasta llegar a la actual globalización neoliberal de la economía, en la que los recursos humanos devienen en la principal ventaja competitiva, y su gestión, se convierte en decisiva para materializar la estrategia empresarial.

Según Dessler, (Dessler & Varela, 2011) la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

La Administración de Recursos Humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

Como se ha visto, la última mitad del siglo XX la actividad de Recursos Humanos se vio sometida a numerosos cambios y transformaciones hasta presentar nuevos métodos orientados a la confianza en el hombre, sus capacidades y actitudes, donde el saber y su uso comenzaron a ser la llave del triunfo en las organizaciones; pues al revertirse estas actitudes en el trabajo, se incrementa la calidad y productividad (Morales Cartaya, 2006).

Por consiguiente mejorar la Gestión de los Recursos Humanos constituye un asunto de necesidad económica, influyendo sobre el desempeño de los trabajadores y a su vez sobre la productividad y el rendimiento de las organizaciones (Corredera Rilo, 2013).

Según (Latorre Navarro, 2011), define la gestión de recursos humanos como una aproximación estratégica para adquirir, desarrollar, dirigir, motivar y conseguir el compromiso del recurso clave en la organización, las personas que trabajan para ella. Según los principales objetivos de la GRH en todas las empresas giran en torno a crear, mantener y desarrollar un contingente de RH, con habilidades y motivación para realizar los objetivos de la organización; crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de RH y alcance de objetivos individuales; y alcanzar eficiencia. (Saldarriaga Ríos, 2008)

Cuesta Santos (2010), asegura que la GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, y posee sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puesto y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) al igual que en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas. 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. 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 o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

La gestión de recursos humanos se define como un sistema compuesto por un conjunto de políticas, normas, procesos, procedimientos y actividades que tienen la finalidad de lograr la optimización de los recursos humanos como el capital más valioso de la institución, a través de la aplicación de variables de efectividad y según el autor que se encuentren en constante cambio, que contribuyan al compromiso con los objetivos institucionales, la eficiencia y eficacia de las instituciones y el mejoramiento en la calidad del servicio que brindan a la comunidad.

Varios autores (López Salazar, Ojeda Hidalgo, & Ríos Manríquez, 2017) afirman: “El capital humano es uno de los grupos de interés en los que las empresas deben apoyar y favorecer su desarrollo profesional y personal, pues son ellos la base del crecimiento empresarial y del posicionamiento”.

La búsqueda permanente de un sistema empresarial constituido por entidades eficientes, bien organizadas y eficaces es un desafío permanente para los profesionales vinculados al desempeño de las organizaciones; con mayor énfasis en el contexto cubano si se tiene en cuenta que la baja eficiencia es uno de los factores que en el orden interno caracteriza a la economía (Cadalzo-Díaz, Caballero-Torres, & Becerra-Alonso, 2017).

Entre destacados estudiosos y empresarios de éxito existe consenso en que la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI, no radicará en los recursos materiales, ni en específico en los recursos energéticos, como tampoco en los recursos financieros, ni tan siquiera en la

tecnología: “la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio, definitivamente, radicarán en el nivel de formación y gestión del talento humano o de los recursos humanos ” (Cuesta Santos, 2019).

1.2.2 Modelos de gestión de recursos humanos

En la gestión de recursos humanos existen varios modelos que responden a resultados alcanzados por algunas empresas en determinado contexto, y no constituyen experiencias generalizadas. Según (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988) consideran cuatro características comunes en los modelos de recursos humanos estratégicos de las organizaciones, que devienen limitantes, estos son: en primer lugar, ponen más énfasis en la formulación de la estrategia; en segundo lugar, se concentran en hacer coincidir las personas con la estrategia; en tercer lugar, descansan demasiado en los ciclos de vida de la organización o en los productos, y en cuarto lugar, ponen énfasis en el ajuste o congruencia y no reconocen la necesidad de prever los cambios necesarios en la organización. (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988).

El Modelo del grupo consultor Harper y Lynch (1992), presenta la descripción de un grupo de actividades claves de la GRH en función de la optimización de los mismos. La satisfacción de la demanda de RH para la organización, se inicia con el inventario del personal y la evaluación del potencial humano y culminan con la auditoría y el seguimiento a la optimización de los RH. Todas las actividades del modelo se interconectan entre sí, además considera la comunicación y se aprecia su orientación con la estrategia empresarial, pero sin profundizar en el rol de las personas (M. Beer, Harper, C. & Lynch, T. , 1992).

El Modelo de Werther y Davis (1992), concibe la administración de personas como un sistema de muchas actividades interdependientes que tienen una marcada relación entre sí, aunque poseen límites claros y precisos. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. Además, plantea que las actividades de Administración de Recursos Humanos (ARH) constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.

El Modelo de Gestión de Recursos Humanos desarrollado por Beer y colaboradores (1989), se concentra en cuatro políticas que comprenden, a su vez a cuatro áreas con

denominaciones homónimas, abarcando en esta todas las actividades claves de GRH, como las indicadas en el modelo del Grupo Consultor Harper y Lynch. En el modelo de Beer y colaboradores la influencia de silos empleados es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de recursos humanos.

Este modelo es retomado por Cuesta, modificándolo al añadirle la auditoría de GRH centrada en la calidad como mecanismo de retroalimentación al sistema de GRH reflejado por el mapa en sus elementos esenciales. Este modelo es superior desde el punto de vista funcional a los demás ya que considera la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, en el peso que les confiere a los factores de situación y en particular a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno. Admitir a los factores de situación como base determinante es muy acertado; expresa que el ser social determina la conciencia social (en este caso las manifestaciones aludidas de los grupos de interés) y también a las políticas de RH a definir, y ofrecen un sentido similar a que la base (las condiciones objetivas) determina la superestructura (las condiciones subjetivas) (Cuesta, 2005).

Según Idalberto Chiavenato (1998): Considera la GRH como un sistema que consta de cinco subsistemas interdependientes, los cuales pueden desarrollarse en medidas distintas y modificarse de acuerdo con la situación imperante en cuanto a factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológicos. Los subsistemas forman un proceso, los RH son captados, aplicados, mantenidos y desarrollados y controlados por la organización. La posibilidad de variar el alcance de los subsistemas de acuerdo a la necesidad es el aporte fundamental de este modelo; la flexibilidad se explica en la necesidad de establecer para cada uno de ellos, políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de sus funciones. Sin embargo, la cualidad de gestionar los cambios organizacionales en la dinámica de los subsistemas no queda explícita (Chiavenato, 1998).

1.2.2.1. Modelos de Gestión de Recursos Humanos por competencias

Para establecer un modelo de GRH por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalen las acciones gerenciales:

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y cada puesto de trabajo que exista en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencia.
2. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrá agregársele nuevos desafíos. (Gramigna, 2002)

Los objetivos básicos para la implementación de un modelo de GRH por competencias son:

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

Definir un modelo de GRH por competencias tiene para las organizaciones dos funciones estratégicas:

1. Permite focalizar de manera individual y grupal aquellos comportamientos que producen éxito.
2. Proveen criterios consistentes e integradores, traduciendo las características de los talentos en descriptores objetivos que puedan ser comunicados y posteriormente utilizados para evaluar, seleccionar, desarrollar y remunerar a las personas. (Gramigna, 2002)

Al referirse a los modelos de GRH por competencias, varios autores coinciden al referenciar cuatro dimensiones fundamentales:

- Identificación de competencias: Es el procedimiento que se sigue para declarar, las competencias que intervienen en el desempeño de una actividad, de forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

- Normalización de competencias: Es el procedimiento de estandarización, de forma tal que las competencias identificadas, se describan para aclarar las transacciones empleadores-empleados; y mediante un procedimiento común, se conviertan en un referente válido o norma para la organización (Vossio, R. 2002). Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel acordado (empresa, sector, país). La normalización de las competencias laborales tiene por objetivo direccionar su desarrollo en la organización, constituyendo una referencia de común de cómo guiar y evaluar el aprendizaje y representa también un referente para el reconocimiento de la competencia alcanzada por los individuos, tanto en el interior de la empresa como en el mercado de trabajo.
- Evaluación de competencias: Concebida como un proceso –sin períodos rígidos ni cortos–, que respeta al máximo el ritmo individual de cada persona; realizada durante la actividad normal del empleado, mientras desempeñan sus funciones y tareas habituales, es decir, siempre en situaciones ligadas a la práctica laboral; acordada entre quienes evalúan y son evaluados; basada en las evidencias del trabajo realizado, contrastadas con las competencias normalizadas, delimitada a través de guías de evaluación, para evitar el uso de diferentes criterios ante una misma norma, cuando intervienen varios jueces. Por sus propias características e implicaciones, es la más importante de las tareas a acometer, en general, y en la práctica en particular. Baste para ello reparar sobre su utilidad y sus consecuencias socio profesionales (certificación, reconocimiento, convalidación de experiencia, etc.), para asegurar que la evaluación esté al servicio de los resultados requeridos, para facilitar el otorgamiento de créditos por la competencia adquirida e informar a los empleadores potenciales qué significa una cualificación particular, para ayudar a las personas a comprender claramente lo que se espera de ellos si quieren tener éxito. La evaluación de las competencias laborales no proviene solo de la aprobación curricular escolar formal, sino de un ejercicio de demostración de conocimientos, habilidades, cualidades, actitudes y valores siempre en situaciones ligadas a la práctica laboral en búsqueda de evidencias del trabajo realizado. Centrar la atención en el desempeño profesional en escenarios también profesionales, y en búsqueda de evidencias del trabajo

realizado, hace que no sean suficientes los métodos ni momentos evaluativos. Interesa pues, contar con un plan de evaluación con ciertos objetivos de referencias, los medios y métodos acordes de evaluación, la naturaleza de los mismos y los momentos aconsejables. Eludiendo, en cualquier caso, las implicaciones que el proceso tiene por la propia naturaleza de la competencia, cualquier plan de evaluación de la competencia profesional debe:

- Precisar las finalidades de la evaluación (profesionalización clasificación, certificación, etc.).
- Adoptar un enfoque de evaluación individual, pero con estimaciones de la contribución a la actuación colectiva.
- Determinar las áreas sujetas a evaluación personal y/o colectiva (conocimientos, actitudes, etc.).
- Identificar las prácticas profesionales que pueden servir de situación de evaluación, con especificación de criterios y niveles de dominio.
- Establecer con precisión el dispositivo en relación a quién evalúa creíble, que sea aceptado y consensuado.
- Definir los procedimientos de recogida de información y construir los instrumentos de evaluación.
- Certificación de competencias: Es la emisión de un certificado, por la institución autorizada, que implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias, se alude al reconocimiento formal acerca de las competencias demostradas (por consiguiente evaluadas) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada, se debe dictaminar en términos de si la persona es “competente” o “aún no es competente” e incluso especificar hasta el nivel de competencia alcanzado en relación con la norma. En muchas instituciones de formación se otorga una certificación como reconocimiento a la culminación de un proceso de formación, basada en el tiempo y contenidos evaluados, que no garantiza la evaluación de una competencia demostrada; es por ello que la certificación de competencias es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados, es una constancia de una o varias competencias

demostradas; basada obviamente en el estándar definido. (Echeverría Samanes, 2002)

De acuerdo con la utilidad de los perfiles de competencias para la planificación y el gerenciamiento de los procesos internos del Sistema de GRH: reclutamiento y selección, inducción, evaluación del desempeño, formación y desarrollo, entre otros; resulta conveniente mencionar otras extensiones que significan aplicaciones prácticas de la GRH por competencias:

- Reclutamiento y selección: La inversión de la gestión por competencias, y especialmente, de cargos claves, permite guiar la búsqueda de los mejores candidatos al considerar parámetros efectivos y precisos respecto de lo requerido, además promueve un modelo de trabajo simple y válido que contribuye a garantizar un proceso de selección e inducción claro y objetivo y que facilita el desarrollo de competencias al interior de la organización.
- Inducción: En la inducción específica focalizada en el cargo, el perfil de competencias puede convertirse en una herramienta de alineamiento, que permita conocer, a la persona que se induce, cuál será su aporte particular al cumplimiento de los objetivos institucionales, y con ello, identificarse con dicha función y tareas a desarrollar.
- Formación: El proceso de formación orientado a generar competencias con referentes claros en normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquel desvinculado de las necesidades del sector empresarial. La elaboración del plan de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Una gestión adecuada del proceso de formación permite a las personas ser más competentes y tener mejores desempeños en sus puestos de trabajo, lo que contribuye también a su autorrealización, y al logro, de los objetivos y metas organizacionales.
- Evaluación del desempeño: Contar con perfiles de cargos por competencias, actualizados y validados, permite tener una línea de base fundamental para el proceso de evaluación del desempeño. Es vital que las funciones, objetivos y competencias requeridas para cada uno de los cargos de la organización estén declaradas formalmente, puesto que son el punto de base desde el cual cada

persona debe proyectar su rendimiento. El proceso de evaluación del desempeño puede complementarse con una revisión de dónde existen brechas, respecto al perfil del cargo, a partir del desempeño alcanzado. En este punto, cabe señalar que no se trata necesariamente de traspasar a las jefaturas el rol de evaluar competencias (aspecto complejo que demanda habilidades específicas), sino de cómo se potencia el diálogo entre el líder y sus colaboradores para relacionar bajos desempeños con “brechas de competencias” identificadas respecto al perfil, y si es posible generar compromisos de mejora con la persona, que implican a su vez la búsqueda de alternativas orientadas a fortalecer las competencias laborales: capacitación, entrenamiento, re-inducción, pasantías, coaching, entre otras.

En Cuba se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país que responda a “el traje a la medida”, sin desconocer los avances de la humanidad. Importantes aportes a la funcionalidad se presentan en el modelo de GRH – Diagnóstico Proyección y Control de Gestión (DPC) (Cuesta, 2005) y en el modelo cubano para el diseño e implementación del SGICH dispuesto en la NC 3000:2007.

A modo de resumen se insiste en lo conveniente de aplicar modelos de GRH por competencias que sean capaces de proporcionar los siguientes beneficios:

- Alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios y la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos.
- Flexibilización de la organización, al separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.
- Factibilidad de aplicación en todos los procesos que conforman el Sistema de GRH y los beneficios que reporta en un proceso, se agrega a los otros procesos, formándose una especie de cadena de beneficios entre ellos.
- Disponibilidad de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes los procesos de reclutamiento y selección de personal; apoyar procesos de

evaluación del desempeño con las normas y estándares definidos y, en general, para orientar su inversión en desarrollos de recursos humanos.

- Sustitución urgente de las descripciones de los cargos como eje de la GRH, dando la posibilidad de definir perfiles de competencias que favorecen el aumento de la productividad y la optimización de los resultados al estar orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.
- Gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.
- Eliminación de la costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.
- Detección de necesidades de entrenamiento o capacitación que permite elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, planificar posibles trayectorias de desarrollo personal y profesional, identificar los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados y detectar potencialidades de los trabajadores con desempeño superior, lo cual puede ser aprovechado en el desarrollo de planes.
- Mayor conciencia de los equipos de trabajo para que asuman la responsabilidad de su autodesarrollo, tomándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Disponer de un mecanismo para certificar los conocimientos adquiridos y las habilidades y actitudes desarrollados en la vida laboral y profesional de cada individuo.
- Compensación justa con base en el aporte al valor agregado.
- Creación de políticas, normas, procedimientos, técnicas y buenas prácticas de RR.HH.

1.3 Competencias laborales

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las

que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

Las competencias aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado. Éste es el contexto en el que nacen las denominadas competencias laborales, concepto que presenta varias definiciones, entre las que sobresale aquella que las describe como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Las competencias o “gestión por competencias” es una nueva forma de gestionar y desarrollar a las personas para aumentar la eficacia de la organización. Son un lenguaje para analizar, medir y correlacionar con el éxito el desempeño profesional y un compromiso de gestionar adecuadamente el papel de las personas en la empresa. Desde una definición de competencia profesional, se considera que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolverlos problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Por competencias laborales, podemos entender al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva. Lo cual involucra una visión global de las calificaciones, tiene en cuenta el conjunto de elementos que necesita el trabajador en el desempeño en el medio laboral. Se trata de modernizar y profesionalizar las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos y establecer vínculos entre la capacitación y los procesos de innovación en las empresas. (Rodríguez-García, 2007)

Según las NC:3000:2007, las competencias laborales son el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

La autora se alinea a la definición mencionada en las normas cubanas 3000:2007

Las competencias permiten que:

- Se reconozca el valor relativo de los calificadores.
- Se puedan combinar o integrar calificaciones adquiridas.
- Que se valoren más objetivamente las capacidades y los desempeños.
- Que se eleve la calidad en la esfera de la educación y formación, acorde a los perfiles y contenidos requeridos.

1.3.1 Tipología de competencias y principales enfoques

Numerosas son las clasificaciones o tipologías asociadas a las competencias en las que se resaltan elementos comunes para todas. Las competencias laborales aportan ventajas, entre ellas, la comparación entre perfiles que permite predecir y validar las competencias de cada uno de los trabajadores de manera más segura y concreta. Las evaluaciones están dirigidas a una observación conductual, enfocada en la propia actividad laboral alcanzando con esto demostrar logros futuros; encaminados a los resultados, a los éxitos que se obtienen en el desempeño y rendimiento laboral. Accediendo a que los propios trabajadores observen sus potencialidades y aprendan de los mismos.

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

Competencias básicas: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

- Competencias conductuales: Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la pro actividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.

- **Competencias funcionales:** Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecida por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training, e-learning, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc).

El enfoque de competencias se ha convertido en una herramienta que permite alinear las estrategias empresariales de desarrollo de su capital humano con los esfuerzos por estandarizar y profesionalizar sus procesos internos en base a normas internacionales –especialmente las normas ISO– y por rentabilizar la inversión en formación y capacitación de los trabajadores, logrando impactos mayores sobre la productividad laboral.

Son varias las tipologías asociadas a las competencias. Así otros autores las agrupan: Según Mertens, las competencias se clasifican en tres tipos: (Leonard Mertens, 1996)

Competencias básicas: Describen los comportamientos elementales que deben mostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativa. Competencias que son producto de la educación general, tales como aprender a aprender, aprender a comunicar, capacidad de interpretar y leer.

Capacidades intelectuales necesarias para el aprendizaje profesional. Existiendo competencias cognitivas, técnicas y metodológicas.

Competencias genéricas: con un enorme grado de transferibilidad y por lo tanto son útiles en una gran cantidad de funciones productivas. Describen los comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, negociar y entrenar. Un contexto real de la práctica laboral solicitando respuestas complejas.

Competencias específicas: Identifica comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico. Vinculado a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada.

Alles plantea que las competencias se interrelacionan entre sí y se clasifican en:

Competencias Teóricas: Vincular conocimientos aprendidos durante la formación con la información.

Competencias Prácticas: Operacionalizar la información y los saberes para enriquecer los procedimientos con calidad.

Competencias Sociales: Capacidad de relacionarse y lograr que se trabaje en equipo.

Competencias del Conocimiento: (Combinar y resolver). Conjugan información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad. (Alles, 2015)

Cuesta, clasifica las competencias:

Primarias o básicas: Asentadas en aptitudes (razonamiento abstracto, expresión verbal, etc.), rasgos de personalidad (ascendencia, autoconfianza, etc.) y actitudes (predisposiciones al riesgo, al buen sentido del humor, etc.).

Secundarias o complejas: Basadas en dimensiones complejas, comprendiendo varias competencias primarias (capacidad de negociación, liderazgo, planificación, etc.). (Cuesta, 2005)

Los aportes del Enfoque de Competencias son:

- Permite vincular los requerimientos del sector productivo con la oferta de formación del sistema educacional.
- Aporta los insumos para la elaboración de currículum de formación basado en competencias, identificadas a partir del análisis del desempeño laboral en los sectores.
- Desarrolla una estrategia metodológica orientada a estructurar una oferta formativa en programas flexibles, modulares, con alternativas de entradas y salidas en distintos momentos.
- Fomenta una formación integral, que estimula el aprendizaje a lo largo de la vida y el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para un mejor desempeño laboral.
- Identifica los estándares de competencias requeridos por los sectores productivos, que se traducen en acciones de formación diseñadas por los Organismos Técnicos

de Capacitación (OTEC), en correspondencia con las demandas actuales y futuras del mercado laboral.

- Desarrolla las capacidades en los equipos técnicos de los OTEC para diseñar y ejecutar acciones de capacitación según los principios de la formación por competencias, con validez externa.
- Orienta e informa las decisiones de compra que hacen las empresas y trabajadores para la selección de acciones de capacitación en los OTEC, cuyos programas y equipos estén acreditados según el enfoque de competencias.
- Transfiere modelos y metodologías orientadas al desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes que permitan a las personas mejorar sus condiciones de empleabilidad en las fases de obtención, mantención y progreso en el trabajo.
- Proporciona un lenguaje común sobre competencias que facilita el encuentro oferta-demanda en el mercado laboral. (Becerra-Galvez, 2012)

1.4 Perfil de cargo por competencias

Las competencias laborales constituyen el factor integrador de todo el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) y se comprende y acepta por la comunidad científica del país, no obstante: en el sistema empresarial coexisten reservas de productividad y eficiencia ligada a una gestión de recursos humanos tradicional, que no posibilita extraerlas al máximo. Este comportamiento se manifiesta en muchas entidades que no alcanzan indicadores productivos y de eficiencia posible y necesaria, estando en igualdad de condiciones con otras que exhiben mejores resultados (Morales, 2009).

Las organizaciones avanzadas tienen entre sus objetivos, lograr un acoplamiento óptimo entre empleado y puesto de trabajo, esto se puede lograr, a través, de la implementación del análisis y descripción de puestos de trabajo que permite identificar las características físicas y de personalidad que deben poseer las personas que ocupen los puestos de trabajo. Las cuales quedan plasmadas en un documento que se nombra perfiles de competencias, el cual marca una pauta metodológica fundamental, a la vez de ser un elemento de conexión técnico organizativo en la Gestión de Recursos Humanos. Casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se han basado de un modo u otro, en la información que

proporcionan los perfiles de competencias, de ahí que estos pueden ser considerados como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos.

1.4.1 Diseño de perfiles de cargo por competencias

El perfil por competencias laborales es el documento que describe los resultados del trabajo deseados, los conocimientos, las habilidades y conducta inherentes a una ocupación, dividida en unidades de competencias y ordenada de manera jerárquica y lógica.

La elaboración del perfil por competencias laborales (competente) del Talento humano permite, la evaluación del desempeño profesional de forma satisfactoria a estos recursos humanos, que ocupan los puestos de trabajo en las empresas, contribuyendo al aumento de la productividad y la calidad de estos como dimensiones de la eficiencia del trabajo.

A continuación, una breve descripción de los elementos que conforman el diseño de perfiles de cargo por competencias.

- a. Perfil del cargo:** Se refiere a la descripción general del cargo. Está compuesto por la definición de la finalidad básica y naturaleza del cargo de trabajo, los deberes y responsabilidades del titular del cargo, la dependencia, relaciones organizacionales y parámetros de desempeño del cargo.
- b. Definición de la finalidad básica:** Equivale al objetivo general del cargo, generalmente se relaciona con los productos finales que entrega o la principal actividad que ejecuta.
- c. Naturaleza del cargo:** Se refiere al carácter del cargo, tipificándolo en relación con el rol que cumple en el proceso de desarrollo estratégico, el rol jerárquico y la naturaleza del aporte calificado que se requiere por parte del titular del cargo.
- d. Deberes y responsabilidades:** Conjunto de deberes y responsabilidades que debe asumir la persona que ocupa este cargo. Se pueden identificar deberes y responsabilidades generales, que aplican a todos los funcionarios, y específicas, que aplican solamente al titular del cargo

- e. Dependencia y relaciones organizativas:** Ubicación del cargo dentro de la estructura jerárquica de la empresa y tipificación de sus relaciones en relaciones de dependencia, dirección y supervisión, comunicación y coordinación.
- f. Parámetros de desempeño:** Determinación de indicadores para evaluar la calidad de las decisiones y la ejecutoria de las acciones por parte del titular del cargo, así como el impacto de estas sobre el cumplimiento.
- g. Condiciones organizacionales y ambientales:** Se refiere a las condiciones en las que el titular del cargo desarrollará sus funciones. Se compone de los factores de riesgo ocupacional y la descripción de las condiciones operativas.
- h. Factores de riesgo ocupacional:** Se refiere a la especificación de niveles de esfuerzo físico y de esfuerzo mental requeridos por el titular del cargo, a la determinación de la presión emocional y riesgo ocupacional al que se ve expuesto el funcionario en el cumplimiento de sus funciones, y a las condiciones generales del trabajo que pueden implicar algún tipo de riesgo ocupacional.
- i. Condiciones operativas:** Se refiere a las condiciones laborales en las que trabajará el funcionario, se determinan aspectos de disponibilidad requerida, grados de flexibilidad en el trabajo y condiciones especiales que pueden condicionar el desempeño y la calidad.
- j. Perfil del individuo:** Se refiere al perfil requerido por el individuo que se contrate para cubrir el cargo. Está compuesto por la definición de competencias laborales y los requisitos de naturaleza conductual, emocional, académica, laboral y legal.
- k. Competencias laborales:** Especificación de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes y la aplicación de estos a la norma de ejecución requerida en un empleo. Constituyen factores críticos de éxito para las personas que trabajan en la organización y se basan en el desarrollo de las capacidades esenciales de la institución. Es el conjunto de conocimientos constitutivos, de saberes, de saber hacer y de saber ser de una determinada función productiva (Chiavenato, 2011).

A diferencia de los calificadores de cargos (también denominados profesiogramas), con énfasis en lo que debía “hacer y conocer” el ocupante del cargo, el perfil de

competencias insiste en lo que debe “poseer y demostrar” la persona para lograr un desempeño superior.

En correspondencia con lo antes planteado, en el diseño del perfil del cargo por competencias se debe tener siempre en cuenta al trabajador (apuntando hacia la calidad de vida en el trabajo), pero también a la organización. Se debe recordar que dos cargos iguales en empresas diferentes pueden tener perfiles de competencias diferentes. La razón es que estrategia, cultura y estilos de dirección pueden hacer encajar en una empresa a un tipo de persona que fracasaría en el mismo cargo de otra organización.

Por lo anterior, se coincide con Cuesta en que “constituye una pretensión errónea el asumir un perfil de competencias como algo estático, prediciendo a partir del mismo conductas exitosas en un contexto diferente del que se generó” (Cuesta, 2010). Por el contrario, debe ser contextualizado, flexible, susceptible de transformación, toda vez que el individuo, como sujeto que lo conforma, pero que también lo asume, vaya subiendo peldaños en la escalera de su desarrollo profesional.

Es usual encontrar en investigaciones sobre perfiles de cargo numerosas definiciones de competencias; sin embargo, no se especifica claramente cómo se identifican, ni cómo se desarrollan. Es decir, que no existe un procedimiento modelo de diseño de perfiles de cargo que de modo transversal garantice la identificación de competencias de manera confiable; no obstante, es válido señalar que sobre el tema en los últimos años se han realizado en Cuba algunas contribuciones.

En el mundo laboral se han empleado diversas metodologías tales como: el análisis funcional; el método DACUM (Desarrollo de un Currículo, por sus siglas en inglés), así como sus variantes SCID (Desarrollo Sistemático e instruccional de un currículum, siglas en inglés) y AMOD (A MODdel, siglas en inglés). También se utilizan metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias de corte conductista basadas en el "mejor desempeño" posible (Salas, Hernández, & Hoz, 2013).

En cuanto a la redacción de los perfiles de competencias de los cargos no existe un esquema fijo de presentación y descripción de un puesto, no obstante en la bibliografía consultada se sugiere el uso de un estilo sencillo, conciso y claro, procurando iniciar

cada frase con un verbo de acción y en tiempo presente, deben brindar información detallada y abarcadora de todos los puestos de trabajo teniendo en cuenta la repercusión e importancia que esta información tiene en el desenvolvimiento del ocupante del puesto.

Esto permite que cuando se necesite consultar los perfiles de competencias para un proceso de selección, un análisis de las necesidades y/o la evaluación del desempeño, se concentra la atención en aquellos datos que realmente interesan. De ahí la importancia que actualmente se le concede a los perfiles de competencia.

1.5 Gestión de recursos humanos en Cuba

Cuba, inmersa en un proceso de cambio por la paulatina eliminación del campo socialista mundial, la creciente globalización y la aplicación del sistema de perfeccionamiento empresarial para el logro de la excelencia en estas entidades, comenzó a organizar el trabajo por competencias laborales desde finales de la década de los ochenta del pasado siglo en el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionaria (MINFAR). En dicho organismo, que fue el primero en este trabajo, iniciaron la instrumentación de este sistema en las organizaciones con resultados económicos eficientes.

La Gestión por Competencias en Cuba un país subdesarrollado y bloqueado económicamente, se encuentra sistemáticamente en la búsqueda de soluciones para mejorar su Gestión Empresarial y su inserción en el mercado mundial; teniendo en cuenta los principios de una economía planificada y considerando que los Recursos Humanos son el capital más valioso con que cuenta el país, para enfrentar el proceso de actualización del modelo económico reflejado en los Lineamientos del PCC, (PCC, 2011) planteándose: El Modelo de Gestión Económica. Lineamientos Generales número 7, “será necesario lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas fuertes y bien organizadas, y creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial. Se elaborará el Reglamento General para estas organizaciones”. Siendo imprescindible la formación y desarrollo de un personal competente flexible a las transformaciones, comparable con el campo internacional (Jiménez Guerra & Ruiz González, 2021).

Para responder a la demanda social de elevar la eficiencia económica, en busca del progreso social y el desarrollo humano integral, se han realizado estudios sobre la gestión de las personas en Cuba. Cuesta y Morales en sus investigaciones mostraron la inexistencia de un sistema orgánico de Gestión del Capital Humano en las empresas cubanas (Cuesta, 2005) (Morales Cartaya, 2006).

Cuba actualmente cuenta con las Normas Cubanas, NC 3000, 3001, 3002: 2007, sobre el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano; siendo su implementación central, la Gestión por Competencias.

En correspondencia a las normas, se redireccionan los calificadores de cargos que definan un perfil amplio de los puestos de trabajo; requiriéndose de un proceso de implementación y ajuste de los mismos a las características de cada organización, considerando el compromiso del colectivo laboral.

Es por ello que las Normas Cubanas sobre el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (NC 3000:2007 sobre SGICH) vienen a significar un aporte tecnológico dirigido a la mejora del desempeño de las organizaciones cubanas. (Hernández-Darias, Fleitas-Triana, & Salazar-Fernández) Dichas Normas se sostienen en un Enfoque de Gestión del Capital Humano por Competencias, siendo coherentes con las prácticas utilizadas en el contexto internacional, donde se emplea la Gestión por Competencias como factor que permite lograr una Gestión del Capital Humano Integral.

Algunos especialistas en investigaciones sobre el tema (Cuesta, 2010) reconocen que la adopción e implementación de un enfoque de este tipo es la opción más inteligente para lograr la verdadera eficiencia, eficacia y productividad, así como la promoción del bienestar del ser humano en la organización laboral.

En Cuba existe un marco jurídico y técnico que regula el proceso empresarial con base en la importancia de la gestión de los recursos humanos para lograr eficiencia y eficacia en los resultados obtenidos; entre los principales referentes se encuentran:

La Constitución de la República de Cuba, artículo 65: Toda persona tiene derecho a que su trabajo se remunere en función de la calidad y cantidad, expresión del principio de distribución socialista “de cada cual, según su capacidad, a cada cual según su trabajo”, de lo cual infiere la voluntad de la política del país a que se evalúe y retribuya

el resultado del trabajo monetariamente en función de las competencias laborales de cada trabajador (Asamblea, 2019).

Los lineamientos de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba actualizados en el 7mo Congreso (2016), para el periodo 2016-2021: 11, 24, 104, 142, 145 y 146 (P. C. Cuba, 2016).

El Decreto Ley No. 252 y su reglamento, el Decreto 281 (C. d. E. Cuba, Consejo de Ministros, 2018) ambos actualizados y concordados en el 2018 para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, donde incluye entre los sistemas que lo componen, el Sistema de Gestión del Capital Humano con enfoque de competencias laborales.

La Ley 116 que establece el Código de Trabajo y su Reglamento en el Decreto 326 (C. E. d. C. d. M. Cuba, 2014), donde el país actualiza su legislación laboral con el objetivo de elevar la eficiencia del trabajo, ratificándose el principio de la idoneidad demostrada (competencias laborales) para determinar la incorporación al empleo, la permanencia en el cargo, la promoción en el trabajo y la capacitación.

La resolución 60 Normas del Sistema de Control Interno (Cuba. Contraloría General de la República, 2011); Bejerano Portela en el componente Ambiente de Control inciso c) se plantea:

“La idoneidad demostrada del personal es un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno, lo cual facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo”. (Bejerano Portela, 2011)

Durante el año 2019 fueron aprobadas 28 nuevas medidas para continuar avanzando en el perfeccionamiento de la empresa estatal socialista. El presidente de la República de Cuba, Miguel Díaz-Canel Bermúdez (Consejo de Ministros, noviembre 2019) enfatizaba: “... buscar más eficiencia con los recursos que tenemos, a nivel de taller, de la fábrica, allí donde están los procesos productivos fundamentales y trabajar entonces con todas las ideas y alternativas posibles” (Suárez-Caimary et al., 2020).

La NC ISO 9001: 2015 Sistema de Gestión de la Calidad- Requisitos, apartado 7.2 Competencias. El objetivo de este apartado es que la organización se asegure que las personas posean las competencias requeridas para los puestos o actividades y

puedan lograr la conformidad de los productos y servicios o la satisfacción del cliente (Norma, 2015).

La NC ISO 10018: 2016, Gestión de la calidad – Directrices para la participación activa y la competencia de las personas, (ONN, 2016) esta norma se enfoca en la importancia del personal y sus competencias en la gestión de la calidad.

1.6. Conclusiones parciales

1. Las fuentes de información consultadas demuestran la importancia de la gestión de recursos humanos en el entorno empresarial actual, destacando la necesidad del conocimiento de los conceptos y modelos que rigen la misma para una correcta selección y aplicación de estrategias en dependencia de las características de cada empresa.
2. La Gestión de Recursos Humanos involucra las competencias laborales, es decir que necesitan contar con personal (competente) que tenga un conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.
3. La definición de competencia laboral implica no sólo se valoren los conocimientos, habilidades y destrezas de una persona sino también su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo laboral, apreciando el componente actitudinal y valorativo del sujeto.
4. En la Empresa Electroquímica de Sagua se evidencia la necesidad de diseñar perfiles de cargo por competencias.

Capítulo 2 Caracterización de la Empresa Electroquímica de Sagua (ELQUIM)

2.1 Introducción

Según lo apreciado en la conformación del marco teórico referencial siguiendo el hilo conductor del mismo, se reconoce la importancia de la gestión integrada de recursos humanos en las empresas. Enfatiza en la necesidad de apropiación de los perfiles de cargo por competencia en las empresas cubanas. Lo anterior influye en la aplicación de un procedimiento para el diseño de los perfiles de cargo por competencias de puestos de trabajo que aún no lo poseen a partir de las características propias de la Empresa Electroquímica de Sagua para dar solución al problema científico planteado, procedimiento en que se centra este capítulo.

2.2 Caracterización de la Empresa Electroquímica de Sagua

Única de su tipo en el país, la Empresa Electroquímica de Sagua se encuentra ubicada en el Km. 4 ½ de la carretera a Santa Clara, en el municipio de Sagua la Grande, provincia de Villa Clara, forma parte del Grupo Empresarial de la Industria Química (GEIQ) del Ministerio de Industrias (MINDUS) y cuenta con una estructura organizativa formada por una Dirección General, cuatro Direcciones de regulación y control, ocho Unidades Empresariales de Base (UEB) y una Dirección Integrada de Proyectos (DIP). La empresa constituye un objetivo económico estratégico, está reconocida como empresa de categoría I por su importancia e incidencia en la economía del país destinando sus producciones fundamentalmente a importantes sectores de la economía nacional. Constituye además un objetivo con peligro químico por ser sus procesos corrosivos y manipular sustancias altamente tóxicas. Tiene alta dependencia de importaciones de repuestos específicos, equipos y materiales especiales. Tiene aplicado el Perfeccionamiento Empresarial en todo su alcance desde el año 2002. La Empresa Electroquímica de Sagua transporta las producciones de química pesada a clientes en todo el país y opera bajo la marca comercial ELQUIM

Su Misión es: “Satisfacer la demanda nacional de productos químicos de la industria y la sociedad contribuyendo a su bienestar”, y su gran aspiración o **Visión es:** “Ser una Empresa que satisfaga las expectativas de los clientes con productos químicos de calidad y reconocido prestigio, líder en el centro y occidente del país en la química ligera y un competidor establecido en Centro América y el Caribe de la química

pesada. Para ello, consolidar la gestión total y la innovación tecnológica como recursos fundamentales de la competitividad y el desarrollo sostenible“.

Los valores compartidos que sostienen sus trabajadores son:

- Compromiso con la sociedad.
- Calidad del producto.
- Equipo profesional.
- Seguridad y humanismo.
- Insatisfacción con lo alcanzado.
- Bienestar económico.

Objeto Social

Por Res. No. 272/2013 queda aprobado la modificación del objeto social de la empresa Electroquímica de Sagua, integrada al Grupo Empresarial de la Industria Química, siendo en lo sucesivo el siguiente:

- ❖ Producir y comercializar productos químicos.

Este objeto social se rige por las definiciones y principios generales previstos en la Res. No.134 del 30 de abril del 2013 del Ministerio de Economía y Planificación

En su cartera de productos principales se encuentran:

- Cloro Líquido
- Hidróxido de Sodio
- Hipoclorito de Sodio
- Ácido Clorhídrico
- Hidrógeno
- Silicatos líquidos
- Sulfato de Aluminio
- Frascos plásticos de 1 Litro
- Productos varios de higiene y limpieza.

Los principales clientes que tienen contrato con la empresa son:

- Empresas de Acueducto y Alcantarillado (GEAAL).
- Refinerías de petróleo
- Empresas Productoras del Níquel
- Empresas de la Unión Súchel

- Centrales Termoeléctricas
- Empresas de producción azucarera
- Empresas productoras de cerámicas
- Empresas de Servicios a la Salud
- Empresas aseguradoras a la educación
- Empresas Universales
- Principales polos turísticos
- INDER
- Otros

El principal suministrador es QUIMIMPEX perteneciente al grupo GEIQ, el cual se encarga de la mayoría de las importaciones de suministros de la empresa para su producción por medio de proveedores certificados, pero además se encuentran MAQUINPORT (suministrador de elementos eléctricos, servicios de refrigeración, rodamientos, juntas, empaquetaduras), COPEXTEL (materiales de oficina y computación, suministros electrónicos), Empresa Militar Ernesto Che Guevara, (suministradores de recipientes plásticos), Unión Geólogo Minera, EQRO, GEOCUBA fundamentalmente.

Cuenta con una estructura lineal funcional, conformada por cuatro direcciones funcionales, ocho unidades empresariales de base y una dirección integrada de proyectos.

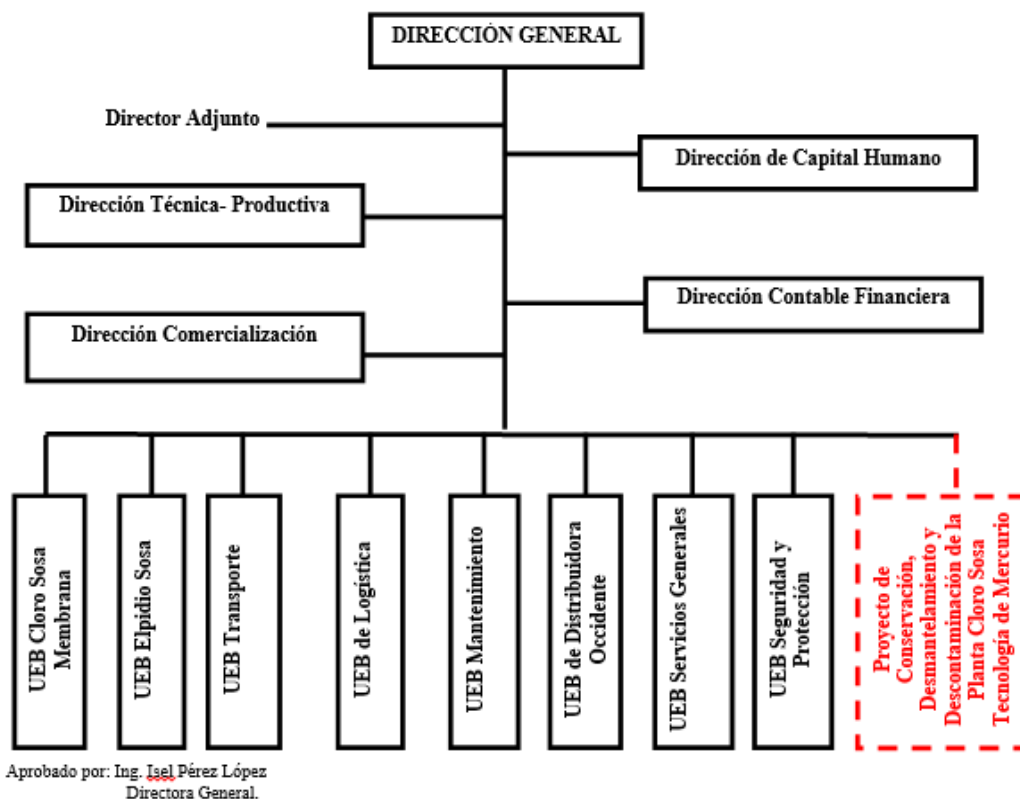


Figura 2.1 Estructura organizativa de la Empresa Electroquímica de Sagua.

Caracterización de la fuerza de trabajo.

Se cuenta con una plantilla aprobada de 757 trabajadores, de ella cubierta 676, para un 89,3 % de completamiento, desglosada en las diferentes categorías ocupacionales, según se muestra en el siguiente gráfico. Además se cuenta con 25 recién graduados en preparación y 115 trabajadores con contratos determinados, para un total de 816 trabajadores físicos en la empresa, de los cuales radican 30 en la ciudad de la Habana.

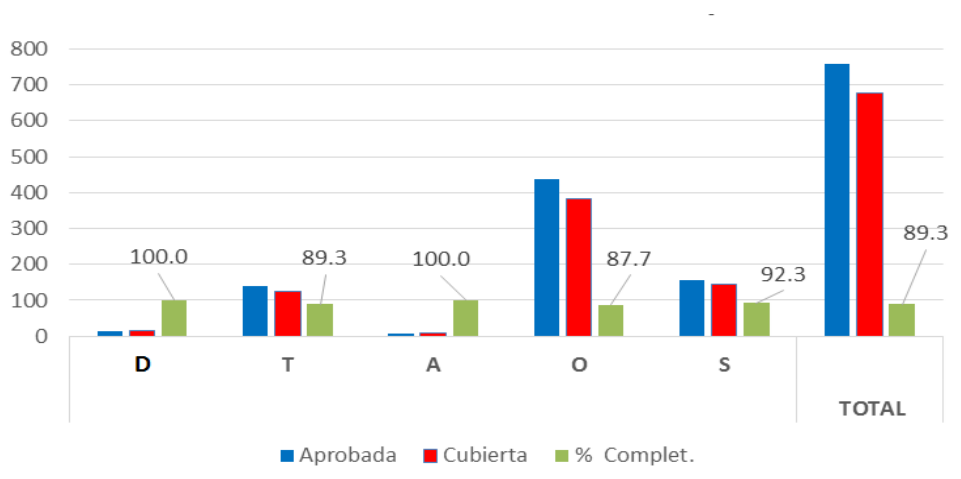


Figura 2.2. Estructura de la plantilla de la estructura laboral

Leyenda:

1. Dirigentes (D)
2. Técnicos (T)
3. Administrativo (A)
4. Obrero (O)
5. Servicios (S)

A continuación se muestra la composición de la plantilla por sexo y por nivel educacional.



Figura 2.3. Composición de la plantilla según sexo

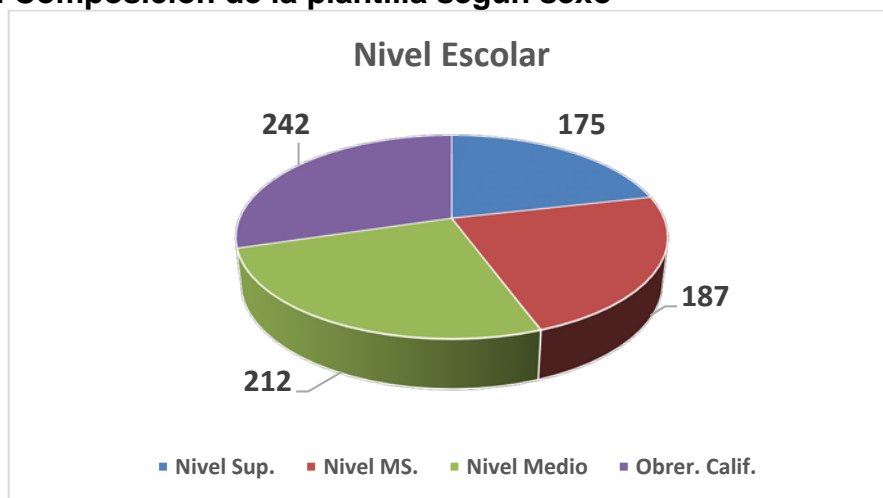


Figura 2.4. Composición de la plantilla según nivel educacional

2.2 Diagnóstico de la Gestión Integrada de Capital Humano en la Empresa Electroquímica de Sagua.

Para diagnosticar el estado actual de los subsistemas del proceso de Gestión Integrada de Capital Humano según la NC-3000: 2007 en la entidad y su integración a la estrategia de la empresa se aplicó una Lista de chequeo (Anexo 1)

La lista de chequeo abarca los subsistemas de la Gestión Integrada de Capital Humano, basado en los módulos del modelo de SGICH, así como el nivel de integración estratégica, que es la relación entre el cumplimiento de las premisas y el cumplimiento de los módulos de la familia NC 3000: 2007.

A partir de la información obtenida se identifican las principales fortalezas y debilidades en materia de Gestión del Capital Humano, y se enumeran las características del entorno empresarial expresadas como oportunidades y amenazas para definir las prioridades de desarrollo estratégico de este recurso en consonancia con las metas y aspiraciones de la entidad.

Dirección de Recursos Humanos

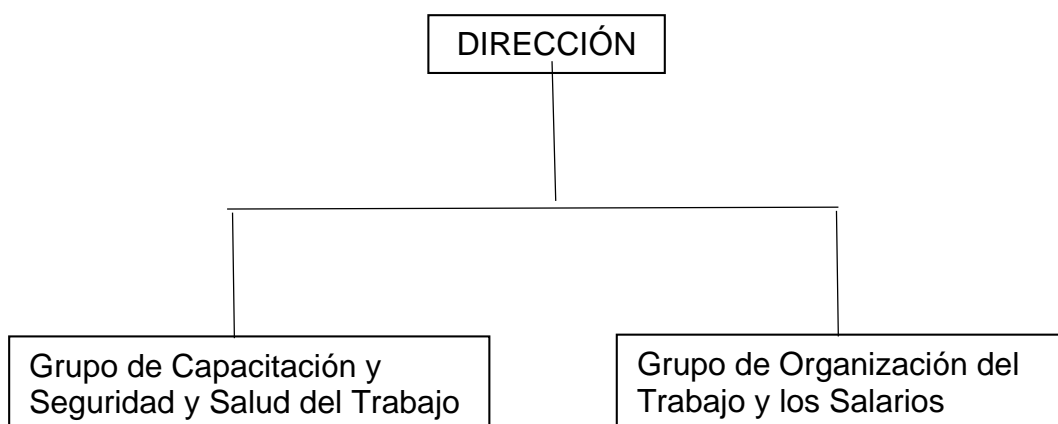


Figura 2.5. Estructura de la Dirección de Recursos Humanos.

Requisitos vinculados a la Administración de Recursos humanos

Se cumple con las exigencias de la NC 3001/2007. Existe buen control de las medidas disciplinarias aplicadas así como de las reclamaciones ante los Órganos de Justicia Laboral de Base, se realizan los muestreos de la disciplina laboral a partir del Cronograma de realización de estos dentro de la jornada laboral en todas las áreas de la empresa. Se elaboran y ejecutan los programas para la revisión de los expedientes laborales y solución de los problemas detectados. Está elaborada y argumentada la Plantilla de cargos a través de los balances de carga y capacidades de todos los

trabajadores, está actualizado el Convenio Colectivo de Trabajo, entre otros. Hay que señalar que ocasionalmente se han detectado problemas en el cumplimiento de los planes para el descanso retribuido (vacaciones) por parte de los trabajadores, aunque existe el Plan de Vacaciones elaborado en cada una de las áreas de la empresa.

Requisitos vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el SGICH

El SGICH está representado por la alta dirección a partir de la designación de la MSc. en Administración de negocios Mirian González Fuentes, por Res. 213/2008 del Director General de la empresa. El sistema es atendido por un personal especializado cuyos resultados del desempeño laboral, en función de todos y cada uno de los procesos y elementos que los componen, evidencian la posesión de las competencias requeridas para ejercer las funciones, esto está avalado mediante documentos formales que lo acreditan a través del registro de formación y desarrollo, así como de certificados que evidencian las capacitaciones recibidas a tales efectos.

Requisitos vinculados a las competencias laborales

El análisis y diseño de los sistemas de trabajo tiene su máxima expresión en los perfiles de competencias. Están identificadas las competencias del nivel I y II y existe un avance considerable en las del nivel III, principalmente las de los puestos claves a partir de la existencia de un cronograma para la elaboración de los perfiles de competencias. Su cumplimiento se evidencia en el expediente de competencias de los cargos.

La plantilla está compuesta por un total de 165 cargos, de ellos 45 no cuentan con los perfiles de competencias realizados, esto representa el 27.3 %, se continúa trabajando según cronograma en la identificación de las competencias del resto de los cargos encontrándose 20 de ellos en proceso en correspondencia con la estrategia empresarial definida a partir de lo establecido en el procedimiento HPG 0124, procedimiento aprobado e implantado para la identificación, validación y certificación de las competencias.

Las competencias de los puestos claves se encuentran certificadas al 81% y en sentido general, incluyendo la totalidad de los puestos, al 38.7 %. Estos resultados evidencian que de los cargos certificados, el 86.3 % de los trabajadores han sido certificados con

un desempeño adecuado identificándoseles brechas en aquellas que deben mejorar según las exigencias del cargo, mientras que solo el 13.7 % de los trabajadores han sido certificados con un desempeño superior. Se continúa trabajando en este sentido, así como en las competencias de los procesos de las actividades principales ya identificadas y aprobadas y su correspondencia con los aprobados en la ficha de procesos de la empresa.

Este proceso se realiza por la propia empresa quien garantiza la utilización de las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo, y evaluación del desempeño, en cada una de las áreas de la empresa, indistintamente.

Proceso de Selección e integración del personal:

Para analizar el proceso de selección e integración se realizaron entrevistas al personal de la Dirección de Recursos Humanos además de un minucioso análisis documental, estas herramientas arrojaron los siguientes resultados:

- Está definido el procedimiento para la selección e integración del personal que incluye la fase de reclutamiento.
- Se aplican técnicas para la selección del personal.
- Están definidas las competencias organizacionales, la de las actividades de los procesos principales y el 81 % de las de los cargos identificados como puestos claves. Faltan por diseñar el resto de los Perfiles de Competencia para los puestos de trabajo, como base para la selección.
- Se realiza la fase de preselección de los candidatos.

El proceso de selección del personal ocurre según lo establecido en el procedimiento HPG 001. De acuerdo con los resultados obtenidos de entrevistas a trabajadores y datos provenientes de auditorías internas, el 93% de los trabajadores manifiestan que la ocurrencia del proceso de selección se corresponde con el procedimiento, sin embargo, aún existen dificultades referentes a las evidencias para emitir las recomendaciones, lo que se pone de manifiesto en las reclamaciones que se realizan a los OJLB (Órganos de Justicia Laboral) y los argumentos en las actas de idoneidad. Este proceso asegura la incorporación del personal idóneo sobre la base de la política de empleo definida en el país, a partir de la planificación de los Recursos Humanos,

asegurando un proceso transparente de reclutamiento y selección basado en el diseño de los sistemas de trabajo (perfiles de competencia), así como los procesos de contratación y acogida, garantizando un elevado nivel de adaptación del nuevo trabajador al equipo humano y a la cultura de la empresa.

Evaluación del potencial humano.

La evaluación del potencial humano permite tener una visión estratégica del personal, sabiendo a quienes recurrir en el presente o en el futuro, es una significativa acción de estimulación al trabajo o de compensación laboral, reforzadora de motivaciones personales de logro o autorrealización.

Es oportuno realizar una evaluación del potencial humano cuando ocurren algunas de las siguientes situaciones:

- Racionalización de la fuerza de trabajo.
- Demociones.
- Reubicación del personal en puestos de asesorías, principalmente directivos o especialistas cuya edad ha mermado sus capacidades ejecutivas.
- Planes de formación.
- Definición de las reservas de cuadro.

Los elementos que se deben tener para poder evaluar al potencial son:

- Inventario de personal.
- Resultados de la evaluación del desempeño.
- Ejercicios y pruebas profesionales (juegos de roles, entrevistas, pruebas de actitudes y de personalidad).

Para evaluar el potencial se define en qué momento se realiza la evaluación, qué objetivos se persiguen y a quiénes se va a evaluar, se conforma el grupo de trabajo, definen los métodos, se adaptan las técnicas a emplear y se recogen los datos, se comparan los resultados obtenidos con los parámetros de referencia, y se toman y comunican las decisiones.

Planificación de Recursos Humanos

Se trabaja en la planificación de los Recursos Humanos a partir del personal necesario y adecuado que garantice el cumplimiento de los objetivos organizacionales, teniendo

en cuenta el principio de la idoneidad demostrada, de ahí que los puestos en la organización cuenten con el personal calificado para desempeñarlos.

La planificación de los recursos humanos permite a la empresa suministrar el personal adecuado en el momento justo y preciso, este es un proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

La planificación de los recursos humanos y la planeación estratégica van de la mano, una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

Para una planificación de los recursos humanos eficaz se tiene en cuenta la necesidad de pronosticar y predecir comportamientos futuros de la organización a partir de:

1. Análisis de las condiciones de entorno.
2. Potencial dentro de la organización y niveles de destrezas.
3. Diseño del trabajo, filosofía gerencial y presupuesto de la organización.
4. Necesidad de trabajadores, a tiempo parcial o empleados de contingencia.
5. Proyecciones de reducción de personal y transferencias a través de la organización.
6. Investigación para la planificación efectiva, brindando datos útiles y de interés.

En el proceso de planificación de los recursos humanos se tiene en cuenta:

1. Pronosticar la demanda de recursos humanos
2. Analizar la oferta
3. Equilibrar las consideraciones de oferta y demanda.

La cuidadosa atención a cada factor ayuda a los altos funcionarios y supervisores a cumplir sus requerimientos de personal.

Flujo de Recursos Humanos.

Con vistas a garantizar que el flujo de personal cumpla las necesidades estratégicas, tanto en cantidad como en la proporción adecuada de cada tipo de competencia, se procedió a un análisis detallado de los procesos de reclutamiento, selección, formación y promoción de personal en ELQUIM.

Para analizar el proceso de reclutamiento y selección se realizaron entrevistas al personal de la Dirección de Recursos Humanos y análisis documental, las mismas arrojaron los siguientes resultados:

- Está definido un procedimiento para el reclutamiento y selección de personal.
- Se aplican técnicas para la selección del personal.
- No están definidas las competencias organizacionales y grupales, y faltan por diseñar la mayoría de los Perfiles de competencia de los puestos de trabajo, como base para la selección.
- No se utiliza el procedimiento adecuado para definir las competencias anteriormente mencionadas
- A pesar de tener definido en el procedimiento de reclutamiento y selección, una fase de preselección de los candidatos esta no se realiza, lo cual conlleva a un incremento de los gastos y tiempo en dicha actividad.

En cuanto a la promoción del personal, se refiere que el 76% de los directivos considera que ésta si se realiza según los resultados de su trabajo, y el 69% de los trabajadores opina lo mismo.

2.2.1 Competencias organizacionales y generales de las actividades principales

Competencias organizacionales

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

Competencias que deben poseer los miembros de la organización (Empresa Electroquímica de Sagua)

Descripción.

Calidad Total: enfoque que fomenta la mejora continua en la organización, el compromiso y la participación de todos sus miembros. Hacer todo lo que se hace con calidad para satisfacer al cliente externo e interno

Desarrollo de personas: Implica compartir información y conocimiento, transmitir las experiencias y enseñar a los demás, en aras de lograr el desarrollo de las nuevas competencias que demanda la organización

Experiencia Técnica Profesional: dominio de los conocimientos del propio trabajo o puesto de trabajo, que infunde confianza en la percepción del cliente.

Innovación: adecuada actitud ante el cambio y capacidad de reconvertir la tecnología con éxito.

Pensamiento y actuación económica: preocupación constante por los resultados económicos, la eficiencia y eficacia en correspondencia con los lineamientos del país.

Descripción de las competencias generales de las actividades principales en el proceso de Gestión de Producción de Química Pesada de Cloro Sosa.

Profesionalidad en la Producción de Química Pesada: Capacidad de responder a la demanda de productos de química pesada (Cloro líquido, Sosa Cáustica, Ácido Clorhídrico e Hipoclorito de Sodio) para uso institucional e insumos internos con calidad, eficiencia, eficacia, seguridad, estabilidad. Incluye la preocupación constante por el cumplimiento de los procesos tecnológicos y procedimientos establecidos.

Disciplina Tecnológica y seguridad: Asumir conductas sistemáticas que garantizan el cumplimiento de la disciplina tecnológica así como el procedimiento de trabajo seguro en cada puesto de trabajo. Preocupación por el adecuado uso de medios de seguridad la adecuada utilización de los equipos, minimizando los riesgos y el impacto ambiental.

Trabajo en equipo: Garantizar la combinación de emociones, creencias, cooperación, cohesión entre los integrantes de equipo de trabajo para desarrollar un trabajo de manera eficiente y eficaz para lograr las metas trazadas y posiciones más competitivas.

2.3 Conclusiones parciales

1. El diagnóstico de la Empresa Electroquímica de Sagua y de su Dirección de Recursos Humanos contribuyó a reconocer sus principales características, resaltando entre las técnicas y métodos utilizados, la lista de chequeo, de donde se obtuvo un panorama del estado actual del proceso de selección y reclutamiento de los recursos humanos.

2. Se pudo determinar que el enfoque de su misión, visión y objeto social, requieren de una total cobertura de cargos de trabajo que cuenten con la certificación de sus competencias laborales.
3. Destacaron entre sus competencias organizacionales la calidad total, el desarrollo de personas, la experiencia técnico profesional y el pensamiento y actuación económica, así como consideran como competencias generales de las actividades principales, la disciplina tecnológica y seguridad dadas las condiciones en que se labora en la empresa, a su vez destaca la importancia que se le concede al trabajo en equipo.

Capítulo 3. Aplicación del procedimiento de diseño de perfil de cargo por competencias de los puestos de trabajo seleccionados en la Empresa Electroquímica de Sagua

3.1 introducción

Este capítulo muestra la aplicación de un procedimiento para el diseño de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo seleccionados de la Empresa Electroquímica de Sagua, dada las características de los mismos, por su perfil amplio y el entorno en que interaccionan con otros trabajadores.

El procedimiento de diseño como se muestra en la figura 3.1 abarca las dos primaras fases y sus 10 actividades correspondientes.

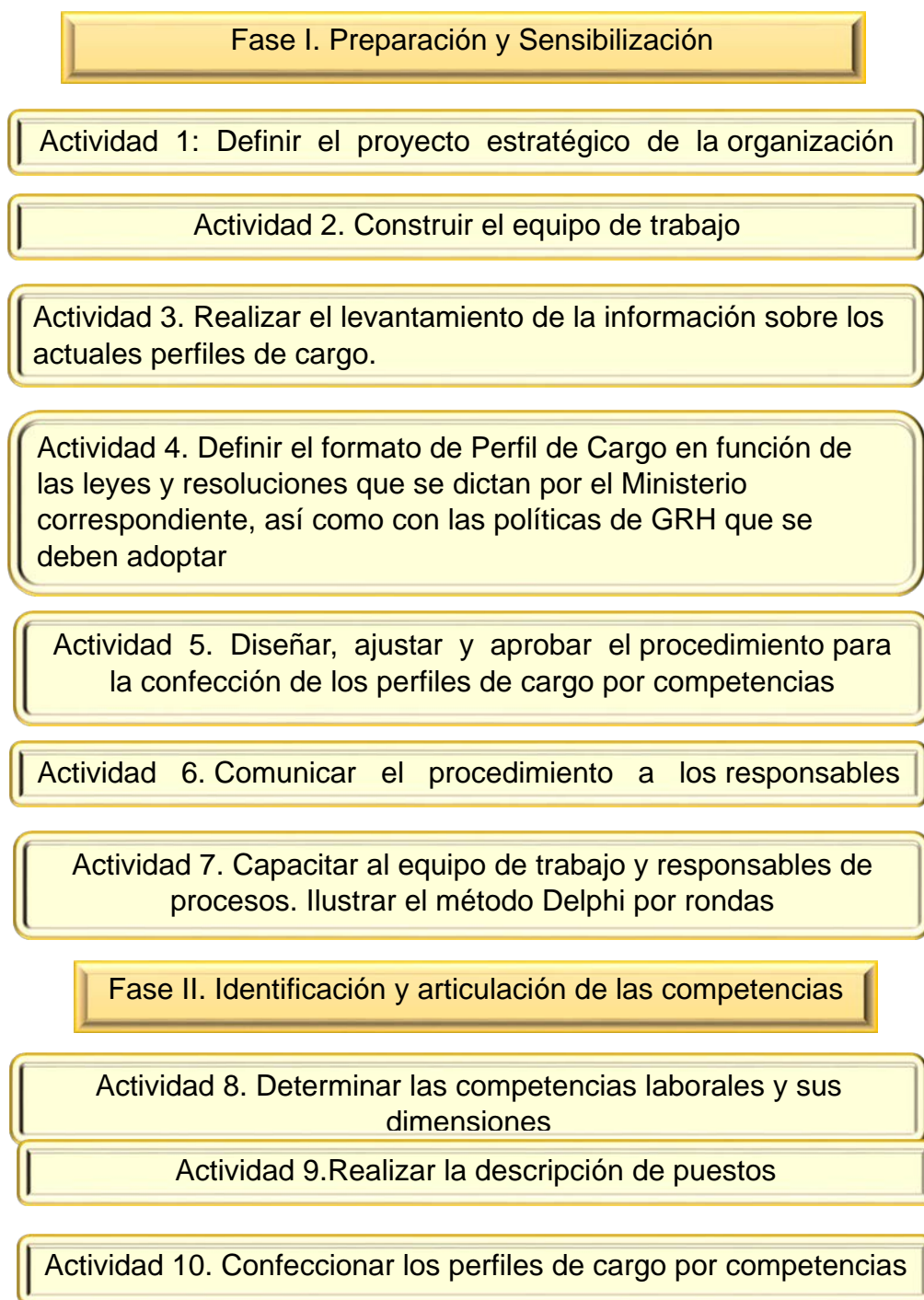


Figura 3.1 Procedimiento de diseño de perfil de cargo por competencias laborales [Fuente: Tomado de Cuesta Santos, 2005]

A) Analista "A" de producción (DCS) de la planta Cloro Sosa con tecnología de membrana.

B) Especialista "A" en ensayos físicos, químicos y mecánicos (FQM).

3.2 Fase I. Preparación y Sensibilización

Actividad 1

Identificación del proyecto estratégico de la organización

Proyecto estratégico de la ELQUIM.

Como parte del proceso de actualización de la Planeación Estratégica y la definición de los objetivos anuales de la empresa, cada año se actualizan, en el Consejo de Dirección, los objetivos estratégicos y de trabajo, que a su vez son analizados y aprobados en asambleas de los resultados anuales con la participación de los trabajadores.

Áreas de resultados claves

1. Gestión Integrada del Capital Humano.
2. Producción de Bienes y Servicios.
3. Gestión Integrada de Sistema.
4. Mercadotecnia.
5. Gestión del Mantenimiento y su calidad
6. Dirección y Gestión Empresarial.
7. Gestión Económica.

Los objetivos de trabajo y criterios de medida para el año 2021 se describen en el anexo 2.

Actividad 2

Construir el equipo de trabajo

a) Creación del grupo de expertos

El equipo de trabajo o grupo de expertos debe estar integrado por personal interno de la organización, externo o mixto, en dependencia de las particularidades de la entidad. Este paso debe culminar con la selección de un responsable del equipo que conduzca el proceso y la realización de la preparación requerida por los integrantes para poder ejecutar el trabajo. Cualquiera de las variantes seleccionadas por la alta dirección

debe estar condicionada a lograr en el equipo, una composición multidisciplinaria, experimentada con potencialidades para ejecutar este proceso

No obstante para lograr resultados fiables se debe realizar el cálculo de los mismos a partir de la siguiente expresión:

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

Donde:

N= número de expertos

p= porción estimada de error (0,05)

i= nivel de precisión

k= constante según nivel de confianza (3,8416)

Sustituyendo los valores:

(1- α) = 95%

p = 0.05

k = 3.8416

i = 0.16

N = 7 Expertos

A esto se suma que los expertos deben poseer.

- Conocimiento sobre el tema.
- Experiencia laboral.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Calificación técnica.
- Capacidad de comunicación y desenvolvimiento.

Características que se determinan mediante un proceso de selección de los expertos denominado «Coeficiente de competencia experta» o «Coeficiente K».

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

El cálculo del «Coeficiente de competencia experta» se efectúa a partir de la opinión mostrada por el experto sobre su nivel de conocimiento acerca del problema de

investigación, así como de las fuentes que le permiten argumentar el criterio establecido, realizándose a través de las preguntas que presentamos en el Anexo 3, teniendo como patrón de evaluación la siguiente tabla.

Tabla 3.1 Patrón para determinar el nivel de competencia de los expertos

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según criterios		
	Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)
1. Análisis teóricos realizados	0.3	0.2	0.1
2. Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
3. Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
4. Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
5. Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
6. Intuición	0.05	0.05	0.05
TOTAL	1	0.8	0.5

Fuente: Báez (2008)

El coeficiente se obtiene mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$K = \frac{1}{2} (K_c + K_a) \quad (3.2)$$

Donde:

K_c = Es el «Coeficiente de conocimiento» o información que tiene el experto acerca del tema o problema planteado. Es calculado a partir de la valoración que realiza el propio experto en la escala del 0 al 10, multiplicado por 0,1.

K_a = Es el denominado «Coeficiente de argumentación» o fundamentación de los criterios de los expertos. Este coeficiente se obtiene a partir de la asignación de una

serie de puntuaciones a las distintas fuentes de argumentación que ha podido esgrimir el experto.

Si se obtiene como resultado de la expresión de cálculo que:

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

Finalmente, de los posibles candidatos, quedan 7 que cumplen con los criterios de Coeficiente de competencia “alto”.

Tabla 3.2 Resultados de la autocalificación de expertos

Experto	Ka	Kc	K
1	0.98	0.96	0.97
2	0.74	0.94	0.84
3	0.88	0.98	0.93
4	0.90	0.95	0.93
5	0.86	0.85	0.86
6	0,82	0.92	0.87
7	0.84	0.97	0.91

Fuente: Elaboración propia

Los nombres de los siete candidatos propuestos entonces para formar parte del grupo de expertos se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 3.3

Características de los expertos

Nombre y apellidos	Departamento	Años de experiencia	Cargo	Nivel de escolaridad
--------------------	--------------	---------------------	-------	----------------------

María Elisa Sánchez Machado	RRHH	12	Especialista en Gestión de Capital Humano	Universitario
Dania Abreu Santos	RRHH	9	Especialista en normalización	Universitario
Miriam Gonzales Fuentes	RRHH	10	Directora de Capital Humano	Universitario
Lisbet Roque Pérez	UEB Cloro Sosa	9	Jefe de Tecnología de la planta Cloro Sosa	Universitario
Jesus Gonzales Fleites	UEB Cloro Sosa	9	Especialista principal en Ensayos físicos, químicos y mecánicos	Universitario
Ángel Teddy García López	Comercialización	15	Especialista principal en inversiones.	Universitario
Erick Alfredo Pérez García	UEB Cloro Sosa	9	Director de la UEB Cloro Sosa	Universitario

Actividad 3.

Realizar el levantamiento de la información sobre los actuales perfiles de cargo

En esta actividad se confeccionó una descripción con los datos que se necesitan para la confección de los perfiles de competencias. Tales como: el objetivo fundamental (misión) que pretende conseguir; se detallan además de los elementos fundamentales de descripción del mismo, los componentes esenciales del puesto de trabajo: tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto que deben ser comprendidas por la competencia laboral.

Requisitos y responsabilidades

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

Condiciones de trabajo

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

Es necesario considerar que esos componentes interactúan o se presuponen, no pueden concebirse como partes aisladas. Como la tendencia actual es hacia puestos polivalentes o de multi-competencias, habrá que garantizar que el perfil de cargo mantenga correspondencia con esa tendencia, de manera que no signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, que propicie el enriquecimiento del desempeño o trabajo.

Actividad 4:

Definir el formato de Perfil de Cargo en función de las leyes y resoluciones que se dictan por el Ministerio correspondiente, así como con las políticas de GRH que se deben adoptar.

El formato definido para perfiles de cargo por competencias de directivos es el propuesto en el libro “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos” de Cuesta Santos (2005).

Actividad 5. Diseñar, ajustar y aprobar el procedimiento para la confección de los perfiles de cargo por competencias

El procedimiento a aprobar para la confección de los perfiles de cargo por competencias es el descrito por Cuesta Santos (2005) éste podrá ajustarse de acuerdo a las exigencias de la empresa, objeto de esta investigación. (Anexo 4).

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

Una vez cumplidas las actividades anteriores, corresponde ahora explicarle a los responsables del proceso, que se va a realizar un estudio para elaborar los perfiles de competencias de cargo, con el objetivo de que todos estén informados y tratar de obtener así la máxima colaboración.

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

(Figura 3.2)



Figura 3.2 Resumen del método Delphi

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

Se utiliza el método Delphi por rondas en la determinación de las competencias laborales para conformar los perfiles de competencias de los puestos de trabajo seleccionados.

3.2 Fase II. Identificación y articulación de las competencias laborales

Actividad 8 Determinar las competencias laborales y sus dimensiones

Selección de los puestos de trabajo:

A partir de las sugerencias de la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa Electroquímica de Sagua quedaron seleccionados para el diseño de los perfiles de cargo por competencias los siguientes puestos de trabajo:

Analista "A" de producción (DCS) de la planta Cloro Sosa con tecnología de membrana, ya que el cargo conlleva que debe dominar todas las unidades de operación de la planta cloro sosa.

De esta forma se cumplimiento al diseño de un perfil común para, entre otros, operador de la zona 1, aguas, compresores de aire y síntesis de ácido clorhídrico (HCl), operador de la zona 2, salmuera, operador de la zona 3, electrólisis, producción de cloro e hidrógeno (H₂), operador de la zona 4, hipoclorito de sodio (NaClO), sosa (NaOH), agua fría, compresión de aire y aguas residuales, operador de la zona 5, almacenamiento y llenado de cloro (Cl₂), operador de la zona 6, caldera de vapor y nitrógeno (N₂) y operador de la zona 7, subestación eléctrica.

Especialista "A" en ensayos físicos, químicos y mecánicos (FQM), dado su diversidad de funciones de dirección, planificación, coordinación, supervisión y control en todas las actividades y trabajos relacionados directa e indirectamente con los laboratorios y demás áreas en que se realizan ensayos físicos, químicos y mecánicos de la rama, lo que obliga a mantener un estrecho vínculo con el Jefe de Turno, así como con los Técnicos de ensayos Químicos, Físicos y Mecánicos, Tecnólogos, y Operadores de Plantas.

Para cada uno de los puestos de trabajo se siguieron los pasos correspondientes:

En el anexo 5 se muestra el listado de competencias laborales que se ofertó a los directivos de la empresa para determinar cuáles son las competencias que consideran adecuadas para los cargos correspondientes.

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

2º. Desarrollo de la primera ronda

A cada experto (E) del grupo se le entregó una hoja de papel con las competencias sugeridas por la alta dirección (Anexo 5) en la cual debía responder sin comentarios en el grupo.

Pregunta: ¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto?

A continuación se realizan los sub-pasos siguientes:

2.1. Listado y reducción de repeticiones o similitudes en las competencias.

Ronda 2: Es entregada por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz con las competencias resultantes, en la cual deberá exponer su concordancia con las mismas. Para esto se formula la siguiente pregunta:

¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para el cargo? Marque con una X en las que está de acuerdo.

Marque con una N en las que no esté de acuerdo

Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión número 3.3:

$$Cc = \left(1 - \frac{Vn}{Vt}\right) * 100 \quad (3.3)$$

Donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Tabla 3.4 Selección de asignación de competencias por los expertos

Competencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc %
Desarrollo de Personas	X	X	X	X	X	X	X	100
Experiencia Técnica Profesional	X	X	X	X	X	X	X	100

Compromiso con la Organización	X	X	N	X	X	X	X	85,7
Conocimiento Organizacional	X	X	X	X	X	X	X	100
Innovación	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad de organización y planificación	X	X	X	X	X	X	X	100
Calidad total	X	X	X	X	X	X	X	100
Pensamiento y actuación Económica	X	X	X	X	X	N	X	85,7

Donde:

X: competencia asignada por el experto.

N: competencia no asignada por el experto

Empíricamente, si resulta $C_c \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Las competencias que obtienen valores $C_c < 60\%$ se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los E.

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

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

¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?

Se les orienta a los expertos que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta $n=8$, 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. (El coeficiente de Concordancia de Kendall (W), ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los expertos. El valor de W

oscila entre 0 y 1. El valor de 1 significa una concordancia de acuerdos total y el valor de 0 un desacuerdo total.

El resultado de este análisis se muestra en la siguiente tabla:

Donde Rj significa la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos (E). Deduciendo de la Rj menor la causa más importante y la Rj mayor la causa menos importante.

Tabla 3.5 Nivel de concordancia en el orden de importancia de las competencias laborales seleccionadas

Competencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj	D	D ²
Desarrollo de Personas	6	6	6	6	6	6	6	42	11	121
Experiencia Técnica Profesional	4	4	4	5	4	5	5	31	0	0
Compromiso con la Organización	7	8	7	8	7	7	8	52	21	441
Conocimiento Organizacional	3	3	3	2	3	2	3	19	-12	144
Innovación	8	5	6	4	4	8	4	39	8	64
Capacidad de organización y planificación	1	1	1	1	1	1	2	8	-23	529
Calidad total	2	2	2	3	2	3	1	15	-16	256
Pensamiento y actuación Económica	5	7	5	7	8	4	7	43	12	144
								249	1	S=ΣD ² = 1699

$$W = \frac{12 * (S)}{M^2 * (K^3 - K)} \quad (3.4)$$

Donde:

M: Número de expertos.

K: Número de propiedades o índices a evaluar.

D: Desviación del valor medio de los juicios emitidos.

Valor que se determina mediante la fórmula siguiente:

$$D = R_j - \Sigma R_j / K \quad (2.5)$$

$$D^2 = (R_j - \Sigma R_j / K)^2 \quad (2.6)$$

$$\Sigma R_j / K = 249 / 8 \approx 31$$

$$S = \Sigma D^2 = 1699 \quad (2.7)$$

Entonces:

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

$$W = \frac{12 * (1699)}{7^2 * (8^3 - 8)} = \frac{20388}{24696} = 0,82$$

$W > 0.5$ indica que debe existir concordancia entre los expertos.

Es considerado concordante el juicio de los expertos y como resultado el ordenamiento de las competencias es el mostrado en la tabla 3.6.

Tabla 3.6. Ordenamiento de las competencias laborales

Competencia	Ordenamiento
Capacidad de organización y planificación	8
Calidad Total	15
Conocimiento Organizacional	19
Experiencia Técnica Profesional	31
Innovación	39
Desarrollo de Personas	42
Pensamiento y actuación Económica	43
Compromiso con la Organización	52

Actividad 9. Realizar la descripción de puestos

Para realizar la descripción de puestos de trabajo se tuvo en cuenta la misión y función de los mismos.

Analista “A” Producción. DCS.

(Calificador Común de Cargos Técnicos Resolución 77/2009)

Misión:

Mantiene vigilancia de la totalidad de las unidades de proceso y sistemas de la planta Cloro Sosa con tecnología de membrana para garantizar un proceso de producción eficiente.

Funciones

Principales

1. Elabora el plan de producción: planes calendarios y planes operativos, así como su desagregación en diferentes períodos de tiempo, de acuerdo a la nomenclatura de surtido, volumen y calidad requerida.
2. Realiza balances de carga y capacidad, garantizando el máximo aprovechamiento de las 3 capacidades instaladas y determinando los déficits de capacidades.
3. Colabora en el Plan de Inversiones, así como en la reposición, normalización de equipos y maquinarias para obtener altos índices de eficiencia económica.
4. Realiza los estudios de flujos tecnológicos que permitan determinar cualquier situación que pueda interrumpir el flujo de producción.
5. Calcula las necesidades de materias primas y materiales auxiliares necesarios para garantizar el plan de producción y las tareas auxiliares.
6. Vincula los movimientos de materias primas, materiales, semiproductos y productos terminados, utilizando para ello los medios de transporte interno, automotor y ferroviario que se requieren y equipos de izaje y otros.
7. Propone sustituciones de materias primas y semiproductos que garanticen la calidad y el menor costo de las producciones elaboradas.
8. Contribuye al desarrollo de los planes exportables, proponiendo las perspectivas de crecimiento, de acuerdo a los análisis y diagnósticos realizados.

9. Dirige, organiza y controla la preparación operativa y despacho de la producción conforme al plan.
10. Pronostica los índices de crecimiento.
11. Organiza y controla con la periodicidad requerida los planes de producción y tareas auxiliares.
12. Controla e informa los casos de averías mayores o accidentes fatales y las medidas que oportunamente fue necesario ejecutar.
13. Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Específicas

1. Mantiene vigilancia de la totalidad de las unidades de proceso de la planta Cloro Sosa con tecnología de membrana, para lo cual se auxilia de los siguientes equipos:
 - 2 estaciones de operación con dos Display cada una
 - 1 estación de ingeniería
 - 1 estación de vinculación con el SCADA
2. Supervisa los siguientes sistemas:
 - Sistema de alarma contra incendio.
 - Sistema de alarma por funcionamiento del sistema central de HVAC
 - Cuadro de comando de chuchos de seguridad para paradas de emergencia.
 - Sistema de alarma contra emisiones de cloro ambientales que está incluido en el sistema de control distribuido (SCD).
 - Sistema de contención de salideros de cloro con ayuda de agua. (Duchas de seguridad)
3. Desde el panel de SCD en la sala de control el Analista tiene acceso a todas las funciones de control automático (lazos de control) y de forma remota el operador con el panel de SCD puede ajustar todos los parámetros principales del proceso.
4. Debe mantenerse al tanto de los parámetros de operación que se miden en la sala de control. Para lograr este objetivo es necesario tener una adecuada vigilancia de los equipos durante su funcionamiento lo cual lograr con revisiones periódicas de todas las pantallas de proceso y auxiliándose de las herramientas que tiene el sistema para el análisis de las tendencias de cada una de las variables de proceso. Informa al jefe de turno de cualquier anomalía.

5. Garantiza de forma segura la arrancada y parada de la planta controlando de acuerdo con lo establecido en las instrucciones de operación y exigiendo a los operadores de campo todas las operaciones que soportan la operación desde el SCD, que a su vez informa y coordina con el jefe de turno o en su defecto con el jefe de brigada.
6. Garantiza que la planta funcione de forma estable sin permitir desviaciones tecnológicas que afecten la seguridad de proceso.
7. Para el control de proceso el operador de SCD durante la operación normal debe realizar las siguientes actividades de manera periódica:
 - Revisión, análisis y registro de los parámetros de las Unidades de Proceso y los análisis químicos que realice el laboratorio de planta según correspondan.
 - Revisar con el operador de campo la disponibilidad suficiente de los aditivos químicos utilizados según la Unidad de Proceso.
 - Exigir al operador de campo por la inspección de toda la planta en caso de condiciones anormales, como fugas, alteraciones de parámetros de proceso, ruido anormal, etc.
 - Mantenga el control del inventario de las materias primas para los cambios de turno.
 - Modifique los parámetros del sistema en función de las observaciones y mediciones en el lugar de operación.
8. Durante la operación normal de la planta el operador del SCD debe velar por el control analítico del proceso para lo cual se auxilia del personal de laboratorio y actúa para corregir las desviaciones previa evaluación con el jefe de turno en los casos que sea necesario. Revisará de forma periódica las alertas y alarmas de proceso y actuará en consecuencia para evitar la falla o eliminarla, para lo cual de ser necesario se auxilia de los operadores de campo.
9. Realiza la entrega y recepción del turno donde se verifican todas las pantallas de proceso y el funcionamiento de todos los equipos, niveles, presiones y dejando constancia en el libro de incidencia de cómo entrega la operación de la planta, así como los que se encuentren en reserva o parados, se entregan los medios de trabajo

y mediante la firma de ambos operadores (el que entrega y el que recibe) queda constancia en el mismo.

10. Antes cualquier incidente o accidente se debe comunicar de inmediato al jefe de turno, al despacho de producción, tomar todas las medidas necesarias para la cual está instruido y dejar evidencia escrita de la misma.

11. Ante un incidente o accidente por escape de cloro debe activar la alarma de escape y después la de evacuación si fuese necesario, ponerse los medios de protección y no debe abandonar el puesto hasta que haga una parada segura de la planta.

12. Cuando comience el turno debe poner la contraseña a la estación de trabajo además de registrarse en el libro de control de usuarios y cuando culmine el turno quitarla.

13. No puede abandonar el puesto de trabajo, ni permitir que nadie opere la estación de trabajo con su contraseña y que permanezca personal ajeno sin la debida autorización del jefe inmediato superior.

14. Cumple con las instrucciones de Seguridad e Higiene del Trabajo, usa correctamente los equipos de protección personal descritos en la OIT.

15. Mantiene la limpieza y organización del área cumpliendo con las medidas y procedimientos del Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.

16. Mantiene informado, a través de las distintas vías en disposición, al jefe de turno y operadores sobre los acontecimientos que tienen lugar en su área de trabajo.

17. Participa en los cursos de capacitación programados ya sea para la ampliación del perfil, como en cursos de recalificación.

18. Participa en la preparación y entrenamiento de nuevos trabajadores, que se incorporan a cursos de Operadores de Planta.

19. Se encarga de coordinar con el operador de celdas y bajo el mando del jefe de turno todas las acciones que se realizar en el área de celdas electrolíticas, dejando bien claro en cada momento el estatus de cada uno de los electrolizadores y solicita los análisis o ensayos que sean necesarios para validar el status en que se encuentra cada electrolizador.

20. Vela por el funcionamiento de los parámetros básicos de las unidades paquetes y ante cualquier desviación informa al jefe de turno y jefe de brigada para que estos hagan una revisión más detallada de la unidad con el operador de campo.

21. Coordina con el jefe de turno necesidades adicionales de análisis de proceso según se requieran en los procedimientos de operación, en especial en el área de los electrolizadores.

22. Participa con el jefe de turno en la elaboración del reporte de insumos y consumos que se realiza 2 veces por día.

23. Coordina y controla desde el SCD las actividades en los sistemas críticos según lo establecido en el procedimiento- Pauta operativa de equipos críticos para prevenir la parada total de la planta.

24. Informa al jefe de turno que todas las fallas que presente el sistema de manera que se puedan ser revisadas por mantenimiento.

25. Registra todas las incidencias del turno en libro de incidencia, con especial atención en las acciones críticas:

- Arrancadas y paradas de planta.
- Causas de las paradas de planta o de las reducciones de capacidad
- Cambios en la carga aplicada o en el número de electrolizadores.
- Cambios en el status de los electrolizadores para lo cual ser obligatorio registrar las condiciones del catolito y el analito al momento de la parada de la planta y de ser necesario se continua su registro.
- Registro sobre eventos en sistemas de HVAC, SADI, Incendio, Gases tóxicos, y otros.
- Acciones en los sistemas de almacenamiento de cloro.
- Otros problemas presentados durante el turno de trabajo.

26. Permanecer en su puesto de trabajo, cumpliendo con la circulación interna.

Especialista en ensayos físicos químicos y mecánicos

(Calificador ramal de cargos de operarios, técnicos y de servicios del Ministerio de la Industria Básica. Resolución 81/2009)

Misión:

Ejecutar las actividades y trabajos de laboratorio de la UEB Cloro Sosa-tecnología de membrana.

Funciones

Principales

1. Realiza funciones de dirección, planificación, coordinación, supervisión y control en todas las actividades y trabajos relacionados directa e indirectamente con los laboratorios y demás áreas en que se realizan ensayos físicos, químicos y mecánicos de la rama, ejecuta trabajos específicos que se requieran para el desarrollo y montaje de nuevas técnicas de ensayos, equipos e instrumentos complejos o de avanzada tecnología en dependencia de las características y necesidades de actividad.
2. Ejecuta todo trabajo preparativo y ensayos físicos, químicos y mecánicos según corresponda, ajustes y responde por la correcta utilización y conservación de los equipos, instrumentos, medios y demás recursos de laboratorio del área o de su puesto específico de trabajo y participa en las normas y demás documentos técnicos normalizativos relacionados con los ensayos que se realizan, registra, procesa y resume los datos obtenidos en los ensayos, participa en otros trabajos y actividades científico técnicas vinculadas directa o indirectamente con los ensayos que se ejecutan.
3. Controla y analiza la calidad del trabajo que se ejecuta en el laboratorio.
4. Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

Específicas

1. Capacitar y supervisar a los técnicos del laboratorio en los equipos y técnicas analíticas.
2. Evaluar métodos para el aseguramiento de la calidad y de la efectividad de todos los análisis en el laboratorio.
3. Controlar que se cumpla el plan de la calidad (materias primas, proceso y producto terminado)
4. Controlar que se escriba de forma correcta en los registros primarios.
5. Controlar la identificación y registro de las muestras testigos.

6. Controlar y analizar los resultados de las materias primas, RGC 007, según CPG 009.
7. Controlar y analizar los resultados de los productos en proceso, RGC 009.
8. Controlar y analizar los resultados de las aguas residuales RGC 009.
9. Controlar y analizar los resultados de los productos terminados, RGC 012. 14. Participar en la elaboración de las normas de ensayo.
10. Desarrollar métodos para el aseguramiento de la calidad y de la efectividad de todos los análisis en el laboratorio.
11. Mantener actualizadas las curvas de calibración trimestralmente o montar las curvas cada vez que se prepare un reactivo nuevo o se oriente.
12. Actualizar y conservar los registros de la calidad.
13. Mantener las soluciones y materiales auxiliares que se utilizan para el desenvolvimiento de la actividad en buen estado y en cantidad con la calidad óptima.
14. Preparar las soluciones que se utilizan para los análisis en el laboratorio manteniendo siempre una reserva para los fines de semana, días feriados.
15. Asesorar y supervisar el trabajo del personal que trabaje en el laboratorio y técnicamente en lo relacionado a los métodos de ensayo.
16. Mostrar discreción con los resultados de los análisis realizados en el laboratorio.
17. Evaluar sistemáticamente a las TEFQM, teniendo evidencias de sus deficiencias e incumplimientos.
18. Contribuir al desarrollo científico-técnico del proceso productivo, medio ambiente y seguridad y salud del Trabajo.
19. Desarrollar y optimizar los métodos de análisis.
20. Mantener actualizado el control de los instrumentos de medición del laboratorio con su fecha de calibración actualizada, así como gestionar la calibración de los mismos cuando le corresponda.
21. Cumplir con lo establecido en el procedimiento NPG 302 Limpieza de paila para cambio de producto y trabajo de mantenimiento correspondiente al laboratorio.
22. Elaborar y resumir la información obtenida de los análisis realizados elevándola a los niveles correspondientes según se establece.

23. Proponer junto con la dirección técnica de la UEB medidas para erradicar las deficiencias detectadas en la calidad de las producciones.
24. Participar en las inspecciones que se realicen por los organismos superiores, así como las auditorías internas de la empresa, controlar y participar en el cumplimiento de las acciones correctivas que de ella se deriven.

Actividad 10. Confeccionar finalmente los perfiles de cargo por competencias

Después de haber analizado las competencias y sus dimensiones a continuación se muestra como queda diseñado el perfil de competencia para los cargos seleccionados.

(Anexo 6)

Actividades pendientes

Fase III: Ajuste

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

Se realizará una sesión de revisión del trabajo para obtener la aprobación por parte del comité de expertos y de la Dirección de recursos humanos de la Empresa Electroquímica Sagua.

Actividad 12. Realizar los cambios necesarios

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

Actividad 13. Establecer los perfiles de cargo por competencias como documento legal en la organización

Esta actividad debe desarrollarla la entidad, comenzando con la tramitación legal de los perfiles de cargo diseñados. Es importante tener en cuenta el criterio propuesto por Cuesta Santos (2005): "este tipo de organizaciones que trabajan por competencias deben convertirse en organizaciones que aprenden".

3.3 Conclusiones parciales

1. La preparación y sensibilización de administrativos, trabajadores y expertos contribuyó positivamente en la identificación de las competencias laborales específicas y grupales de los puestos de trabajo de Analista "A" Producción. Sala de control (DCS) y Especialista en ensayos físicos químicos y mecánicos.

2. Los perfiles de competencias diseñados tienen en cuenta las funciones relacionadas con las competencias laborales, requisitos de conocimientos, requisitos de trabajo en equipo relevantes, requisitos de salud, dados los factores de riesgo a que estarán expuestos, así como la necesidad de habilitación, lo que contribuirá a cumplir el principio de idoneidad demostrada en la selección para ocupar cargos, capacitación y promoción.

Conclusiones

1. La revisión bibliográfica efectuada permitió reconocer que las competencias laborales manifiestan la integración entre los elementos saber, saber hacer y saber estar, los cuales representan unidades del conocimiento individual para desarrollar con éxito una actividad, de ahí la necesidad de elaborar perfiles de competencias para adaptar a las personas a las características y exigencias de los puestos de trabajo.
2. A través del diagnóstico efectuado a la Empresa Electroquímica de Sagua y su dirección de recursos humanos, se reconoce su labor pero se detectan cargos de trabajo que no poseen el análisis y descripción de las competencias laborales.
3. El procedimiento seleccionado evidenció ser un instrumento adecuado para diseñar los perfiles de competencias de los puestos seleccionados, por lo que se logra esbozar los perfiles de competencias para los cargos de operador de la sala de control (Analista "A" de producción (DCS)) de la planta Cloro Sosa con tecnología de membrana y de Especialista A en ensayos físico químico mecánico de la química pesada de la Empresa Electroquímica de Sagua.
4. Los perfiles de competencia propuestos superan las insuficiencias detectadas, respondiendo a las exigencias y necesidades de cada puesto y cargo de trabajo en la Empresa Electroquímica de Sagua describiendo las funciones generales y específicas, requisitos de conocimientos, competencias laborales, experiencia previa, atribuciones y obligaciones y condiciones de trabajo.

Recomendaciones

- ✓ Tener presente que para la confección de los perfiles de competencias de cargos es necesario durante el proceso de investigación una óptima interrelación con el personal implicado, a fin de obtener la máxima colaboración de todos, fomentar el diálogo y la comunicación.
- ✓ Dado que las competencias laborales no resultan extrapolables de una empresa a otra se hace necesaria la creación de modelos propios de competencias, que sean flexibles y adaptable a cualquier cambio significativo en la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina Granica S.A.
- Asamblea, N. d. P. P. (2019). Constitución de la República de Cuba. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*(5).
- Becerra-Galvez, M. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*: University of Chicago press.
- Beer, M., Harper, C. & Lynch, T. . (1992). *Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona.: Paidós.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1989). Gestión de Recursos Humanos. Perspectiva de un director general. *Texto y casos, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid*.
- Bejerano Portela, G. (2011). Resolución No. 60/11: Normas del Sistema de Control Interno. *La Habana: Contraloría General de la República de Cuba*.
- Cadalzo-Díaz, Y., Caballero-Torres, I., & Becerra-Alonso, M. J. (2017). La gestión de capital humano en empresas del sector biotecnológico cubano. *Ingeniería Industrial, 38*(1), 18-31.
- Corredera Rilo, E. (2013). Gestión de los Recursos Humanos en empresas innovadoras. *Manual de Gestión de la Innovación, MÁSTER EN GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y DEL EMPLEO*.
- Cuba, C. d. E., Consejo de Ministros. (2018). Decreto-Ley No. 252 Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. *La Habana: Gaceta Oficial, 31*.
- Cuba, C. E. d. C. d. M. (2014). Ley n. ° 116. Código de Trabajo. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*.
- Cuba, P. C. (2016). Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. *La Habana: Editora Política*.

- Cuesta, A. (2000). Gestión de competencias y compensación laboral. *La Habana: Versión digital*.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos. Segunda edición (2da Edición ed.)*: Editorial Academia.
- Cuesta, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. *Academia y «Félix Varela», La Habana, Sistema de gestión integrada de capital humano: Norma NC, 3000*.
- Cuesta Santos, A. (2019). Tecnología de gestión de recursos humanos *Revista Anales de la Academia de Ciencias de Cuba,, 9(3), 193-196*.
- Chiavenato, I. (1998). Administración de Recursos Humanos.(Segunda Edición) Colombia. *Editora Atlas, SA, 449*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*: Mc Graw Hill.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*: Pearson educación.
- Dulebohn, J. H. (1995). *Social influence and organizational justice in employee reactions to performance appraisals*. University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Echeverría Samanes, B. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. *RIE. Revista de Investigación Educativa, 2002, vol. 20, num. 1, p. 7-43*.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- Gramigna, M. (2002). Gestión por competencias. *Consultada el, 22(12), 02*.
- Hernández-Darias, I., Fleitas-Triana, M. S., & Salazar-Fernández, D. Inventario de Conocimientos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano Referenciado en las Normas Cubanas 3000: 2007. *Ingeniería Industrial, XXXII(2), 132-140*.
- Hossain, U., & Roy, I. (2016). Human capital management: The new competitive approach. *International Journal of Economics, Commerce and Management, 4(5), 1020-1034*.

- Jiménez Guerra, Y., & Ruiz González, M. d. I. Á. (2021). Reflexiones sobre los desafíos que enfrenta la educación superior en tiempos de COVID-19. *Economía y Desarrollo*, 165.
- Latorre Navarro, M. F. (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of management Review*, 13(3), 454-470.
- López Salazar, A., Ojeda Hidalgo, J. F., & Ríos Manríquez, M. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso: The corporate social responsibility from the perception of human capital. A case study. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 20(1), 36-46.
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34, 2-11.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. . Montevideo: Cinterfor.
- Mertens, L. (2005). Prólogo. Un modelo general de gestión por competencias. In RIL (Ed.).
- Morales, C. A. (2009). *Capital humano: hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*: Editora Política.
- Morales Cartaya, A. (2006). *Contribución al sistema integrado de gestión de recursos humanos*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana
- ISO 9001 2015 Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos. Traducción oficial. (2015).
- ONN. (2016). *NC ISO 10018 (2016). Gestión de la Calidad - Directrices para la participación activa y la competencia de las personas*. Ciudad de La Habana, Cuba.

- PCC, P. C. d. C. (2011). Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución. *Granma*. doi: www.granma.cubaweb.cu/secciones/6to-congreso-pcc/Folleto%20Lineamientos%20VI%20Cong.pdf
- Rodríguez-García, G. (2007). ¿ Qué son las competencias laborales? *Contribuciones a la Economía*(2007-01).
- Salas, P. R. S. S., Hernández, L. D., & Hoz, G. P. (2013). Identificación y diseño de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 27(1), 92-102.
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios gerenciales*, 24(107), 137-159.
- Suárez-Caimary, I. L., Bermejo-Salmon, M., & Valle-Pérez, F. L. (2020). La gestión integrada del capital humano por competencias, una necesidad en el contexto empresarial estatal actual. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 42-56.
- Suárez, A. D. L. H., Nava, Y. R., & Suárez, B. D. L. H. (2017). Reconocimiento, medición contable y presentación en los estados financieros del capital intelectual. *Revista venezolana de gerencia*, 22(79), 449-466.

Anexo 1

Lista de chequeo para el diagnóstico del comportamiento de las competencias laborales.

Requisitos vinculados a las competencias laborales	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
Está constituido el Comité de Competencias de la organización			
La organización cuenta con un procedimiento documentado para la Gestión de las Competencias Laborales. a) En el mismo se establece cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias. b) Las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades. c) Se describe el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas.			
La alta dirección identifica y aprueba las competencias distintivas de la organización			
La alta dirección identifica y aprueba las competencias de los procesos de las actividades principales.			
La alta dirección identifica y aprueba las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de las actividades principales.			
La alta dirección tiene identificado a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado.			
La organización utiliza las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y evaluación del desempeño.			

Teniendo en cuenta la observación participante, la revisión de documentos y los resultados de la lista de chequeo con entrevistas al personal involucrado se diagnosticó el estado actual de la Gestión Integrada del Capital Humano en la Empresa Electroquímica de Sagua

1. Requisitos vinculados a las Competencias Laborales

- Se cuenta con un procedimiento documentado que establece cómo realizar el procedimiento de identificación de las competencias del trabajador para los cargos.
- Se encuentran determinadas las competencias laborales, las de la organización y la mayoría de los perfiles de los diferentes cargos.

2. Requisitos vinculados a la Organización del Trabajo

- Están realizados los Diagnósticos del estado de Organización del Trabajo.
- Se cuentan con los Planes de Estudios de la Organización del Trabajo.
- Incluyen los Planes de Estudios de la Organización del Trabajo, análisis periódicos del aprovechamiento de la Jornada Laboral. (evidencias)
- Están incluidos los Planes de Estudios de la Organización del Trabajo, en el Convenio Colectivo.
- Se cuenta con trabajadores preparados para realizar estudios de organización del trabajo, con los requisitos y cualidades exigidos por la Res. 26/2006.
- Las soluciones que aportan los estudios incluyen medidas para la mejora del flujo productivo o de operaciones; organización, diseño o normación de los puestos de trabajo enriquecidos en contenido y de amplio perfil; de aprovechamiento de la jornada de trabajo, de balance de carga y capacidades de trabajo, eliminación de operaciones innecesarias, propuestas de horarios de trabajo y descanso, medidas para empleo de herramientas y equipos en los puestos de trabajo o modificación de la estructura organizativa de la empresa.
- Participan los trabajadores en la realización de los Estudios de Organización del Trabajo en sus áreas a través de los Grupos de Trabajo.
- Cuentan los Estudios realizados con la debida fundamentación económica.
- Se presentan los resultados para su aprobación a la Dirección de la entidad.
- Se evalúa el impacto de la aplicación de las medidas y soluciones acordadas en la eficiencia general de la empresa y particularmente en la productividad.
- Se realiza con carácter anual la actualización de los Diagnósticos y los Planes de Estudios de Organización del Trabajo.

3. Requisitos vinculados a la Selección e Integración

- Se planifican de forma periódica las necesidades del capital humano y éstas son compatibles con los objetivos y metas trazados en la entidad.
- Existe un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores que contemple los pasos o etapas exigidos por la NC.
- Existe y funciona el Comité de Expertos.
- Está elaborado y se cumple el Programa de Acogida que garantiza la iniciación de los trabajadores.

4. Requisitos vinculados a la Capacitación y Desarrollo

- Están determinadas las necesidades para alcanzar las competencias laborales exigidas del 100% de los trabajadores.

- Se cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano.
 - Se encuentran elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo a partir del diagnóstico de las necesidades de capacitación y se encuentran integrados al plan de capacitación de la entidad.
 - Se controla periódicamente su ejecución y cumplimiento y se evalúa su impacto a partir de los indicadores concretos identificados por la entidad.
5. Requisitos vinculados a la Estimulación Moral y Material
- La estimulación material está organizada y documentada en un Reglamento donde se definen los trabajos y áreas que abarca el sistema de estimulación que se utiliza y el procedimiento para su aplicación.
 - Se encuentran elaborados y se cumple el programa de acciones de estimulación moral dirigido al reconocimiento de los aspectos definidos por la NC.
 - Se evalúa sistemáticamente la efectividad de los sistemas de estimulación moral y material de los trabajadores a partir de verificar el comportamiento del clima laboral y los resultados productivos y de servicios de la organización.
6. Requisitos vinculados a la Seguridad y Salud del Trabajo
- El Consejo de Dirección analiza periódicamente el Estado de la Seguridad y Salud del Trabajo y su impacto en los niveles de productividad de la empresa. (Actas)
 - Existen registros de la inspección al orden y limpieza para evitar la existencia y proliferación de vectores.
 - Existen los requisitos de seguridad para cada puesto de trabajo, a partir de los procedimientos seguros de trabajo
 - Se conoce la clasificación de la entidad según su peligrosidad.
 - Se mantiene actualizado el proceso de evaluación de riesgos y está elaborado el plan de medidas para su solución.
7. Requisitos vinculados a la evaluación del desempeño
- Existe el Reglamento para la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales y está debidamente contemplado en el Convenio Colectivo de Trabajo aprobado.
 - La evaluación del desempeño contempla el cumplimiento de los indicadores fundamentales establecidos por la ley, así como los adicionales acordados con la organización sindical.
 - Se realiza la evaluación del desempeño al 100% de los trabajadores del centro que cumplen los requisitos establecidos.
8. Requisitos vinculados a la Comunicación Institucional
- Existe un pensamiento estratégico en la entidad y en sus máximos directivos.
 - Están definidos, son públicos y del conocimiento de todos los trabajadores la visión, políticas y prioridades de trabajo en cada área.
 - La gestión de Capital humano existe como sistema.
 - Se utilizan los diferentes canales de la comunicación para transmitir y compartir información y valores con los trabajadores.
9. Administración de Capital Humano.
- Se cumple con la legislación laboral y la seguridad social

- Todos los trabajadores poseen el Contrato de Trabajo correspondiente, el original se encuentra en su expediente laboral y cuenta con los datos establecidos.
 - Todos los trabajadores de la Entidad están debidamente contratados y su pago es mediante el salario como corresponde.
 - Todos los trabajadores con contratos superiores a los 6 meses cuentan con expediente laboral confeccionado.
 - Los trabajadores que ocupan cargos por designación y funcionarios poseen debidamente la resolución o nombramiento.
 - Los SNC-225 están debidamente confeccionados y firmados por la persona autorizada y el trabajador.
 - Todos los modelos del expediente están confeccionados a tinta y no poseen borrones y tachaduras.
 - Existe en la entidad y en cada área un registro contable del control del cumplimiento de los horarios de trabajo y del aprovechamiento de la jornada laboral.
 - Existe el Reglamento Disciplinario Interno y su contenido y estructura se ajusta a lo indicado por al Res. 188/2006 del MTSS.
 - Existe y se mantiene actualizado el Registro Consecutivo de Medidas Disciplinarias.
 - Se conoce el procedimiento de pago de la maternidad, pago por enfermedad y accidente de trabajo o común, prestación social a la madre trabajadora transcurrido el período post natal, etc.
 - El reintegro de las prestaciones por maternidad se realiza según los procedimientos establecidos.
 - Existe el Plan de Vacaciones.
 - Los sobre acumulados existentes por necesidad de permanencia del trabajador en su puesto de trabajo solicitada por la administración se consultan con la organización sindical.
 - Existe la estructura de Dirección aprobada por el nivel que corresponde.
10. Requisitos vinculados al Autocontrol
- Existe en la entidad un Comité de Control Multidisciplinario para realizar el autocontrol al SGICH.
 - Se encuentra elaborado y aprobado el procedimiento documentado para la realización del autocontrol donde se definen los aspectos que serán llevados al programa, las formas en que se realizará el control, los indicadores para medir cada aspecto, la lista de chequeo de los aspectos revisados, los registros para recoger los resultados, las formas en que se discutirán los resultados, etc.

Anexo 2

Área de resultados clave: Gestión Integrada del Capital Humano. Objetivos y criterios de medida para 2021 según área de resultados clave

<p>Objetivo 1: Asegurar la fuerza de trabajo calificada para laborar en los procesos productivos y/o de servicios garantizando condiciones para el trabajo seguro y un sistema de remuneración y estímulo que permita el desarrollo de la empresa.</p>	<p>Criterios de Medida y grados de evaluación:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Lograr la preparación de la fuerza de trabajo y el completamiento de la plantilla. Bien: se logra el 90% del completamiento de la plantilla. Regular: se logra un completamiento de la plantilla entre un 89 y 80%. Mal: se logra un completamiento por debajo del 80%.2. Cumplir el gasto de salario por peso de VAB planificado en cada período acumulado. Bien: Cumplir el gasto de salario por peso de VAB planificado. Mal: Deteriorar el gasto de salario por peso de VAB.3. Gestionar el cumplimiento del Programa Anual de Prevención de Riesgos. Bien: Alcanzar el 70% del cumplimiento de las acciones planificadas en el Programa Anual de Prevención. Regular: Entre 69 y 50 % del cumplimiento de las acciones planificadas en el Programa Anual de Prevención. Mal: Menor que el 50 % del cumplimiento de las acciones planificadas en el Programa Anual de Prevención.
--	---

Área de resultados clave: Producción de Bienes y Servicios

<p>Objetivo 2: Alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia en los procesos productivos potenciando el impacto de la ciencia, la tecnología y la innovación propiciando para ello la actitud innovadora de los trabajadores en cada proceso así como aprovechando las oportunidades que brindan los encadenamientos con otras organizaciones.</p>	<p>Cumplimiento en % del plan de las producciones en unidades físicas de química pesada en la UEB CS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento en % plan de las producciones en unidades físicas de química ligera y pesada en la UEB ES 2. Que se presente mayor número de trabajos al FORUM de base Ciencia y técnica con relación al año anterior. 3. Cumplimiento del cronograma de realización de los fórums de ciencia y técnica en coordinación con la dirección de la ANIR en cada área de la empresa.
---	--

Área de resultados clave: Gestión Integrada de Sistemas

<p>Objetivo 3: Consolidar la implementación de las normas de los sistemas de gestión implantados, materializando mejoras en los procesos, potenciado el uso eficaz de las tecnologías, medios de la información y las comunicaciones para propiciar mayor eficacia en el proceso de integración, asegurando el soporte del sistema informativo sustentado en un sistema de Ciberseguridad que proteja y asegure el enfrentamiento al uso ilegal de las TICs</p>	<p>Criterios de medida</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calificación de aceptable en la 1ra revisión de la auditoría de inicio para la certificación del sistema de gestión de calidad. 2. Cumplimiento en % del programa de mejoras de calidad 3. Cumplimiento del plan de revisión de la documentación técnica en un 90 % 4. Grado de explotación de los sistemas automatizados adquiridos potenciando el uso de las nuevas tecnología al menos en un 90 %
<p>Objetivo 4: Potenciar la gestión de acciones preventivas que permitan minimizar los impactos ambientales asociadas a los consumos de materias primas e insumos de los procesos así como garantizar el manejo seguro de los residuos sólidos y líquidos</p>	<p>Criterios de medida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del programa de mejoras ambientales por encima del 80 % • Disminuir la carga contaminante dispuesta al medio con relación al año

<p>generados, mantener el monitoreo y control a la generación de desechos peligrosos así como las emisiones de sustancias nocivas al ambiente.</p>	<p>anterior en los procesos productivos ES y CS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del plan de entrega de desechos a la ERMP al 100 % • Cumplimiento de las medidas condicionales de licencias ambientales por encima del 90 % • Ejecución del presupuesto aprobado en el en el plan de inversiones para proyectos que reporten mejoras ambientales
<p>Objetivo 5: Garantizar la información oportuna y los recursos necesarios para apoyar la adquisición de productos y servicios, así como el diseño de proyectos energéticamente eficientes para alcanzar un uso racional de las fuentes de energía disponibles.</p>	<p>Criterios de medida</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de la NC ISO 500001 con alcance a toda la organización. 2. Cumplimiento del programa de mejoras del sistema de gestión energético mayor o igual a el 89 % 3. Comportamiento de la desviación entre plan y real del consumo de energía eléctrica en un valor menor o igual al 3 % del plan 4. Consumo del petróleo combustible valor real respecto al plan menor o igual al 100 % 5. Cumplimiento de al menos el 85 % del plan de ahorro integral de portadores energéticos

Área de resultados clave: Mercadotecnia

<p>Objetivo 6: Acometer estrategia para garantizar estabilidad y continuidad en la exploración de las nuevas potencialidades identificadas del mercado en la Zona Especial de Desarrollo Mariel, lograr el cumplimiento del Plan de Exportación, así como formar parte del encadenamiento productivo.</p>	<p>Objetivo 7: Lograr el cumplimiento del Plan de Transportación del año con eficiencia, aportando racionalmente en el comportamiento de los Costos y de la seguridad automotor.</p>
--	---

Área de resultados clave: Gestión del Mantenimiento y su calidad

<p>Objetivo 8: Perfeccionar el sistema de gestión de mantenimiento en coherencia con el Sistema Integrado de Gestión de la empresa para contribuir al cumplimiento de la política integrada.</p>	<p>Criterios de medidas:</p> <p>1- Costo del mantenimiento acumulado empresa por facturación igual o superior a 7 %.</p> <p>2- Disponibilidad del mantenimiento acumulado empresa superior al 90.</p> <p>Grado de evaluación:</p> <p>Bien: igual o superior al 80 % de las tareas cumplidas</p> <p>Regular: entre (70 y el 79) %</p> <p>Mal: inferior al 70 %</p>
<p>Objetivo 9: Gestionar el diseño, desarrollo o ejecución de los proyectos con recursos propios o con terceros derivados de planes de acciones de mejoras que contribuyan a elevar la eficiencia y eficacia en el desempeño de los procesos claves de la empresa.</p>	<p>Criterios de medida:</p> <p>1- Cumplir con las tareas planificadas.</p> <p>Grado de evaluación:</p> <p>Bien: igual o superior al 80 % de las tareas cumplidas</p> <p>Regular: entre (70 y el 79) %</p> <p>Mal: inferior al 70 %</p>

Área de resultados clave: Dirección y Gestión Empresarial

<p>Objetivo 10: Garantizar la preparación para la defensa, la defensa civil y fortalecer el Sistema de Seguridad y Protección en la empresa.</p>	<p>Criterios de Medida:</p> <p>1- Mantener la condición de objetivo protegido en los controles de SF, PCI, PSQP, PIOC.</p> <p>Grados de evaluación:</p> <p>Bien: Cumplir al 100% los criterios de medida.</p> <p>Regular: Obtener la condición de Objetivo Parcialmente Protegido.</p> <p>Mal: No cumplir los criterios de medida fijados.</p> <p>2- Garantizar evaluaciones satisfactorias en los controles del MINFAR.</p> <p>Grados de evaluación</p>
---	--

	<p>Bien: Cumplir al 100% los criterios de medida.</p> <p>Regular: Garantizar evaluaciones de satisfactorias en los controles del MINFAR y no en los de la Defensa Civil o Viceversa.</p> <p>Mal: No cumplir los criterios de medida fijados.</p> <p>3- Garantizar evaluaciones satisfactorias en los controles de la Defensa Civil.</p> <p>Grados de evaluación:</p> <p>Bien: Cumplir al 100% los criterios de medida.</p> <p>Regular: Garantizar evaluaciones de satisfactorias en los controles del MINFAR y no en los de la Defensa Civil o Viceversa.</p> <p>Mal: No cumplir los criterios de medida fijados.</p>
<p>Objetivo 11: Alcanzar un carácter preventivo en las auditorías y acciones de control internas que se ejecuten para lograr un Aceptable control interno y mantener una contabilidad Razonable.</p>	<p>Criterios de medidas:</p> <p>1. Lograr el 100 % del cumplimiento del plan de auditorías planificadas en el año 2021 con calidad y eficiencia en el tiempo establecido.</p> <p>Bien: Cumplir con las auditorías en el tiempo planificado.</p> <p>Regular: No cumplir con las auditorías en su tiempo planificado, pero sí terminarlás.</p> <p>Mal: No cumplir con las 4 auditorías planificadas.</p> <p>2. Diseñar programas de auditoría que permita un mejor desarrollo de las directivas planteadas para una correcta aplicación de las mismas.</p> <p>Bien: Realizar dos programas como mínimo</p>

	<p>de auditoría según las directivas. Regular: Realizar solo un programa de auditoría. Mal: No dar cumplimiento a los programas de auditoría.</p> <p>3. Garantizar un correcto y eficiente cumplimiento del Sistema Informativo de la empresa enviando las informaciones a la UAI y a la UCAI. Bien: Cumplir con la entrega de las informaciones establecidas. Regular: No cumplir en tiempo con las informaciones. Mal: No cumplir con la entrega de las informaciones.</p> <p>4. Obtener resultados satisfactorios en las supervisiones realizadas por la UAI y a la UCAI. Bien: Obtener bien en las supervisiones realizadas. Regular: Obtener regular en las supervisiones. Mal: Obtener mal en las supervisiones realizadas.</p>
<p>Objetivo 12: Elevar los resultados del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas, mediante una correcta aplicación de las normas legales vigentes, avanzando con calidad en la aplicación y control de los procesos que lo integran.</p>	

Área de resultados clave: Gestión Económica

<p>Objetivo 13: Gestionar y materializar las vías de financiamiento oportunas para</p>	<p>Criterios de medida:</p>
---	-----------------------------

<p>garantizar mayor eficiencia en las inversiones y el capital de operaciones en la gestión de la empresa cumplir los compromisos de los créditos recibidos, impulsando acciones que ayuden al saneamiento de las finanzas en la empresa y el cumplimiento de las principales obligaciones.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Materialización de los créditos para inversiones y capital de trabajo. 2. Cumplir con las obligaciones con el presupuesto. 3. Honrar las deudas con los bancos. <p>Grados de evaluación: Bien: igual o mayor al 80 % de cumplimiento de las tareas Regular: igual o mayor al 80 % de cumplimiento de las tareas Mal: inferior al 70</p>
<p>Objetivo 14: Realizar y darle seguimiento a las obligaciones contraídas por clientes y con proveedores para garantizar mayor eficiencia en nuestro Flujo de Caja y evitar saldos envejecidos en nuestros Estado Financieros.</p>	<p>Criterios de medida:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Honrar las deudas con los bancos. 2. Cumplir con las obligaciones de la empresa velando siempre la disponibilidad de efectivo y movimiento de nuestro flujo de caja. <p>Grados de evaluación: Bien: igual o mayor al 80 % de cumplimiento de las tareas Regular: igual o mayor al 80 % de cumplimiento de las tareas Mal: inferior al 70</p>
<p>Objetivo 15: Exigir y velar porque se cumplan los principios y normas de control interno de la empresa que permita recuperar la condición de aceptable al control interno y la razonabilidad de la contabilidad.</p>	<p>Criterios de medida:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de la entrega de estados Financieros y evaluaciones superiores. 2. Cumplimiento del plan de acciones para recuperar la contabilidad 3. Mantener actualizado los registros contables y submayores depurados <p>Grados de evaluación: Bien: Cumplir el criterio de medida al 100%.</p>

	<p>Regular: Entregas fuera de fecha y con señalamiento los estados financieros con evaluaciones inferiores a los 80 puntos.</p> <p>Mal: No cumplir el criterio de medida</p>
<p>Objetivo 16: Proporcionar los mecanismos y medios para el análisis de las desviaciones del costo de producción y la toma de decisiones oportunas, actualizando los precios al cierre de cada trimestre o en cambios bruscos de los precios de la materia prima. Proporcionar mecanismos de brinden un desarrollo del plan 2020 y la proyección del 2021 según las condiciones reales.</p>	<p>Criterios de medida:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar las producciones terminadas y los insumos en las plantas productivas. 2. Documentar mediante procedimientos todas las regulaciones relacionadas con el sistema de costos. 3. Analizar las desviaciones de los costos de producción. 4. Actualizar los precios al cierre de cada trimestre. <p>Grados de evaluación:</p> <p>Bien: igual o mayor al 80 % de cumplimiento de las tareas</p> <p>Regular: entre 70 y 80 %</p> <p>Mal: inferior al 70</p>
<p>Objetivo 17: Garantizar la revisión y actualización de las Fichas para la Formación de precios de acuerdo con las Resoluciones vigentes por el Ministerio de Finanzas y Precios. Así la confección de los Listados de Precios aprobados por sus Resoluciones a las direcciones para su aplicación.</p>	<p>Criterios de medida:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con actualización revisión de los precios en nuestra entidad. 2. Controlar y supervisar la implementación de los precios aprobados por resolución en las Dirección de Comercialización y las UEB de la empresa. <p>Grados de evaluación:</p> <p>Bien : igual o mayor al 80 % de cumplimiento de las tareas.</p> <p>Regular: entre 70 y 80 %.</p> <p>Mal: inferior al 70 %.</p>
<p>Objetivo 18: Garantizar todas las condiciones desde el punto de vista contable financiero que permita responder ante la necesidad imperiosa que</p>	<p>Criterios de medida:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Cumplir con el plan de exportación.

<p>necesita el país y la empresa de exportar y la actualización del modelo económico cubano requiere un avance superior en la ejecución de los lineamientos vinculados a los ámbitos de la vida económica y social para la implementación del proceso de ordenamiento monetario y cambiario.</p>	<p>2- Implementar las medidas correspondientes al ordenamiento monetario. 3- Actualizar el sistema contable al nuevo modelo económico cubano. Grados de Evaluación: Bien: Igual o mayor al 80 % de cumplimiento de las tareas. Regular: Entre 70 y 80 %. Mal: Inferior al 70 %.</p>
--	---

Anexo 3: Cuestionario de autovaloración para la selección de expertos

Estimado(a) compañero(a):

Como parte de las investigaciones de la Tesis presentada en opción al Título de Ingeniería Industrial “Procedimiento para el diseño de perfil de cargo por competencias laborales en la Empresa Electroquímica de Sagua”, de la autora Emelit Gretchen Fernández Gómez, solicitamos su colaboración para formar parte del grupo de expertos que nos ayudarán a determinar la selección de competencias laborales para cargos seleccionados en dicha empresa. Se le agradece de antemano por su colaboración con nuestra investigación. En caso de acceder a esta petición, envíenos la siguiente información por correo electrónico:

- Nombre y apellidos:
- Grado científico o título académico:
- Institución en que labora:
- Cargo que ocupa:
- Años de experiencia vinculados a las temáticas de gestión de recursos humanos, específicamente del proceso de elaboración de perfiles de cargos.

Marque con una X en orden creciente, el nivel de conocimiento que posee sobre la temática.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- La siguiente tabla va encaminada a determinar cuál de las fuentes de argumentación usted considera que más ha influido en sus conocimientos sobre el tema. Evalúe cada una teniendo en cuenta las categorías Alto (A), Medio (M) y Bajo (B). Seleccione la que considere marcando con una X.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes según criterios		
	Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)
1. Análisis teóricos realizados			

2. Experiencia obtenida			
3. Trabajos de autores nacionales			
4. Trabajos de autores extranjeros			
5. Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero			
6. Intuición			
TOTAL			

Anexo 4

Modelo para el perfil de cargo

Unidad Organizativa:				
Denominación del cargo:				
Departamento al que pertenece:				
Categoría ocupacional		Grupo Escala:		
Misión del cargo:				
Subordinación del cargo en la estructura de la Unidad Organizativa:				
Formación mínima necesaria:				
Experiencia previa:				
Conocimientos específicos:		1	2	3
		Elementales	Medios	Superiores
Funciones:				
Responsabilidades:				
Horario de Trabajo:				
Ambiente de Trabajo:				
Iluminación:				

Ruido:	
Ventilación:	
Limpieza:	
Esfuerzo físico y mental necesaria:	
Riesgo y enfermedad profesional a las que está expuesto:	
Medios de Protección necesarios:	
Competencias del Cargo:	Indicaciones de Comportamiento (dimensiones)

Fuente: Cuesta (2005)

Anexo 5

Listado de competencias a seleccionar

Competencia	Selecione
Adaptabilidad al cambio	
Autocontrol	
Autoridad	
Calidad total	
Capacidad de Organización y planificación	
Compromiso con la organización	
Comunicación	
Confianza en sí mismo;	
Conocimiento e información	
Conocimiento organizacional	
Creatividad e iniciativa	
Cultura del detalle	
Desarrollo personal	
Disciplina tecnológica y seguridad	
Empatía	
Ética	
Experiencia técnica profesional	
Experiencia técnica profesional	
Facilidades comunicativas	
Gestión de los recursos	
Gestión de riesgos	
Imagen personal	
Iniciativa	
Innovación	
Liderazgo Efectivo	
Liderazgo y asesoría	
Orientación al Cliente	

Orientación al Logro	
Pensamiento analítico	
Pensamiento innovador	
Pensamiento y actuación económica	
Planeación estratégica	
Profesionalidad	
Sentido estratégico y Táctico	
Solución de Conflictos	
Trabajo en equipo	
Otra ¿Cuál? _____	

Anexo 6

Diseño de perfiles por competencias de los cargos seleccionados en la empresa Electroquímica de Sagua

Perfil de cargo por competencias

Analista "A" Producción. DCS

DATOS GENERALES		
Denominación del puesto de Trabajo: Analista "A" Producción. DCS		
Área de pertenencia: UEB Cloro Sosa		
Subordinación Directa: Jefe de Turno.		Subordinados: No
Grupo Escala: XV	Categoría Ocupacional: Técnico	
Salario Escala: \$ 4210.00	Pagos Adicionales: \$ 0.00	Salario Básico: \$ 4210.00
Misión del cargo		
Mantiene vigilancia de la totalidad de las unidades de proceso y sistemas de la planta cloro sosa con tecnología de membrana para garantizar un proceso de producción eficiente.		
Funciones Básicas:		
<ol style="list-style-type: none">1. Elabora el plan de producción: planes calendarios y planes operativos, así como su desagregación en diferentes períodos de tiempo, de acuerdo a la nomenclatura de surtido, volumen y calidad requerida.2. Realiza balances de carga y capacidad, garantizando el máximo aprovechamiento de las capacidades instaladas y determinando los déficits de capacidades.3. Colabora en el Plan de Inversiones, así como en la reposición, normalización de equipos y maquinarias para obtener altos índices de eficiencia económica.		

4. Realiza los estudios de flujos tecnológicos que permitan determinar cualquier situación que pueda interrumpir el flujo de producción.
5. Calcula las necesidades de materias primas y materiales auxiliares necesarios para garantizar el plan de producción y las tareas auxiliares.
6. Vincula los movimientos de materias primas, materiales, semiproductos y productos terminados, utilizando para ello los medios de transporte interno, automotor y ferroviario que se requieren y equipos de izaje y otros.
7. Propone sustituciones de materias primas y semiproductos que garanticen la calidad y el menor costo de las producciones elaboradas.
8. Contribuye al desarrollo de los planes exportables, proponiendo las perspectivas de crecimiento, de acuerdo a los análisis y diagnósticos realizados.
9. Dirige, organiza y controla la preparación operativa y despacho de la producción conforme al plan.
10. Pronostica los índices de crecimiento.
11. Organiza y controla con la periodicidad requerida los planes de producción y tareas auxiliares.
12. Controla e informa los casos de averías mayores o accidentes fatales y las medidas que oportunamente fue necesario ejecutar.
13. Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Funciones Específicas:

1. Mantiene vigilancia de la totalidad de las unidades de proceso de la planta Cloro Sosa con tecnología de membrana
2. Supervisa los sistemas de alarma.
3. Garantiza que la planta funcione de forma estable sin permitir desviaciones tecnológicas que afecten la seguridad de proceso.
4. Para el control de proceso el operador de SCD durante la operación normal debe realizar las siguientes actividades de manera periódica:
5. Revisión, análisis y registro de los parámetros de las Unidades de Proceso y los análisis químicos así como la disponibilidad suficiente de los aditivos químicos utilizados según la Unidad de Proceso.

6. Realiza la entrega y recepción del turno dejando constancia en el libro de incidencia de cómo entrega la operación de la planta, así como los que se encuentren en reserva o parados, se entregan los medios de trabajo y mediante la firma de ambos operadores (el que entrega y el que recibe) queda constancia en el mismo.
7. Antes cualquier incidente o accidente se debe comunicar de inmediato al jefe de turno, al despacho de producción, tomar todas las medidas necesarias para la cual está instruido y dejar evidencia escrita de la misma.
8. No puede abandonar el puesto de trabajo, ni permitir que nadie opere la estación de trabajo con su contraseña y que permanezca personal ajeno sin la debida autorización del jefe inmediato superior.
9. Cumple con las instrucciones de Seguridad e Higiene del Trabajo, usa correctamente los equipos de protección personal descritos en la OIT.
10. Participa en los cursos de capacitación programados ya sea para la ampliación del perfil, como en cursos de recalificación.
11. Se encarga de coordinar con el operador de celdas y bajo el mando del jefe de turno todas las acciones que se realizar en el área de celdas electrolíticas, dejando bien claro en cada momento el estatus de cada uno de los electrolizadores y solicita los análisis o ensayos que sean necesarios para validar el status en que se encuentra cada electrolizador.
12. Coordina con el jefe de turno necesidades adicionales de análisis de proceso según se requieran en los procedimientos de operación, en especial en el área de los electrolizadores.
13. Participa con el jefe de turno en la elaboración del reporte de insumos y consumos que se realiza 2 veces por día.
14. Coordina y controla desde el SCD las actividades en los sistemas críticos según lo establecido en el procedimiento- Pauta operativa de equipos críticos para prevenir la parada total de la planta.
15. Permanecer en su puesto de trabajo, cumpliendo con la circulación interna.

Requerimientos del puesto de trabajo:

Horario de Trabajo: Turnos rotativos de 7:00 am a 7:00 pm dos jornadas, de 7:00 pm a 7:00 am dos jornadas siguientes y cuatro días de descanso.		
Requisitos de Conocimientos: Graduado de Nivel Superior con entrenamiento en el puesto. El Analista "A" de producción (DCS) debe dominar todas las unidades de operación de la planta cloro sosa.		
Requisitos personológicos relevantes: Cumplidor, responsable, vigilante, constante en el seguimiento de las tareas, facilidad en la comunicación.		
Requisitos de Salud: No presentar Enfermedades Respiratorias, alérgicas.		
Factores de riesgo:	<ul style="list-style-type: none"> - Caída de personas al mismo nivel. - Caída de personas a diferente nivel (3ra planta). - Caída de objetos. - Exposición a o contacto con la corriente eléctrica. - Estrés - Exposición a bajas temperaturas 	
Necesidad de Habilitación:	Instrucción técnica de operación para el DCS y sus zonas de operación.	
Medios o equipos a utilizar	Uso adecuado de medios de protección personales y colectivos Empleo racional de los equipos informáticos	
Ergonomía	Esfuerzo Físico y Mental a que tiene que someterse: Alto Trabajo prolongado sentado. Uso prolongado de la computadora.	
Competencias laborales	Denominación	Descripción
COMPETENCIAS DEL CARGO	Calidad Total	Compartir una filosofía que abarque todas las esferas y actuaciones dentro de la Empresa. Es hacer todo lo que se hace con calidad, es trabajar por la excelencia de las producciones y los servicios. Enfoque integrador y global que fomenta la mejora continua en la organización y la

		participación de todos sus miembros, tiene como objetivo lograr la satisfacción del cliente externo e interno, donde se garanticen niveles crecientes de salud y seguridad industrial y ambiental. Es la preocupación por trabajar de la mejor manera y competir contra estándares de excelencia.
	Desarrollo de Personas	Se fomenta el desarrollo de los demás mediante la enseñanza, la creación de oportunidades de aprendizaje, el asesoramiento, la demostración de ejemplo, la asignación y delegación formativa, el diseño de planes de desarrollo personal y la confianza en las capacidades de los demás. Implica exigencia y control de la organización por garantizar que el desarrollo brindado redunde en beneficio de la organización y se le extrae el máximo beneficio. Está orientado a lograr el desarrollo de las nuevas competencias demandadas por la organización e implica compartir información y conocimiento, transmitir las experiencias y enseñar a los demás. Implica satisfacción personal y colectiva por las oportunidades de formación y crecimiento existentes.
	Conocimiento Organizacional	Es la comprensión de las relaciones de poder en la propia organización y otras (clientes, proveedores, etc.), en los más

		<p>altos niveles. Es entender el lugar que ocupa la organización en el negocio. Incluye la habilidad de identificar quiénes son los decisores clave y los individuos que tienen acceso a ellos; la habilidad de predecir de qué manera nuevos eventos o situaciones afectarán a diversos individuos o grupos en la organización y la habilidad de comprender la situación de la organización de cara a otras organizaciones (nacionales e internacionales), mercados y políticas.</p>
	<p>Experiencia Técnica Profesional</p>	<p>Es el dominio de los conocimientos del propio trabajo o puesto y la motivación de expandir y aplicar el conocimiento específico en beneficio de la organización. La confianza que infunde es esencial en la percepción del cliente, como máximo exponente del dominio y profesionalidad de sus trabajadores.</p>
	<p>Innovación</p>	<p>Es la habilidad para la aprovechar oportunamente el cambio y generar nuevos y mejorados productos, servicios y procesos que contribuyan a mejorar la competitividad de la empresa. Es la capacidad demostrada para transformar las ideas en resultados tangibles comercializables y propiciadores del desarrollo. Implica la adecuada actitud ante el cambio y la capacidad de reconvertir la tecnología con éxito.</p>

	<p>Capacidad de organización y planificación</p>	<p>Capaz de determinar eficazmente fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos organizacionales, a través del desarrollo de planes de acción. Organiza y planifica el cumplimiento de las tareas, así como el responsable. Establece prioridad a sus tareas (tiene en cuenta la importancia y el tiempo para llevarla a cabo). Controla la planificación hecha.</p>
	<p>Pensamiento y actuación Económica</p>	<p>Se expresa en la preocupación constante por los resultados económicos y el trabajo proactivo por el mejoramiento de los indicadores de eficiencia. Implica tener acceso a la información requerida en cada nivel, mejorar la formación económica a todos los niveles, y así pensar y actuar en consecuencia. Se evidencia en el dominio de cada área sobre su incidencia en los costos y el trabajo sostenido por su optimización.</p>
	<p>Compromiso con la Organización</p>	<p>Actitud consciente de la importancia que tienen nuestros productos para la industria y la sociedad, y empeño en cumplir con orgullo y consagración todos nuestros compromisos. Cada individuo, grupo, área, está consciente de su importancia y sabe cuál es su responsabilidad para el logro de las metas organizacionales, las que asume con entrega.</p>

COMPETENCIAS GRUPALES	Adaptabilidad al Cambio	Es la capacidad para asumir nuevos retos, adaptarse a situaciones difíciles y a desafíos inesperados. Es la habilidad para apoderarse de iniciativas y empujar a la solución de conflictos.
	Creatividad e Iniciativa	Es la preferencia por la acción. Es hacer más allá de lo requerido por el puesto; es hacer cosas que nadie ha solicitado, para mejorar los resultados o evitar futuros problemas; es encontrar o crear nuevas oportunidades. Es la acción rápida y eficaz ante situaciones inesperadas. Es la facilidad para realizar buenas ideas en los momentos precisos, es ser emprendedor y salir adelante.
	Empatía	Es la habilidad de sentirse tal como se siente el cliente, es la facilidad de sentir una situación ajena como la suya.
	Ética	Es cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones profesionales las que muchas veces no existen de una manera formal dentro de la organización. Son comportamientos, conductas, normas, actuaciones, formas de proceder, etc.
	Orientación al Cliente	Es el interés de servir a otros, de conocer y llenar sus expectativas. Es enfocarse en el descubrimiento y satisfacción de las necesidades del cliente. Si bien se asemeja a la comprensión interpersonal, el énfasis está en, primero, entender las necesidades de los demás (no tanto

		entender los pensamientos y sentimientos de los demás) para luego hacer algo que atienda y satisfaga esas necesidades (en vez de influenciar o implementar agendas propias).
	Sentido estratégico y Táctico	Es la reducción de la incertidumbre, la ambigüedad y la falta de claridad en el entorno laboral. Es clarificar objetivos, tareas y roles. Es convertir las estrategias globales en objetivos concretos y mensurables. Es establecer un orden correcto de prioridades organizacionales. Es controlar la alineación de los objetivos con la misión. Es desarrollar y comunicar una visión común. Dar un sentido al trabajo.
	Trabajo en Equipo	Es la intención genuina de trabajar cooperativamente con los demás, ser parte de un equipo, trabajar en grupo y no aisladamente. Mayor preferencia por la cooperación y no la competencia individual. Esta competencia es relevante cuando el individuo trabaja en un grupo que funciona como equipo.
	Comunicación	Es saber dirigir constante y efectivamente el flujo de comunicaciones con terceros, es saber decir las cosas, saber notificar o informar a otros tratando de convencer y no imponer las ideas. Es transmitir la información en el momento oportuno, con elocuencia y claridad en el mensaje. Es la

		habilidad para saber escuchar y retroalimentarse de ello, es el logro de la comunicación a todos los niveles.
	Liderazgo Efectivo	Adopción del Rol de líder de un equipo propiciando su desarrollo mediante la enseñanza, oportunidades de aprendizaje, asesoramiento, asignación, y delegación formativa. Es la habilidad para conducir o arrastrar a un grupo de trabajo al éxito, potenciando las fortalezas y minimizando debilidades, manteniendo la cohesión y el control del trabajo.
	Orientación al Logro	Es la responsabilidad de todos por hacer las cosas lo mejor posible, utilizando los conocimientos adquiridos y aplicando las técnicas de dirección. Encausar el esfuerzo individual y de los subordinados hacia el logro de metas y por ende a su conocimiento por terceros.
	Conocimiento e Información	Capacidad para buscar sistemáticamente información, procesarla, registrarla, compartirla e incorporarla a su trabajo.
	Cultura del Detalle	Es la pulcritud e higiene así como el cuidado con los detalles más mínimos, significa que cada cosa que se hace lleva un indiscutible sello de calidad atribuido al nivel de preciosismo que lo distingue del resto.
	Imagen Personal	Mostrar siempre una imagen apropiada, acorde con la posición, resultados y valores de la Empresa, es el cuidado de los

		detalles más mínimos de la persona, jugando el rol de cara externa de la organización. Normas de conducta y de actuación personal, todo ello propiciando la consolidación de la imagen corporativa.
	Iniciativa	Ser una persona emprendedora, hacer cosas que nadie ha solicitado, para mejorar los resultados o evitar futuros problemas; es encontrar o crear nuevas oportunidades.
	Solución de Conflictos	Capacidad para buscar soluciones y propiciar el consenso. Habilidad para mantener el control y manejar las situaciones de confrontación con serenidad y seguridad, manteniendo la prioridad en el objetivo a alcanzar.

Perfil de cargo por competencias

Especialista "A" en ensayos Físicos, químicos y Mecánicos

DATOS GENERALES		
Denominación del puesto de Trabajo: Especialista "A" en ensayos Físicos, químicos y Mecánicos.		
Área de pertenencia: UEB Cloro Sosa		
Subordinación	Directa:	Subordinados: No.
Especialista "A" en ensayos Físicos, químicos y Mecánicos (Especialista Principal)		

Grupo Escala: XVI	Categoría Ocupacional: Técnico	
Salario Escala: \$ 4410.00	Pagos Adicionales: \$ 0.00	Salario Básico: \$ 4410.00
Misión del cargo		
Ejecutar las actividades y trabajos de laboratorio de la UEB Cloro Sosa-Tecnología de membrana.		
Funciones Básicas:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza funciones de dirección, planificación, coordinación, supervisión y control en todas las actividades y trabajos relacionados directa e indirectamente con los laboratorios y demás áreas en que se realizan ensayos físicos, químicos y mecánicos de la rama, ejecuta trabajos específicos que se requieran para el desarrollo y montaje de nuevas técnicas de ensayos, equipos e instrumentos complejos o de avanzada tecnología en dependencia de las características y necesidades de actividad. 2. Ejecuta todo trabajo preparativo y ensayos físicos, químicos y mecánicos según corresponda, ajustes y responde por la correcta utilización y conservación de los equipos, instrumentos, medios y demás recursos de laboratorio del área o de su puesto específico de trabajo y participa en las normas y demás documentos técnicos normalizativos relacionados con los ensayos que se realizan, registra, procesa y resume los datos obtenidos en los ensayos, participa en otros trabajos y actividades científico técnicas vinculadas directa o indirectamente con los ensayos que se ejecutan. 3. Controla y analiza la calidad del trabajo que se ejecuta en el laboratorio. 4. Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera. 		
Funciones Específicas:		
El Especialista A en ensayos físicos, químicos y mecánicos tiene dentro de sus funciones las siguientes:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar y supervisar a los técnicos del laboratorio en los equipos y técnicas analíticas. 		

<ol style="list-style-type: none"> 2. Evaluar métodos para el aseguramiento de la calidad y de la efectividad de todos los análisis en el laboratorio. 3. Controlar que se cumpla el plan de la calidad (materias primas, proceso y producto terminado) 4. Desarrollar métodos para el aseguramiento de la calidad y de la efectividad de todos los análisis en el laboratorio. 5. Actualizar y conservar los registros de la calidad. 6. Asesorar y supervisar el trabajo del personal que trabaje en el laboratorio y técnicamente en lo relacionado a los métodos de ensayo. 7. Mostrar discreción con los resultados de los análisis realizados en el laboratorio. 8. Evaluar sistemáticamente a las TEFQM, teniendo evidencias de sus deficiencias e incumplimientos. 9. Contribuir al desarrollo científico-técnico del proceso productivo, medio ambiente y seguridad y salud del Trabajo. 10. Desarrollar y optimizar los métodos de análisis. 	
<p>Horario de Trabajo: 7:30 am a 5:00 pm de lunes a jueves y los viernes de 7:30 am a 4:00 pm</p>	
<p>Requisitos de Conocimientos: El especialista "A" en ensayos físicos, químicos y mecánicos (FQM), debe ser Graduado de Nivel Superior con entrenamiento en el puesto.</p> <p>Debe poseer los conocimientos teóricos generales del proceso tecnológico productivo de la química pesada, el régimen normal, así como sus desviaciones, las causas y soluciones de las mismas.</p>	
<p>Requisitos personológicos relevantes: Cumplidor, responsable, vigilante, constante en el seguimiento de las tareas, facilidad en la comunicación.</p>	
<p>Requisitos de Salud: No presentar Enfermedades Respiratorias, alérgicas.</p>	
<p>Factores de riesgo:</p>	<p>Quemaduras con sustancias químicas al manipular:</p> <p>Ácido sulfúrico o soluciones de este.</p> <p>Hidróxido de sodio</p>

	<p>Ácido clorhídrico</p> <p>Hipoclorito.</p> <p>Cualquier producto terminado que contenga estos u otra sustancia que le transfiera propiedades corrosivas.</p> <p>Expuesto a emanaciones de gases de cloro y de ácido clorhídrico y sulfúrico.</p>	
<p>Necesidad de Habilitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 	<p>Equipamiento del laboratorio Cloro Sosa.</p> <p>Métodos de control y análisis químico. Métodos de muestreo</p> <p>Operación de los equipos de laboratorio. Identificación de muestras testigos y lotes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • OIT 211. Especialista EFQM. • Requisitos técnicos y condiciones ambientales del laboratorio. • Proceso de producción de cloro con tecnología de membrana. • Normas de calidad ISO 	
<p>Medios o equipos a utilizar</p>	<p>Uso adecuado de medios de protección personales y colectivos</p> <p>Empleo racional de los equipos informáticos</p>	
<p>Ergonomía</p>	<p>Esfuerzo Físico y Mental a que tiene que someterse: Alto</p> <p>Trabajo prolongado sentado.</p> <p>Uso prolongado de la computadora.</p>	
<p>Competencias laborales</p>	<p>Denominación</p>	<p>Descripción</p>
<p>COMPETENCIAS DEL CARGO</p>	<p>Calidad Total</p>	<p>Compartir una filosofía que abarque todas las esferas y actuaciones dentro de la Empresa. Es hacer todo lo que se hace con calidad, es trabajar por la excelencia de las producciones y los servicios. Enfoque integrador y global que fomenta la mejora continua en la organización y la participación de todos sus</p>

		<p>miembros, tiene como objetivo lograr la satisfacción del cliente externo e interno, donde se garanticen niveles crecientes de salud y seguridad industrial y ambiental. Es la preocupación por trabajar de la mejor manera y competir contra estándares de excelencia.</p>
	<p>Desarrollo de Personas</p>	<p>Se fomenta el desarrollo de los demás mediante la enseñanza, la creación de oportunidades de aprendizaje, el asesoramiento, la demostración de ejemplo, la asignación y delegación formativa, el diseño de planes de desarrollo personal y la confianza en las capacidades de los demás. Implica exigencia y control de la organización por garantizar que el desarrollo brindado redunde en beneficio de la organización y se le extrae el máximo beneficio. Esta orientado a lograr el desarrollo de las nuevas competencias demandadas por la organización e implica compartir información y conocimiento, transmitir las experiencias y enseñar a los demás Implica satisfacción personal y colectiva por las oportunidades de formación y crecimiento existentes.</p>
	<p>Conocimiento Organizacional</p>	<p>Es la comprensión de las relaciones de poder en la propia organización y otras (clientes, proveedores, etc.), en los más altos niveles. Es entender el lugar que ocupa la organización en el negocio. Incluye la habilidad de identificar quiénes son los decisores clave y los individuos que tienen</p>

		<p>acceso a ellos; la habilidad de predecir de qué manera nuevos eventos o situaciones afectarán a diversos individuos o grupos en la organización y la habilidad de comprender la situación de la organización de cara a otras organizaciones (nacionales e internacionales), mercados y políticas.</p>
	<p>Experiencia Técnica Profesional</p>	<p>Es el dominio de los conocimientos del propio trabajo o puesto y la motivación de expandir y aplicar el conocimiento específico en beneficio de la organización. La confianza que infunde es esencial en la percepción del cliente, como máximo exponente del dominio y profesionalidad de sus trabajadores.</p>
	<p>Innovación</p>	<p>Es la habilidad para la aprovechar oportunamente el cambio y generar nuevos y mejorados productos, servicios y procesos que contribuyan a mejorar la competitividad de la empresa. Es la capacidad demostrada para transformar las ideas en resultados tangibles comercializables y propiciadores del desarrollo. Implica la adecuada actitud ante el cambio y la capacidad de reconvertir la tecnología con éxito.</p>
	<p>Capacidad de organización y planificación</p>	<p>Capaz de determinar eficazmente fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos organizacionales, a través del desarrollo de planes de acción. Organiza y planifica el cumplimiento de las tareas, así como el responsable. Establece prioridad a sus tareas (tiene en cuenta la</p>

		importancia y el tiempo para llevarla a cabo). Controla la planificación hecha.
	Pensamiento y actuación Económica	Se expresa en la preocupación constante por los resultados económicos y el trabajo proactivo por el mejoramiento de los indicadores de eficiencia. Implica tener acceso a la información requerida en cada nivel, mejorar la formación económica a todos los niveles, y así pensar y actuar en consecuencia. Se evidencia en el dominio de cada área sobre su incidencia en los costos y el trabajo sostenido por su optimización.
	Compromiso con la Organización	Actitud consciente de la importancia que tienen nuestros productos para la industria y la sociedad, y empeño en cumplir con orgullo y consagración todos nuestros compromisos. Cada individuo, grupo, área esta consciente de su importancia y sabe cuál es su responsabilidad para el logro de las metas organizacionales, las que asume con entrega.
COMPETENCIAS GRUPALES	Adaptabilidad al Cambio	Es la capacidad para asumir nuevos retos, adaptarse a situaciones difíciles y a desafíos inesperados. Es la habilidad para apoderarse de iniciativas y empujar a la solución de conflictos.
	Creatividad e Iniciativa	Es la preferencia por la acción. Es hacer más allá de lo requerido por el puesto; es hacer cosas que nadie ha solicitado, para mejorar los resultados o evitar futuros problemas; es encontrar o crear nuevas oportunidades. Es

		la acción rápida y eficaz ante situaciones inesperadas. Es la facilidad para realizar buenas ideas en los momentos precisos, es ser emprendedor y salir adelante.
	Empatía	Es la habilidad de sentirse tal como se siente el cliente, es la facilidad de sentir una situación ajena como la suya.
	Ética	Es cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones profesionales las que muchas veces no existen de una manera formal dentro de la organización. Son comportamientos, conductas, normas, actuaciones, formas de proceder, etc.
	Orientación al Cliente	Es el interés de servir a otros, de conocer y llenar sus expectativas. Es enfocarse en el descubrimiento y satisfacción de las necesidades del cliente. Si bien se asemeja a la comprensión interpersonal, el énfasis está en, primero, entender las necesidades de los demás (no tanto entender los pensamientos y sentimientos de los demás) para luego hacer algo que atienda y satisfaga esas necesidades (en vez de influenciar o implementar agendas propias).
	Sentido estratégico y Táctico	Es la reducción de la incertidumbre, la ambigüedad y la falta de claridad en el entorno laboral. Es clarificar objetivos, tareas y roles. Es convertir las estrategias globales en objetivos concretos y medibles. Es establecer un orden correcto de prioridades organizacionales. Es controlar la alineación

		de los objetivos con la misión. Es desarrollar y comunicar una visión común. Dar un sentido al trabajo.
	Trabajo en Equipo	Es la intención genuina de trabajar cooperativamente con los demás, ser parte de un equipo, trabajar en grupo y no aisladamente. Mayor preferencia por la cooperación y no la competencia individual. Esta competencia es relevante cuando el individuo trabaja en un grupo que funciona como equipo.
	Comunicación	Es saber dirigir constante y efectivamente el flujo de comunicaciones con terceros, es saber decir las cosas, saber notificar o informar a otros tratando de convencer y no imponer las ideas. Es transmitir la información en el momento oportuno, con elocuencia y claridad en el mensaje. Es la habilidad para saber escuchar y retroalimentarse de ello, es el logro de la comunicación a todos los niveles.
	Liderazgo Efectivo	Adopción del Rol de líder de un equipo propiciando su desarrollo mediante la enseñanza, oportunidades de aprendizaje, asesoramiento, asignación, y delegación formativa. Es la habilidad para conducir o arrastrar a un grupo de trabajo al éxito, potenciando las fortalezas y minimizando debilidades, manteniendo la cohesión y el control del trabajo.

	Orientación al Logro	Es la responsabilidad de todos por hacer las cosas lo mejor posible, utilizando los conocimientos adquiridos y aplicando las técnicas de dirección. Encausar el esfuerzo individual y de los subordinados hacia el logro de metas y por ende a su conocimiento por terceros.
	Conocimiento e Información	Capacidad para buscar sistemáticamente información, procesarla, registrarla, compartirla e incorporarla a su trabajo.
	Cultura del Detalle	Es la pulcritud e higiene así como el cuidado con los detalles más mínimos, significa que cada cosa que se hace lleva un indiscutible sello de calidad atribuido al nivel de preciosismo que lo distingue del resto.
	Imagen Personal	Mostrar siempre una imagen apropiada, acorde con la posición, resultados y valores de la Empresa, es el cuidado de los detalles más mínimos de la persona, jugando el rol de cara externa de la organización. Normas de conducta y de actuación personal, todo ello propiciando la consolidación de la imagen corporativa.
	Iniciativa	Ser una persona emprendedora, hacer cosas que nadie ha solicitado, para mejorar los resultados o evitar futuros problemas; es encontrar o crear nuevas oportunidades.
	Solución de Conflictos	Capacidad para buscar soluciones y propiciar el consenso. Habilidad para mantener el control y manejar las situaciones de confrontación con serenidad y seguridad,

		manteniendo la prioridad en el objetivo a alcanzar.
--	--	---

