

República de Cuba



**CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES**

TRABAJO DE DIPLOMA

**Título: Diseño de perfiles de competencias para
puestos claves del proceso de comercio minorista en la
Sucursal Cubalse Cienfuegos.**

Autor: Anairis Castex Varens

Tutora: MSc. Ing. Marle Pérez de Armas

Cienfuegos 2009.

"Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución"

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Teresa y Carlos

A Ofelia por su apoyo incondicional y ayuda constante durante estos años de carrera.

A Lisbet y Yahima, en especial a quien les debo más que estos agradecimientos.

A mi excelente tutora Marle por su ayuda práctica e intelectual.

A mis compañeras de la Dirección de Recursos Humanos de Cubalse.

A Rosy, gracias por la portada

A Robe por siempre estar a mi lado

A Yazmina por estar siempre pendiente

A Damaisy, Bello, Miguel y Omar por aportarme en conocimientos

A mi profe preferido Mario Curbelo por siempre poder contar con él.

A todos los profesores que contribuyeron a mi formación como profesional.

A mis compañeros de los seis años de carrera

A mis amigos de siempre y todos los que quieran algún día serlo.

En fin a todos que de una forma u otra siempre estuvieron junto a mí..

Muchísimas gracias.

Dedicatoria

A Karla, que es la razón de mi vida y a mis padres los cuales han sabido guiarme por el camino correcto.



“...Hay que mirar lejos, hay que elaborar nuevas ideas, enarbolar nuevos objetivos, nuevos principios, partiendo de los mismos sentimientos, amor eterno a la dignidad del hombre a la justicia que nos llevó hasta aquí.”

RESUMEN

El trabajo "Diseño de perfiles de competencias para puestos claves del proceso de comercio minorista en la Sucursal Cubalse" tiene como objetivo diseñar los perfiles de competencias para los puestos de Dependiente Comercial, Cajero Dependiente y Jefe de Piso los cuales están relacionados directamente con el desempeño del proceso de comercio minorista siendo este el

proceso clave de la organización.

Para la realización del trabajo se utilizaron varias técnicas y métodos que contribuyeron a la recopilación y procesamiento de la información obtenida, entre ellos se destacan: las encuestas, la revisión de documentos, la observación directa, trabajo de equipo y el cuestionario de análisis de puestos.

El trabajo representa un importante resultado ya que los perfiles de competencias constituyen la base sobre la que se sustenta cualquier sistema de gestión de recursos humanos, además de facilitar el trabajo para certificar el sistema según requisitos establecidos en NC 3000.

INDICE	
Resumen.	
Introducción.	7
CAPITULO I: MARCO TEORICO	9
1.1 Generalidades.	9
1.2 Modelos de Gestión por Competencias	10
1.3 Definiciones conceptuales y tipos de competencias.	13
1.4 Métodos utilizados en la determinación de las competencias.	17
1.4.1 Técnicas para la recopilación de información.	21
1.5 Cuba en el Universo de las Competencias.	27
Conclusiones parciales del Capítulo I.	31
CAPITULO II: Caracterización de la Sucursal Cubalse Cienfuegos.	32
2.1 Caracterización de la Sucursal Cubalse Cienfuegos.	32
2.2 Característica de la fuerza laboral.	36
2.3 Diagnóstico de la situación actual.	38
2.3.1 Subproceso de Reclutamiento y Selección.	39
2.3.2 Subproceso de Evaluación del Desempeño.	42
2.3.3 Subproceso de Capacitación y Desarrollo.	44
Conclusiones Parciales del Capítulo II.	47
Capítulo III. Diseño de los perfiles de competencia.	48
3.1 - Procedimiento para la confección de los Perfiles de Competencias.	48
3.2 Fase de planeamiento.	48
3.3 Fase de ejecución.	52
3.4 Fase de implantación.	55
3.5 Fase de seguimiento.	57
3.6 Formato del Perfil de Competencia.	58
3.6.1 Formato del Perfil de Competencia para Dependiente Comercial.	58
3.6.2 Formato del Perfil de Competencia para Cajero Dependiente.	64
3.6.3 Formato del Perfil de Competencia para Jefe de Piso.	71
Conclusiones Parciales del Capítulo III.	78
Conclusiones Generales.	79

Recomendaciones.

80

Bibliografía.

Anexos.

INTRODUCCIÓN

En las entidades cubanas el enfoque de competencia constituye una alternativa viable dado que posibilita asegurar que las políticas y acciones relacionadas con la gestión del personal se orienten a estimular el desarrollo de las capacidades demostradas en función de los objetivos de la organización. Este proceso para implementarse tiene que partir de la identificación de las competencias laborales que deben poseer los trabajadores en correspondencia con las funciones de los puestos que ocupan.

En la Sucursal Cubalse no están identificadas las competencias laborales para los puestos claves partiendo de sus procesos claves dentro del cual está el proceso de comercio minorista, lo que hace necesario la realización de esta investigación considerando además la importancia de los mismos. Lo anterior lleva a plantear el siguiente **problema de investigación**:

No existe una definición clara y técnicamente argumentada sobre cuáles son las competencias que determinan un desempeño exitoso en los puestos claves del proceso de comercialización minorista.

En la investigación desarrollada se asume como **hipótesis**: *El diseño de los perfiles de Competencias para los puestos claves del proceso comercio minorista permite la identificación y gestión de las competencias que determinan un desempeño exitoso en estos puestos.*

Objetivo general

Diseñar los perfiles de competencias para los puestos claves relacionados con el proceso de comercio minorista permitiendo la mejora de Gestión de Capital Humano en la Empresa.

Dentro de los **objetivos específicos** planteados para la realización de la investigación tenemos los siguientes:

- ❖ Desarrollar un marco teórico conceptual sobre la gestión por competencias acorde al desarrollo metodológico de la investigación.
- ❖ Diagnosticar la gestión de capital humano en la empresa considerando la importancia de la identificación de las competencias y su incidencia en los procesos de capital humano.
- ❖ Diseñar los perfiles de competencias para los puestos claves identificados.

El siguiente trabajo fue estructurado en tres capítulos donde de manera lógica se tratan los diferentes aspectos necesarios para el desarrollo del trabajo.

En el primer capítulo fueron abordados los supuestos teóricos, sobre los cuales se desarrolla el trabajo, haciéndose un análisis de los diferentes enfoques y tendencias de varios autores sobre la temática de las competencias laborales.

En el segundo capítulo se realiza un diagnóstico de la situación actual del objeto de estudio, a partir de analizar la incidencia de la carencia de los perfiles de competencias en los procesos de capital humano.

En el tercer capítulo se desarrolla un análisis funcional mediante el cual se logra la confección de los Perfiles de Competencias de los puestos analizados.

Con el trabajo desarrollado, las conclusiones, recomendaciones e ilustraciones de sus anexos se contribuye a la integración y alineación de la Gestión de Recursos Humanos con los objetivos del negocio, enfocado en la gestión de competencias.



Hacemos constar que el presente trabajo fue realizado en la “Sucursal Cubalse” como parte de la culminación de los estudios de Ingeniería Industrial; autorizando a que el mismo sea utilizado por la Universidad y la empresa donde fue realizado para los fines que estime convenientes, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado, sin la aprobación de los antes manos.

Firma del autor

Los abajo firmantes certifican que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdos de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Computación

Información Científico-técnico

Firma del tutor

Firma del tutor

CAPITULO I: MARCO TEORICO

1.1 Generalidades.

El mundo de hoy es, sin dudas, el mundo de las competencias.

Tomando como referencia cualquiera de sus acepciones, se trata tanto de la necesidad de ser *competentes*, en el sentido de estar aptos, facultados, capacitados para un desempeño de éxito, como de la necesidad de ser *competitivos*, es decir, estar preparados para salir adelante, prevalecer sobre otros, emular con otros, ganar y aventajar.

Esta última noción de *competir*, no siempre aceptada por todos en nuestro contexto, creo que no debe ser desechada en nuestros días, puesto que se distingue de la feroz competencia del mundo capitalista por el hecho de partir de principios éticos muy diferentes, inherentes a nuestro proyecto social. No obstante, especialmente en el mundo del empleo, en nuestro medio existe la competencia.

Recientemente se viene utilizando la Gestión de Recursos Humanos (GRH) basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo mediante la movilización del conocimiento y la capacidad de aprender de la organización.

El montaje de la GRH basada en las competencias pasa por la definición de las competencias clave para la organización; su puesta a punto con la participación de los trabajadores, no siempre todos; y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal.

Las experiencias conocidas para documentar esta respuesta se basan en aplicaciones del enfoque conductista de competencia laboral según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño. Algunas características de este enfoque son el énfasis en la empresa, usar como referencia a los mejores y que las competencias diseñadas más que consultadas.

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

Los sistemas de GRH basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de las administraciones del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

1.2 Modelos de Gestión por Competencias

Otro *modelo de gestión de competencias* es el planteado por Domingo J. Delgado (2000). En este trabajo, y como una primera contribución a la comprensión de la Gestión por Competencias y a la visualización de sus bondades, se presenta:

- A. Un modelo holístico para la Gestión por Competencias y sus componentes interrelacionados (gráfico 1.1).
- B. Un conjunto de premisas y conceptos que se basan dicho modelo.
- C. Algunas ideas entorno al reenfoque de la Gestión de RRHH por competencias (gráfico 1.2) y, por último un proceso de consultaría mediante el que se construye la estructura para la Gestión de Competencias en la organización.

A. Modelo Holístico



Gráfico 1.1 Modelo holístico para la Gestión por Competencias y sus componentes interrelacionados

B. Conjunto de premisas y conceptos sobre los que se basa el modelo.

- El carácter holístico de este modelo radica en dos características:
 1. La Gestión del activo que representan las competencias, se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento (Gestión del Conocimiento Aprendizaje Organizacional y Gestión por Competencias), la tecnología, los procesos y los recursos.
 2. La competencia integra las dimensiones:
 - a) Características personales y sociales (aptitudes emocionales sobre las que se conforman la inteligencia emocional)
 - b) Conocimientos y habilidades técnicas contextualizadas a los procesos de trabajo.

La instalación de un modelo de Gestión por Competencia supone, entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a como la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta), y le da importancia, aprende de su propias experiencias y a enfocarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas, anticiparse al mercado, proteger sus activos intelectuales y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa.

- Gestión de Competencias es el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas.
- Las competencias, bajo este enfoque, son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia. Las competencias se organizan en torno a unidades: Roles, posiciones y procesos, que constituyen en sí la estructura social del trabajo en la empresa.
- El Modelo de Competencias en este enfoque holístico incluye:
 - Las competencias Organizacionales, que suponen un rango diferencial en el mercado.
 - Las competencias corporativas, que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes.
 - Las competencias de Rol, que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes (por ejemplo: Líderes, Coordinadores o Personal de Apoyo)

- Las Competencias de Posición, que corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específico (por ejemplo, Líderes de Proyectos de ingeniería, Coordinadores de Proyectos de Producción, etc.)

➤ La identificación y la construcción de una competencia suponen:

- Que la competencia esté asociada a un desempeño específico que debe agregar un valor cuantificable.

- Que la competencia esté redactada de tal forma que pueda resultar en un insumo útil para los diferentes sub-procesos de la Gestión de RRHH: selección, evaluación del desempeño, el propio desarrollo de competencias, incluso la compensación y otros.

C. Reenfoco de la Gestión del RRHH por competencias.



Como se representa en el gráfico, el modelo de competencias es el insumo fundamental que orienta la administración del Recurso Humano y la inversión de los activos de competencias en procesos clave para la empresa. En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso obtener las competencias como insumos y, al modelo, información para su mantenimiento y actualización.

Algunas de las razones, según Domingo J. Delgado M. (2000), que justifican cambiar a un esquema de Gestión por Competencias.

1. La Gestión por Competencia alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentan su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado)
2. Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacional la administración del capital humano.
3. La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.
4. Los puestos, cargos o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
5. El aporte de valor agregado vía competencia, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

1.3 Definiciones conceptuales y tipos de competencias.

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces; una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

En lingüística, el término de competencia, es la capacidad innata que posee todo hablante para apropiarse del conocimiento de su lengua y así producir y entender enunciados y significaciones siempre nuevas.

En el **Anexo 1** se ofrecen algunas de las definiciones de competencia de diversos autores. Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona,
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

En la investigación se trabaja según el concepto de competencias definido en la NC 3000: Conjunto sinérgico de conocimientos, 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.

Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y existan acceso a los recursos necesarios y estas son el elemento operativo que vincula la capacidad personal y de equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo.

Las competencias deben ser independientes de la organización, de forma que puedan ser aplicables en diferentes puntos de la estructura y en diferentes situaciones, específicas para cada empresa, ya que deben responder al proceso productivo de la misma, localizadas, o sea que estén ligadas a las personas, ya que son los empleados los que aportan en el desempeño diario de sus ocupaciones.

Las competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad personal y de los equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo. Es probable que esto sea lo que llama tanto la atención de quienes buscan concretar el uso y la administración de los activos centrados en los individuos. Las competencias son una herramienta que permite demostrar que su trabajo aporta a los objetivos del negocio. Sin embargo-y es bueno destacarlo de una vez- la gestión por competencias no es un asunto que debe ser entendido como de la entera responsabilidad de esta función. Ahora las personas y sus conocimientos son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas.

Las competencias pueden ser de dos tipos: los conocimientos como elemento básico e indispensable para poder desempeñar con éxito las funciones encomendadas, y las cualidades profesionales, que reflejan los patrones de conducta y características personales, necesarios para el desempeño exitoso de una ocupación (Reyes M, 2000). Según esta autora las competencias se pueden clasificar en:

Competencias gerenciales: Se dividen en competencias de pensamiento, de gestión, sociales y de conocimiento propio.

Según Orlando Gutiérrez Castillo las competencias en los directivos son entendidas como "*un conjunto pertinente, reconocido y probado de las representaciones, conocimientos, capacidades y comportamientos transferidos a propósito por una persona o grupo a su lugar de trabajo.*"

Competencias de gestión: Son comportamientos y conductas sostenidas con la que una persona afronta de manera efectiva sus problemas cotidianos y maneja y modifica su entorno más próximo. Son aprendidas y desarrolladas por las personas a través del estímulo social recibido, y a través de procesos de formación, reforzamiento social y de la experiencia adquirida a lo largo de la vida.

Las competencias de gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.

Estas habilidades son interiorizadas por las personas desde muy pequeñas y se revelan en el ámbito laboral. Estas pueden ser incrementadas o modificadas. Las competencias de gestión cobran gran importancia en el ámbito laboral puesto que ellas agregan valor a las actividades, asignarles la prioridad y actuar bajo un espectro gerencial amplio. Las habilidades gerenciales son instrumentos básicos de trabajo individual para integrar a los demás en un grupo diversificado de labores que permiten ver más allá de lo puramente cotidiano; cualquier persona en cualquier nivel, en cualquier cargo requiere de éstas habilidades en la medida en que ellas suponen un trabajo integrador y coordinado. A medida en que los niveles se elevan y las actividades se tornan más complejas, las competencias de gestión cobran un papel importante porque ellas permiten involucra un amplio número de variables que conducen a resultados. En éste sentido, facilitan el trabajo y la consecución de objetivos de alto impacto. La medición de ellas es posible a través de observaciones directas en el trabajo, juegos de roles, técnicas de simulación e instrumentos de evaluación diseñados para tal fin. Así mismo, las técnicas proyectistas posibilitan su identificación.

Competencias Sociales: Suelen ser las destrezas sociales básicas aprendidas a través del estímulo social, necesarias para interactuar, influir, guiar y orientar a otros en diferentes escenarios. Implica no sólo que la persona sea capaz de analizar los problemas sino de comunicarlos efectivamente a los demás, generar motivadores y compromiso para trabajar en los problemas y controlar el progreso hacia su solución. El aprender a confrontar y a manejar acertadamente las diferencias con otros, el lograr incidir críticamente en personas iguales, superiores y colaboradores en el ámbito laboral, el manejo de las interacciones fuera de la organización, demandan cada vez más recursos personales y son aspectos puramente aprendidos e interiorizados nuevamente como hábitos.

Aprender a manejar las diferencias con los otros requiere bastantes recursos personales y es la clave para trabajar en equipo. Los hábitos no son irrompibles y pueden ser modificados, aprendidos u olvidados y su cambio requiere un proceso de trabajo interior y a la vez un alto compromiso personal. Existen hábitos negativos como la baja tolerancia a otros, la impaciencia, la crítica, el egoísmo, que están enraizados en las personas pero que pueden ser cambiados en la medida en que son visibles sus beneficios. Un hábito se repite cuando da resultado y cuando el mundo que nos rodea (familiar, social, laboral o educativo) es receptivo a ello.

Otros hábitos positivos tales como el respeto por los demás, el orden, la escucha activa, también se refuerzan cuando de ellos se obtiene una recompensa y procuramos que el entorno se mueva bajo estos mismos parámetros.

Dentro de las habilidades interpersonales figura el liderazgo, entendida como la posibilidad de influenciar positivamente la conducta de otros, en aras de lograr un resultado común, compartido y aceptado por el grupo de referencia que atribuye causalmente a la persona ese poder. Este liderazgo puede ser visto en acciones tales como persuadir, argumentar, entender al otro, empatizar para lograr una comunicación efectiva y el ahora mencionado empoderamiento. Así las competencias sociales son factores claves en cualquier campo, pero en el organizacional también son claves, para lograr resultados con y a través de otros, de allí que actividades como el trabajo en equipo, supone toda una integración de estas habilidades y recursos.

1.4 Métodos utilizados en la determinación de las competencias.

Las competencias, como la base de este nuevo enfoque de gestión, deben determinarse de forma precisa para cada cargo de la organización, de manera que se conozcan todos los elementos que la componen y de esta manera pueda servir como instrumento en la gestión efectiva de los recursos.

Debe tenerse en cuenta que existen dos enfoques para determinar las competencias que conforman el perfil: el enfoque conductista, que identifica a los trabajadores como los que han alcanzado los mejores resultados y de ahí se deriva el perfil bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad. El otro enfoque es el funcionalista e indica que los trabajadores no son todo en la definición de las competencias; que hace falta además que la dirección defina que tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas.

Existen diferentes modelos para determinar estas competencias, entre los que se encuentran el **Método de Experto o Delphi por Rodas** (Cuesta, 2000). Este método es uno de los más importantes para la determinación de competencias, se realiza mediante un trabajo creativo en grupo. Para este método se selecciona un grupo de expertos, los cuales son sometidos a varias rondas de preguntas, con las que se pretende determinar mediante un consenso de los

miembros del grupo las competencias para cada puesto que se analiza, también se llevan a cabo cálculos estadísticos que lo fundamentan aún más.

Otro de los métodos es el **Método DACUM** (Developing a Curriculum) (INATEC, OIT, 1997), que permite determinar las funciones y tareas que realizan los trabajadores en un trabajo o área ocupacional dada, se que utiliza la técnica de trabajo en grupos, los cuales son formados por trabajadores experimentados en la ocupación bajo análisis. Para hacer un taller utilizándose el Método DACUM se forman grupos entre 5 – 12 personas; quienes, orientados por un facilitador describen lo que se debe hacer y saber-hacer en puesto de trabajo de manera clara y precisa.

Pasos a seguir para determinar el perfil mediante el *Método DACUM*.

Seleccionar empresas según el perfil a elaborar.

- Seleccionar trabajadores expertos del área según el perfil a desarrollar.
- Orientar al grupo de expertos sobre el método DACUM.
- Analizar la descripción de la ocupación a considerar.
- Identificar las tareas.
- Repasar y afinar la descripción de las funciones y tareas señalando las que son de entrada
- Organizar las funciones con sus respectivas tareas en un gráfico de Gantt.
- Identificar los conocimientos relacionados, actitudes, equipos, herramientas y materiales.

El resultado se suele mostrar en la llamada “carta DACUM” o “mapa DACUM” en la cual se describe el puesto de trabajo a partir de las competencias y sub-competencias que lo conforman, como muestra la tabla 1.2. La tabla DACUM, también incluye los conocimientos necesarios, comportamientos, conductas, equipos, herramientas a usar, opcionalmente, el desarrollo futuro de un puesto de trabajo.

Competencia A	
Sub-competencia A1	
Sub-competencia A2	
Sub-competencia A3	
Sub-competencia A4	
Etc.	

Tabla 1.2 Enunciado típico de una carta DACUM

Limitaciones de DACUM son:

- Se queda en el currículo; no deriva a normas de desempeño ni a una estrategia de formación y evaluación.
- Difícil de convertirlo en un instrumento de gestión del aprendizaje de personal en la actividad cotidiana por parte del supervisor o instructor.
- Los conocimientos y actitudes requeridas se quedan sin referencia específica, convirtiéndose fácilmente en un listado abierto de requerimientos.

El **Modelo SCID** (Desarrollo Sistemático de Currículum Instrucciona) (Merten, 1997) también se utiliza como herramienta para determinar las competencias. El SCID es un análisis a fondo de las tareas, tomándose como base las tareas enunciadas en el mapa DACUM, o bien, partiendo de subprocesos productivos identificados por observación y entrevistas directas con personal. El procedimiento SCID es similar al DACUM; se selecciona un grupo de trabajadores expertos y supervisores, quienes colectivamente analizan las tareas paso a paso, uniformando entre ellos los criterios acerca de la ejecución de las tareas, a partir de un consenso que se va construyendo en cada uno de los componentes del esquema. A diferencia de DACUM, el SCID es más absorbente en tiempo.

El SCID parte de la concepción de que para la evaluación del trabajador y para la elaboración de las guías didácticas, es indispensable pero no suficiente, tener formulados los criterios y evidencias de desempeño. Considera que para garantizar el desempeño observado, deben cumplirse un conjunto de factores inherentes al contenido de la tarea: conocimientos básicos necesarios para poder aprender; conocimientos necesarios para el desarrollo de la habilidad; el cumplimiento de las normas de seguridad en el trabajo; actitudes y comportamientos que conducen al desempeño destacado del trabajador; decisiones que el trabajador tiene que tomar; la información precisada para tomar las decisiones; los errores que pueden ocurrir cuando la decisión se toma equivocadamente; y, las herramientas, equipos, maquinarias y materiales (insumos), que intervienen en el trabajo.

Las limitaciones del SCID son:

- Puede resultar en un proceso largo para los integrantes del grupo «experto».
- Se genera mucha información que después debe convertirse en un instrumento de gestión práctica.

- Suelen repetirse conocimientos y habilidades requeridas en diferentes subcompetencias o tareas, lo cual demanda un esfuerzo integrador adicional para establecer el programa o plan de capacitación.

Modelo AMOD (Adams, 1995), se utiliza para determinar competencias. El AMOD parte de los mismos principios básicos que el DACUM, de que son los trabajadores expertos quienes mejor pueden expresar las competencias requeridas en el trabajo o la función. La diferencia con DACUM y especialmente con SCID, radica en que el AMOD busca establecer una relación directa entre los elementos del currículum, expresados en la forma de un mapa DACUM, la secuencia de formación y la evaluación del proceso de aprendizaje.

Para realizar el AMOD, una vez efectuado el mapa DACUM se produce, con el comité de expertos, a identificar grandes áreas de competencia. Las áreas de competencia se organizan secuencialmente en la forma más recomendable posible para que su orden facilite el dominio por el trabajador durante la capacitación. Para cada una de las áreas de competencia se asignan, a opinión de los expertos, las sub-competencias y las habilidades en orden descendente de complejidad. Se usa para facilitar la formación del trabajador y guiar al instructor. Suele utilizarse para que los trabajadores se autoevalúen y definan de forma autónoma sus necesidades de capacitación preguntándose ¿Cómo resultaría evaluado en esta competencia? Estos elementos o competencias una vez determinados deben ser medidos para tener una idea clara del potencial de las personas.

Las limitaciones de AMOD son:

- No lleva a una clara definición del estándar de ejecución requerida ni tampoco a los conocimientos subyacentes y las actitudes; esto dificulta hacerlo compatible con el análisis funcional, por ejemplo.
- En relación al punto anterior, existe el riesgo de que predominará la subjetividad en la evaluación, y con ello la posibilidad de un conflicto de relación laboral.
- Genera poca información para desarrollar guías didácticas de apoyo al desarrollo de la competencia.

1.4.1 Técnicas para la recopilación de información.

Evaluar a las personas no es una tarea sencilla todos los sistemas que podemos utilizar tienen ventajas pero también algunos inconvenientes, por ello es importante acertar con la herramienta que se va a utilizar.

Para recopilación de la información necesaria, cuando se van a confeccionar los perfiles de competencias, se toman en cuenta una serie de técnicas como son:

Paneles de expertos: Uno de los objetivos del panel de expertos consiste en transformar los retos y estrategias a los que se enfrenta la organización, teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, etc; en las formas de conducta requeridas a sus colaboradores para afrontarlas con éxito. En el panel de expertos participan un grupo de directivos buenos conocedores de los puestos a analizar así como del área de RRHH y personas con clara visión del futuro dentro de la organización.

Resulta fundamental que los participantes en un panel de expertos gocen de un alto prestigio dentro de la empresa lo que dotará de la más alta credibilidad y posibilidad de venta interna desde la dirección al resultado obtenido. Una variante de esta técnica es la aplicación del método de expertos o método Delphi (por rondas, de A. Cuesta) en la determinación de competencias, donde se tienen en cuenta los criterios del panel de expertos y donde la toma de decisiones en grupo es muy importante. Esta toma de decisiones grupal tiene ventajas sobre las decisiones individuales, puesto que los grupos generan información y conocimientos más complejos, los recursos de varios individuos aportan al proceso de decisión más entradas, así como heterogeneidad, pues ofrecen mayor diversidad de puntos de vista, lo que permite considerar más ángulos, alternativas y establecer una sinergia positiva que incremente el desempeño organizacional.

Las evidencias indican que los grupos casi siempre superarán el desempeño de incluso el mejor individuo, por lo que toman decisiones de mayor calidad. Además ellos llevan a una mayor aceptación de la solución, pues los miembros del grupo, que participaron activamente en la toma de la decisión, se inclinan a respaldarla con entusiasmo y a estimular a los demás a que la acepten.

La descripción de la conducta definida mediante el panel de expertos no proporciona por sí sola una base sólida para una Gestión de Recursos Humanos que verdaderamente añada valor. Por lo tanto, será necesario recurrir a tomar ejemplos de la vida diaria.

La entrevista Focalizada: Esta entrevista sigue la metodología de la de Incidentes Críticos ya citada. La técnica utilizada consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas, se fundamenta en obtener la mejor predicción de que el evaluado posee las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que esa persona ya ha utilizado esas competencias en el pasado.

Estas entrevistas que nos proporcionarán una información muy valiosa sobre las competencias de los evaluados deben ser llevadas a cabo por técnicos de RRHH entrenados en la metodología o por consultores externos.

Es evidente que la herramienta lleva aparejado un coste importante desde el punto de vista económico y de tiempo ya que, en muchos casos, pueden incluir desplazamientos del evaluado o evaluados o del propio evaluador. La ventaja estriba en ser una técnica de muy alto valor predicativo. Los resultados obtenidos permitirán conocer las capacidades individuales medidas a través de conductas y comportamientos (competencias) y, en consecuencia, el grado de adecuación al puesto (puntos fuertes / oportunidad de mejora) al que aspira el evaluado. Si bien, este tipo de entrevista se centra en particular en aquellas competencias de perfil sobre el que se incluya, no resulta excluyente para la detección de cualquier otra no incluida en el perfil, de ahí el alto valor predicativo de la técnica.

Otras técnicas que se aplican para determinar las competencias son:

- Observación
- Cuestionarios de análisis de puestos

Según Vara García (1999), las competencias deben medirse con el objetivo de comprobar que desempeña un puesto de trabajo tiene la característica necesaria para hacerlo de la forma más exitosa posible.

Gracias a McClelland todas las competencias se pueden medir, las competencias de conocimientos y habilidades son más fáciles de medir porque son más visibles, mientras que las actitudes, rango, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos, exigen un

mayor rigor en su medida, ya que son más difíciles de descubrir; este modelo se conoce como el Modelo de Iceberg. Según McClelland y discípulos las competencias se pueden ordenar en escala ascendente de comportamiento, en función de la intensidad de acción, la complejidad y el horizonte de tiempo.

Las competencias son susceptibles de medir en tanto existen instrumentos tales como:

- Cuestionarios de motivación, empatía, manejo del estrés.
- Inventarios de valores
- Manejo del conflicto.
- Tests proyectivos

Que miden la estabilidad emocional y orientación a resultados. Y a su vez estos recursos pueden ser desarrollados mediante procesos grupales de autoconocimiento, sensibilización personal o procesos de apoyo, seguimiento individual o tutorías que amplían el espectro del conocimiento que tiene la persona de sí misma y le dan el soporte y herramientas para resolver los problemas emocionales que se derivan de sus vivencias.

El tema de la medición es necesario en cuanto permite identificar el estado actual de los recursos y las habilidades y posibilita proyectar su potencial y correcto desarrollo. La identificación de tales habilidades y recursos es cada vez más imperiosa y su detección requiere de instrumentos confiables y válidos que permitan interpretar y anticipar el futuro comportamiento de la persona. Pero no sólo el instrumento de por sí hace que la medición sea predictiva, las habilidades de observar y medir son básicas para interpretar, ajustar y diseñar un proceso único e individual. En la actualidad, el mercado está saturado de técnicas e instrumentos que vaticinan la medición sin mayor esfuerzo interpretativo y que ha caído en manos de personas que no posean la preparación suficiente para hacerlo: de hecho tal medición se reduce a un cuestionario que agrupados los resultados en una población global, ofrece parámetros generales que bien pueden ser aplicados a unos y otros sin mayor aporte a la individualidad. Todo ello ha desvirtuado el valioso aporte de un proceso de medición que respeta y rescata las diferencias de cada persona y además construya a partir de ellas. Complementario al proceso de medición está la retroalimentación que involucra directamente al evaluado, lo hace partícipe y actuante activo de su propio desarrollo, le agrega objetividad y le resta temor al proceso, y en general, lo enriquece. Con todo ello, la medición se

convierte en el primer paso para el desarrollo, pero es suficiente en la medida en que se puede quedar en un autoconocimiento que amplía el espectro de la persona pero no mejora, ni cambia ni permite por sí sola crecer. Por esta razón el trabajo de formación, capacitación, entrenamiento y seguimiento individual que se apoya en la autorreflexión, fortalecen el proceso y lo complementan.

La evaluación del desempeño por competencias se halla integrada a los distintos procesos de Recursos Humanos, fundamentalmente ligada al desarrollo de los empleados. Muchas empresas, cuando inician un esquema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias lo hacen a partir de la evaluación del desempeño. Si de la dirección estratégica de recursos humanos se trata, es imprescindible que la misma se expanda a todos los subsistemas en relación al personal.

Según Cuesta (2000), la evaluación del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inminentes.

Vara García (1999), las competencias se miden con el objetivo de comprobar que la persona que desempeña un puesto de trabajo tiene las características necesarias para hacerlo de la forma más exitosa posible. El primer paso para medirlas es definir qué competencias tienen los mejores en cada puesto para lo que es necesaria la confección de un perfil de competencias.

Es pertinente aclarar que no es lo mismo evaluar por competencias que evaluar a través de la competencia.

La evaluación a través de la competencia, es medir el desempeño del personal a través de mecanismos de competencia (el mejor o los mejores gana y obtiene un premio por su esfuerzo).

Lo que fue un derecho del empleador para juzgar y premiar o castigar, es hoy un beneficio para el empleado, ya que contribuye al proceso de su carrera, y un instrumento clave para la empresa, que le permite coordinar el capital humano con sus estrategias y su visión (Martha Alicia, 2003).

Medir el desempeño del personal a través de mecanismos de competencia donde el mejor o los mejores ganan y obtienen un premio por su esfuerzo. Existen algunas reglas para la evaluación a través de competencias.

- Se deben dar iguales oportunidades a los evaluados.
- Se deben establecer los criterios de evaluación con claridad.
- Se deben introducir mecanismos de evaluación que no afecten el desempeño de los opuestos (Las acciones de uno afecten las de otro).
- Es pertinente establecer premios, por el mejor desempeño.

Este método de evaluación al igual que el viejo, se concibe como un sistema que mantiene la necesaria coherencia con los objetivos empresariales. En términos generales y a pesar del debate actual sobre el concepto, se puede aceptar que este es el enunciado generado de un conjunto de valores, actitudes y conocimientos que se aspiran alcanzar al finalizar un proceso de cualquier índole.

El logro debe responder a las preguntas: ¿Qué se desea lograr?, ¿Cómo se va a alcanzar lo que se pretende?, ¿En qué condiciones?, ¿Por qué y para qué? Asociado al concepto de logro aparece el de “indicador” como un indicio, señal, rasgo o conjunto de rasgos, datos e informaciones perceptibles que al ser confrontados con lo esperado e interpretados de acuerdo con una fundamentación teórica, pueden considerarse como evidentes significativas de la evolución, estado o nivel que en un momento determinado presente el desarrollo humano (Res. 2343).

Evaluar el desempeño no debe verse desde la perspectiva del empleado como un momento de “rendir examen” sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que lo logran, mejoran en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal. Y, desde ya, también optimizan el logro de los objetivos organizacionales.

Con los objetivos individuales (resultados) y con un descriptivo de qué hace falta para lograrlo (competencias) se tendrá entre las manos una herramienta para medir el desempeño y aportar a los resultados globales esperados (Martha Alicia, 2003).

En la evaluación por procesos se parte de las necesidades de los sectores que se van a evaluar, con el fin de elaborar los logros que serán analizados a través de objetivos. En este caso, los resultados son la conjunción de la mayoría de los componentes del proceso, pero fundamentalmente la consecución de los logros señalados en el punto de partida del proceso.

En los sistemas normalizados de certificación de competencias laboral, la evaluación de competencias adquiere la connotación de un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra el estándar definido en la norma.

Los organismos certificadores son los responsables por la acreditación de organismos evaluadores y por la verificación de la calidad de sus procedimientos de evaluación.

Los centros de evaluación no son estrictamente lugares físicos ubicados en una sola área, pueden estar dispersos geográficamente para cumplir mejor su objetivo. Pero, con el fin de ser acreditados como evaluadores, deben demostrar idoneidad en cuanto a sus recursos físicos, personal, instrumentos para la realizar las evaluaciones, procedimientos utilizados y mecanismos de aseguramiento interno de la calidad.

A su vez, existen normas de competencias para los evaluadores que se refieren a aspectos como el manejo de instrumentos y procedimientos de evaluación, las pruebas y demás instrumentos de evaluación de evidencia indirecta, la competencia del verificador interno y del verificador externo y la competencia para evaluar evidencias históricas. Cualquier evaluador debe demostrar competencia en estas áreas.

Es necesario distinguir la evaluación de la medición. La medición es un dato puntual, mientras que la evaluación es un proceso permanente; la medición es cuantificación, mientras que la evaluación es valoración (bueno, malo, aceptable, regular, ventajoso, desventajoso, de buena calidad, de baja calidad, etc. “La medición es un dato más que se utiliza en el proceso de evaluación”. La evaluación incluye la medición (cuantitativa o cualitativa) y la supera hasta llegar a los juicios de valor que sea del caso.

1.5 Cuba en el Universo de las Competencias.

En Cuba las organizaciones desarrollan sus actividades dentro de un contexto nacional matizado por un proceso de transformaciones asociado a la reinserción de la economía doméstica al contexto económico internacional sobre la base de nuevos patrones de gestión.

Bajo estas circunstancias ha sido necesaria la búsqueda y la aplicación, en actividades específicas y de forma flexible, de nuevas formas de organización y dirección de la economía, así como de las estructuras y formas de funcionamiento de organismos y empresas, con el objetivo de lograr la máxima eficiencia, partiendo del principio de que siempre deberán predominar los intereses del país en su conjunto.

Analizando lo anterior se infiere la necesidad de crear organizaciones flexibles, capaces de adaptarse permanentemente a los cambios, a partir del desarrollo de capacidades de respuesta a las condiciones del entorno. La complejidad que presenta el sistema organizacional, unida a las características del nuevo entorno con el que tiene que interactuar, demanda cambios importantes en los modelos gerenciales de las organizaciones. En consecuencia, los conocimientos, habilidades y actitudes de los directivos deben corresponderse con las nuevas exigencias internas y externas. Estos cambios deben imponer nuevas cualidades en las organizaciones y en sus sistemas gerenciales para garantizar una adecuada capacidad de respuesta al entorno. Es necesario, por tanto, un cambio en los *paradigmas gerenciales*.

Según Gutiérrez (2001) la gerencia de las organizaciones en Cuba tiene un doble reto en las condiciones actuales: por un lado, es necesario transitar hacia nuevas formas de gestión en función de la inserción de la economía al mercado internacional; mientras que, por otro, tiene que lograr esto en medio de un contexto donde se pone de manifiesto un proceso de transición de paradigmas gerenciales a nivel mundial. Para enfrentarlo, deben poner en tensión todas las fuerzas a su alcance, a la vez que se identifican los principales problemas y debilidades a fin de superarlas. Esta es la vía más expedita para poder aprovechar las oportunidades del entorno y evadir o neutralizar las continuas amenazas que éste les impone.

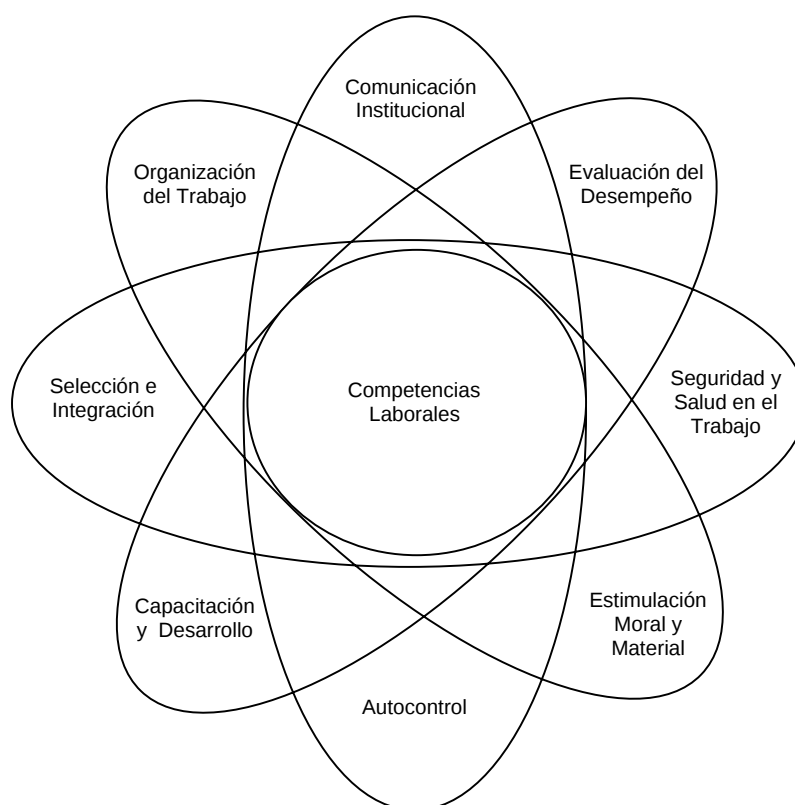
En el contexto cubano contemporáneo una de las oportunidades más relevantes que debe ser aprovechada por las organizaciones en el diseño de estrategias de formación de sus equipos gerenciales es, sin dudas, el proceso de implantación del Sistema de Perfeccionamiento

Empresarial. *"El Perfeccionamiento de la Empresa Estatal cubana tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades,*

y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores", Orlando Gutiérrez (2000).

Este proceso de transformaciones en las concepciones, valores, estilos y métodos de trabajo que se pretende desarrollar requiere, para su éxito, de un nivel de aseguramiento adecuado, que va desde su propia proyección y la determinación de sus etapas hasta la necesaria implicación de las personas. Requiere, además, de una correcta evaluación de la resistencia que, definitivamente, se pondrá de manifiesto en el proceso. Por ello, es preciso que el proceso de formación de los equipos directivos de las organizaciones se oriente a un grupo de líneas específicas que consoliden el adecuado desarrollo del proceso, entre las que se destacan, por su importancia *el desarrollo de habilidades interpersonales*.

Actualmente se ha formulado y planteado un Modelo para la Gestión Integrada de Capital Humano en la empresa, el cual se resume en el esquema siguiente, NC 3001:2007.



Las organizaciones deberán establecer y mantener un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, tomando como referencia el modelo, cuyos requisitos generales y específicos se fijan

en este capítulo, y el cumplimiento de cada uno de ellos debe ser demostrado con evidencias objetivas.

El centro del modelo planteado lo constituyen las competencias laborales, de este modo se establecen requisitos vinculados a las competencias laborales, como son:

- La alta dirección deberá designar y constituir el Comité de Competencias de la organización. El comité de competencias es el grupo encargado de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de dichas actividades.
- La organización deberá contar con un procedimiento documentado donde se establezca como realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades, así como 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 deberá identificar y aprobar las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades principales.
- La alta dirección deberá identificar a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior.
- Deberá validarse, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos correspondientes a dichas actividades, así como certificarse las competencias de los trabajadores. El proceso de certificación se realiza por la propia organización la que deberá hacer constar, mediante el documento correspondiente, que el trabajador cumple con las competencias identificadas y validadas.
- La organización deberá utilizar las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

NOTA: El Comité de Competencias es el grupo encargado de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de dichas actividades.

De esta forma la presente investigación pretende apoyar el desarrollo del modelo, para el caso de Cubase, de modo que las competencias individuales para puestos claves constituyen unos de los aspectos claves para la gestión del capital humano.

Conclusiones parciales del capítulo.

1. Existen numerosas conceptualizaciones de lo que constituye la gestión por competencias en la gestión de capital humano, sin embargo en todas ellas el análisis se centra sobre la importancia y necesidad de identificar las potencialidades que poseen las personas para obtener un desempeño superior dentro de la organización, el cual está causalmente determinado por características de naturaleza compleja (intelectual, emocional) en el comportamiento de las personas
2. En la presente investigación se asume el concepto de competencias definido en la NC 3000 considerando para su identificación, validación y certificación que sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.
3. El modelo de Gestión de Capital Humano, propuesto para implantar en las empresas cubanas establece que las competencias son el centro sobre el cual se desarrollan los procesos de capital humano, lo cual constituye uno de los aspectos claves de la transformación que la empresa debe lograr para la gestión integrada de su capital humano.

CAPITULO II: Caracterización de la Sucursal Cubalse Cienfuegos.

2.1 Caracterización de la Sucursal Cubalse Cienfuegos.

Cubalse estuvo llamada a ser desde su creación un valioso instrumento de apoyo a la Revolución en el desarrollo de las relaciones internacionales del país.

Fidel la definió en noviembre de 1994, como una empresa netamente socialista, fruto de la Revolución.

Tuvo su origen en dos envidas estatales surgidas en el año 1962. Estas fueron

- ✓ Recuperación de valores del estado.
- ✓ Empresa de servicios al cuerpo diplomático

Esta empresa operaba en divisas, con moneda nacional y en moneda convenio para los países socialistas de entonces.

En 1971 se creó el Departamento de Personal de Misiones para la selección y ubicación de los recursos Humanos que requerían las embajadas. El personal seleccionado se caracterizaba por ser laborioso, honrado, responsable y comprometido con la Revolución.

A finales de la década del 60, la actividad básica de Recuperación de Valores del estado disminuido considerablemente, pues los bienes y objetos de valor eran cada vez menos.

Fue necesario asumir nuevas vías y se inicia así un proceso de comercialización en la zona del Caribe. El nombre Recuperación de Valores del Estado ya no era apropiado, durante algunos meses, se le llamó a ese conjunto de actividades Plan de divisas.

En el 1er semestre de 1970, por su indicación de la compañera Celia Sánchez, un grupo de dirigentes de Recuperación de Valores del Estado recibió la misión de proponer el nombre que debía llevar la empresa en esa nueva etapa de trabajo. Las propuestas fueron aceptadas y a partir de ahí, la empresa se llamó CUBALSE. Las cuatro primeras letras dejaban claro que trataba de una entidad cubana y las demás, significaban que prestaba servicios al extranjero.

Fue propuesto un logotipo, con la forma del mapa de Cuba, las dos palmas sobre La Habana, significaba que un valor importante en la empresa era la cubana.

El 28 de noviembre de 1974, mediante la Ley No 1280, se creo oficialmente Cubalse.

Los trabajadores de Cubalse contaron con el ejemplo de su guía y gestora: Celia Sánchez Manduley, cuya imagen se conserva viva entre los fundadores de la Organización, que la recuerdan por su trato dulce, educado, amable y sincero; su actitud solidaria y cooperadora; su laboriosidad y consagración; su tenacidad, responsabilidad y exigencia; por su sensibilidad hacia los demás y el alto concepto que poseía de calidad; el respeto que sentía y practicaba en su actuar cotidiano con nuestro Pueblo y por la lealtad que demostró siempre a la Revolución, a la Patria y a Fidel.

Los resultados alcanzados durante estos años han sido el producto de múltiples factores, entre ellos: la entrega y consagración de los cuadros de dirección, la labor concatenada de las organizaciones políticas y de masas y el esfuerzo de todos sus trabajadores.

El amor y la fidelidad a la Patria, la honradez, la responsabilidad y la incondicionalidad ante la Revolución, son valores que han caracterizado a la masa trabajadora de Cubalse.

El Comandante en Jefe, calificó a nuestra Organización “ **como un valioso instrumento de apoyo a la Revolución** ”.

Cubalse se encuentra representada en el territorio de Cienfuegos desde Agosto de 1994. En mayo del 2006 se crea la Sucursal Cubalse Cienfuegos, asumiendo nuevos cambios estructurales y retos del Grupo Corporativo. En la provincia se encuentran representadas las siguientes Líneas de Negocios:

❖ **Tiendas**

Atiende el comercio minorista y mayorista donde incluyen; Alimentos, Confecciones, Calzado, Sedería, Perfumería, Electrodomésticos, Ferretería, Ajuares, Bisuterías, Muebles, Juguetes,

Todo X 1 y otros. Un establecimiento de Foto video en la ciudad con servicios fotográficos y videoidentidad.

❖ **Servicentros Oro Negro**

Dedicados a la venta de combustibles, piezas y accesorios.

❖ **Gastronomía**

Su principal exponente es la Panadería Dulcería Doña Nely la cual produce una amplia gama de dulces y panes.

❖ **Inmobiliaria**

Dedicado a la renta de inmuebles, cuenta con un edificio de 16 apartamentos y 4 casas.

❖ **Biocontrol**

Brinda servicios de control de plagas e higienización, además cuenta con un punto de venta de medicamentos, alimentos y accesorios para animales.

La misión, visión, clientes y los principales proveedores se muestran a continuación:

Misión:

Nos dedicamos a la comercialización de artículos para el consumo personal, para el hogar y las entidades económicas, así como la prestación de servicios en los negocios inmobiliarios, automotriz, gastronómicos, de inversiones y de tecnología, distinguiéndonos por la profesionalidad de los trabajadores y la calidad, comprendidas en un proceso de perfeccionamiento permanente.

Visión:

Lograr la excelencia Empresarial y el liderazgo en la competencia con una organización unida, coherente, flexible, dinámica, creativa, participativa y comprometida con su misión, donde la disciplina, la eficiencia, los valores éticos, las concepciones políticas e ideológicas y el sentimiento de pertenencia sean característicos del trabajo cotidiano.

Valores compartidos

Para garantizar el cumplimiento de la presente estrategia, la Sucursal CUBALSE de Cienfuegos identificó y trabaja en el reforzamiento y desarrollo de los valores que deben caracterizar el actuar de sus trabajadores:

- **Fidelidad:** A los principios de la Revolución cubana, al compromiso de defenderlos a costa de cualquier sacrificio y la lealtad a nuestro pueblo, a la Patria, al Partido y a Fidel.
- **Honor:** El más severo cumplimiento de nuestros deberes para con la Patria, la Revolución y el socialismo; mantener una alta reputación y respeto ante los demás y con nosotros mismos.
- **Profesionalidad:** Desempeñar nuestras actividades con calidad, precisión y eficiencia; superarnos constantemente, estimularlo en los demás; y lograr resultados superiores en nuestra gestión.
- **Creatividad:** Obrar con originalidad, la necesaria flexibilidad y sensibilidad ante el trabajo y cada tarea; estar convencido de que todo lo logrado siempre puede mejorarse.
- **Orientación al cliente:** Interpretar y satisfacer las necesidades e intereses de los clientes, por ser estos nuestros principales colaboradores.
- **Trabajo en equipo:** Integración y aprovechamiento del potencial intelectual y los valores del colectivo para elevar la eficiencia y calidad de la actividad que se realiza.

Entre los principales proveedores la Sucursal Cubalse Cienfuegos cuenta con:

- ✓ Empresa Debón
- ✓ Suchel Camacho
- ✓ Bucanero
- ✓ Alimento Río Zaza
- ✓ Suchel Proquímia
- ✓ Empresa de Cereales Cienfuegos
- ✓ Café Cubita
- ✓ Empresa de Bebidas Villa Clara
- ✓ Lácteo Escambray
- ✓ Suchel Tropical
- ✓ Empresa mixta Los Portales
- ✓ Comercializadora Escambray

- ✓ Thaba
- ✓ Lácteo Escambray
- ✓ Coracán
- ✓ Tecnoazúcar
- ✓ Habana Club Interna
- ✓ Prodal
- ✓ Cemento Siguaney
- ✓ Cetil
- ✓ Papa & Co.

La Sucursal Cubalse cuenta 3 Servicentros Oro Negro, una unidad de Ventas Mayoristas, un Almacén Territorial, un Taller de Servicios Tecnológicos, una Unidad de Transporte, una Inmobiliaria, un Fotovideo y 11 unidades de negocio a las que se les subordinan 23 puntos de ventas. (Anexo 2)

2.2 Característica de la fuerza laboral.

La Sucursal Cubalse Cienfuegos cuenta con 564 trabajadores, de ellos 55 son operarios, 19 administrativos, 53 dirigentes, 119 técnicos y 318 se encuentran en la categoría de servicio, su organigrama de dirección se muestra en el Anexo 3.

El 21 % de los trabajadores tienen entre 17 y 25 años, el 33 % se encuentra entre 26 y 35 años, el 32 % tiene entre 36 y 45 años, el 8 % entre 46 y 50 años, 3 % tiene entre 51 y 55 años, el 2 % tiene entre 56 y 60 años y el resto más de 60 años representa un 1%. La edad promedio de los trabajadores de la Sucursal es de 35 años de edad.

El 20.98% de los trabajadores son graduados universitarios, el 73.54% de técnicos medios y el resto 5.46 % nivel medio.

El 39.5% de los trabajadores es del sexo masculino y el 60.4% restante corresponde al sexo femenino, o sea que predomina la fuerza laboral femenina en la entidad. En el Anexo 4 se puede ver gráficamente las características de la fuerza laboral.

Las filas de la UJC la integran 131 militantes mientras que 151 es el número que militan las filas del PCC, y dentro de la composición étnica representan el 82 % trabajadores blancos y el resto, representa los trabajadores negros y mestizos.

- **Productividad:**

La productividad media del trabajo es una variable económica clave en la competitividad y un instrumento útil en el análisis de las tendencias del empleo, salarios o de la convergencia-divergencia entre las distintas Entidades. Esta medida indica, de forma aparente, el nivel de eficiencia de la utilización del factor trabajo, siendo más eficiente aquel sector o aquel territorio que obtiene mayor nivel de ingresos. Una de las claves del éxito de una empresa reside en saber incrementar la productividad. Las mejoras a corto plazo de los índices pueden reflejar una mejor utilización de la capacidad productiva, y no una mejora real de la productividad.

Tomando como referencias los resultados obtenidos por la Sucursal Cubalse Cienfuegos durante el año 2008, relacionados con la ejecución del Plan Empresarial, en mayor énfasis el comportamiento real de los Indicadores de Trabajo y Salario en su expresión hasta el nivel de las Unidades la Productividad del Trabajo se sobrecumple al 104 % respecto al Plan. Obteniéndose una Productividad Media por trabajador igual a 1053.06 (MP). En tanto la Relación entre el Salario Medio y la Productividad se comportó favorablemente, estando al 0.90. Las Ventas Netas por trabajador se sobrecumplen.

INDICADORES	U.M	REAL AÑO 2007	PLAN AÑO 2008	REAL AÑO 2008	Relación 07/08 (%)
Valor Agregado	M.P	7,360.22	6,501.15	6,684.80	102.82
Promedio de Trabajadores	UNO	521	536	529	98.69
Ingresos Monetarios	M.P	1,936.42	2,096.83	1,940.24	92.53
Fondo de Salario	M.P	1,936.42	2,096.83	1,940.24	92.53
Otros Ingresos Monetarios	M.P	0	0	0	0
Productividad Promedio Mensual	P	1177	1011	1053	104.19
Salario Medio Mensual	P	309.73	326.00	305.65	93.76
Ingreso Monetario Medio/Trabj	P	309.73	326.00	305.65	93.76
Ingreso Monetario Medio/Peso Valor Agregado	P	263.09	322.53	290.25	89.99
Relación Salario Medio/ Productividad	UNO.			0.900	

Tabla # 2: Productividad en el período 2007– 2008.

En el primer trimestre del año en curso el Salario Medio Acumulado se comporta al 96.5%. Las cifras reales obtenidas a nivel de la Entidad, respecto a igual periodo del año anterior, resultan favorables. Tal y como se observa en la tabla:

INDICADORES	U.M	ACUMULADO			
		PLAN	REAL	%	%
Valor Agregado	M.P	2363.23	2354.38	99.6	143.8
Promedio de trabajadores	UNO	540	532	98.5	102.5
Ingresos Monetarios	M.P	690.85	656.79	95.1	136.7
Fondo de Salario	M.P	690.85	656.79	95.1	136.7
Productividad	P	4376.35	4425.53	101.1	140.3
Salario Medio Mensual	P	319.84	308.64	96.5	100.0
Ingreso Monetario Med/Trabj	P	319.84	308.64	96.5	100.0
Ingreso Monetario Med/Peso Valor Agregado	P	292.333	278.965	95.4	95.1
Correlación Salario Medio/Productividad	UNO		0.95		

Al cierre del mes de Abril del año 2009, los indicadores de Trabajo y Salario referente a la actividad de Recursos Humanos experimentan un resultado positivo con relación a lo planificado, el indicador de Productividad del Trabajo por trabajador (mes y acumulado), se sobrecumple y cumple respectivamente.

La Productividad Promedio Mensual por trabajador (consolidado), alcanza la cifra de 1106.38 (MP) pesos.

2.3 Diagnóstico de la situación actual.

Para la realización del análisis de la situación actual se hizo necesario utilizar el procedimiento de análisis y descripción (Anexo 5). Dicho procedimiento general esta dividido en fases donde dentro de la primera fase o sea la preparatoria se hace necesario el diagnóstico de la situación actual como etapa primera de dicha fase.

Para que el proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo se inicie, debe existir previamente, una necesidad que conduzca a tomar la decisión de elaborar los perfiles de competencia en la organización objeto de estudio.

Para el diagnóstico de la situación actual se inicia con la identificación del mapa de proceso de Gestión de Capital Humano (GCH) utilizándose la técnica de SIPOC delimitando, los suministradores y las entradas del proceso, así como las salidas, requerimientos y clientes que intervienen en él, ver Anexo 6.

Conociendo el alcance del proceso de GCH, se analizaron las posibles causas que pudieran estar incidiendo en el desempeño del personal (Anexo 7), algunas de ellas fueron la falta de preparación, una mala selección del personal, inexperiencia, poca destreza, falta de habilidades, deficiente capacitación y la no existencia de perfiles de competencia. Con la ayuda de los expertos se determinó como causa más importante la ausencia de perfiles de competencia ya que todas las demás causas analizadas de una forma u otra derivan de ella.

Profundizando en el análisis de los procesos de capital humano, a continuación se exponen los principales problemas relacionados con las competencias individuales.

2.3.1 Subproceso de Reclutamiento y Selección.

El diagnóstico a este subsistema se realiza aplicando las siguientes herramientas:

- Análisis de documentos y resoluciones aprobadas por la empresa donde se explica detalladamente el procedimiento que utiliza actualmente la empresa.

- Elaboración del SIPOC.

- Aplicación del cuestionario para el cumplimiento de los requisitos de la NC: 3001-2001.

En el proceso de Reclutamiento y Selección (Anexo 8) se utilizan dos vías, la externa y la interna. Este proceso se rige básicamente por la Resolución No. 3/2000. Como primer paso para comenzar este proceso es necesario cumplir los siguientes requisitos:

- 1- Poseer una conducta social y moral que acredite una trayectoria que lo haga merecedor del prestigio, respeto y confianza exigida para los trabajadores del sistema.
- 2- Realizar su trabajo con la profesionalidad debida y siguiendo los principios de la eficiencia, optima prestación del servicio y trato adecuado a los usuarios.
- 3- No mantener relaciones inapropiadas o indebidas con extranjeros.
- 4- Cuidar adecuadamente la propiedad social, los medios y recursos materiales relacionados con su trabajo.
- 5- No incurrir en conductas impropias que puedan considerarse o no constitutivas de delito, que afecten su imagen pública o prestigio como trabajador del sistema.
- 6- No infringir la disciplina laboral de forma que resulte incompatible con la actividad.

Todos los candidatos además de los requisitos pedidos anteriormente deben hacer entrega de varios documentos dentro de los cuales deben estar registrado los datos biográficos del candidato, autobiografía, currículo profesional y una carta aval del centro de trabajo de que le autoriza ha estar en la reserva laboral de la empresa esto no es valido para los trabajadores del sector de la Educación y la Salud.

Luego de esta etapa los candidatos son sometidos a pruebas de test psicométricos y aquellos que sean seleccionados para continuar el proceso se le realizan verificaciones en su CDR, centro de trabajo actual o anterior en caso que sea necesario, de aquí todos los que pasen el proceso satisfactoriamente pasan a formar parte de la reserva laboral.

Creada la reserva laboral y existiendo la necesidad de personal en alguna unidad todos los candidatos tanto los que están en la reserva como los trabajadores de la entidad interesados están en igualdad de condiciones, en el momento de seleccionar a un candidato para una determinada plaza solo se tiene en cuenta el nivel de escolaridad formal y cursos de habilitación y es entonces cuando el gerente asesorado por el Comité de Ingreso decide quien es el más indicado para ocupar la plaza.

Verificando el cumplimiento o no de los requisitos establecidos en la NC 3001:2001 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en el Proceso de Reclutamiento y Selección se hace necesario la aplicación del siguiente cuestionario:

4.4 Requisitos vinculados a la selección e integración	si	no
4.4.1 ¿Dispone la organización de un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos?	x	
4.4.2 ¿Dispone la organización de un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores?	x	
• ¿Considera el procedimiento la recopilación de la información acerca del cargo?		x
• ¿Considera el procedimiento los criterios de selección que se aplican a los aspirantes a ingresar en la organización?	x	
• ¿Considera el procedimiento métodos, Métodos, técnicas y herramientas que se utilizan?		x
• ¿Considera el procedimiento Información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspiran?		x
• ¿Considera el procedimiento la recopilación de información sobre los candidatos?	x	
• ¿Considera el procedimiento la comprobación de las aptitudes físicas y psicológicas de los candidatos?	x	
• ¿Considera el procedimiento la información a los candidatos sobre los resultados del proceso?	x	
4.4.3 ¿Cumple la organización con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada?	x	
4.4.4 ¿Tiene la organización constituido y funcionando el Comité de Ingreso a la organización o el órgano similar con otra denominación de acuerdo a lo establecido en la legislación, para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo?	x	
4.4.5 ¿Controla la alta dirección la eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección, para evaluar en qué medida contribuyen a cumplir los objetivos y su estrategia?		x
4.4.6 ¿Tiene elaborado la organización el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores y deberá desarrollarlo en todos los casos?	x	
4.4.7 ¿Cumple la organización con lo establecido en la legislación respecto al período de prueba, para evaluar que la persona posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar?	x	
4.4.8 ¿Está formalizada en la organización la relación laboral de los trabajadores utilizando correctamente los diferentes tipos de contratos y los documentos de nombramiento o elección, cumpliendo con la legislación vigente en la materia?	x	

4.4 Requisitos vinculados a la selección e integración	si	no
4.4.9 ¿Lleva la organización el registro, la actualización y la conservación en buen estado del expediente laboral de cada trabajador y cumple con lo dispuesto respecto a que el traslado del expediente laboral exclusivamente se realiza por la vía institucional?	x	
• Tener designado un tutor para guiar su adiestramiento laboral	x	
• Tener elaborado un plan individual de adiestramiento laboral con el objetivo de su preparación para un determinado cargo	x	
• Cumplir el plan individual de adiestramiento laboral	x	
• Evaluar periódicamente el desempeño y el cumplimiento de su plan	x	
• Poseer un expediente independiente, donde se archivan la copia del plan individual de adiestramiento laboral y las evaluaciones con el resultado de su desempeño	x	

Una vez aplicado el cuestionario se pudo determinar que en el proceso de Reclutamiento y Selección incide negativamente el desconocimiento acerca de los cargos, pues no se encuentran elaborados los perfiles de competencias aspecto este que repercute en los procesos claves de Recursos Humanos.

Es importante destacar la profesionalidad del trabajo que se realiza en la Dirección de Recursos Humanos luego de creada la nueva estructura, donde se ha logrado centralizar todos los procesos obteniéndose logros en la gestión del capital humano lo que repercute positivamente en la eficiencia de la entidad, obteniendo todos los especialistas implicados en esta actividad la autoridad y el prestigio entre todos los trabajadores de la entidad.

2.3.2 Subproceso de Evaluación del Desempeño.

La Evaluación del desempeño es la medición sistemática del grado de eficacia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. En el Anexo 9 se puede apreciar el proceso de Evaluación del desempeño.

El diagnóstico para este subsistema se realiza aplicando las siguientes herramientas:

- Análisis de documentos y resoluciones aprobadas por la empresa donde se explica detalladamente el procedimiento que utiliza actualmente la empresa.
- Elaboración del SIPOC.
- Aplicación del cuestionario para el cumplimiento de los requisitos de la NC: 3000.
- Aplicación de encuesta a trabajadores de la empresa para conocer las principales deficiencias en el procedimiento actual.

En el periodo Enero – Diciembre 2008, de un total de 563 trabajadores al cierre del mes de diciembre, se evaluaron un total de 411, representando el 73 % los trabajadores evaluados. Haciendo un análisis de los resultados obtenidos en el proceso evaluativo se puede concluir que del total de evaluados, el 57% el resultado fue superior, el 42% fue adecuado y el 1% fue deficiente. (Anexo 10)

Las deficiencias más reiterativas son:

- ✓ Falta de organización del puesto de trabajo.
- ✓ Deficiente gestión de venta
- ✓ Mejorar en la calidad del servicio que se presta.
- ✓ Aumentar la creatividad.
- ✓ Elevar el sentido de pertenencia.

Un aspecto negativo del proceso evaluativo lo constituye la ausencia en el proceso de evaluación de indicadores enfocados a las competencias, lo que sería un paso de avance para medir habilidades y conocimientos que diferencien el desempeño de los trabajadores, impactando positivamente en la posición competitiva de la empresa, lo que permitiría detectar las brechas de conocimiento existentes tanto en el plano individual como en el organizacional.

Verificando el cumplimiento o no de los requisitos establecidos en la NC 3001:2001 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en el Proceso de Evaluación y Desempeño se hace necesario la aplicación del siguiente cuestionario:

4.8 Requisitos vinculados a la evaluación del desempeño	Si	No
4.8.1 ¿Dispone la organización con el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales, de acuerdo a lo establecido en la legislación en la materia?	x	
4.8.2 ¿Está designado por la alta dirección uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño?	x	
4.8.3 ¿Están establecidos de común acuerdo con la Organización sindical indicadores adicionales a los indicadores fundamentales dispuestos en la ley, y estos están inscritos en el Convenio Colectivo de Trabajo?		x
4.8.4 ¿Conocen los trabajadores antes de comenzar el período evaluativo anual, tanto los indicadores fundamentales establecidos en la ley, como los indicadores adicionales acordados con la organización sindical?	x	
4.8.5 ¿Está elaborado el documento que contiene las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada al trabajador, en el cual se reflejan todas las acciones que éste debe cumplir en el próximo período con vistas a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual?	x	

Se reitera la ausencia en el proceso de evaluación de indicadores enfocados a las competencias. Además muchos trabajadores desconocen para qué se realiza la Evaluación del Desempeño.

Las administraciones involucradas en el proceso no están debidamente preparadas y muestran desconocimiento con respecto a lo establecido legalmente en la resolución 77/07 y 77/08.

2.3.3 Subproceso de Capacitación y Desarrollo.

La capacitación no es más que la acciones dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicio, permitiendo crear mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño laboral adecuado en el cargo. En el Anexo 11 se puede apreciar el proceso de Capacitación y Desarrollo.

El diagnóstico para este subsistema se realiza aplicando las siguientes herramientas:

- Análisis de documentos y resoluciones aprobadas por la empresa donde se explica detalladamente el procedimiento que utiliza actualmente la empresa.
- Elaboración del SIPOC.
- Aplicación del cuestionario para el cumplimiento de los requisitos de la NC: 3000.

Evaluando la repercusión de las competencias en el proceso de Capacitación y Desarrollo, para comparar los resultados obtenidos en el proceso de evaluación del desempeño, ficha DNA y planes de capacitación en este análisis fueron detectadas las siguientes dificultades:

- ✓ La ausencia en el proceso de evaluación de indicadores enfocados a las competencias.
- ✓ La evaluación no se realiza atendiendo a las acciones de capacitación que los trabajadores reciben, de modo que no se conoce como se desarrollan las competencias individuales.
- ✓ Las fichas DNA se encaminan al desarrollo de competencias, competencias que no están definidas en la actualidad.

Verificando el cumplimiento o no de los requisitos establecidos en la NC 3001:2001 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en el Proceso capacitación y Desarrollo se hace necesaria la aplicación del siguiente cuestionario:

4.5 Requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo	si	no
4.5.1 ¿Están determinadas por la alta dirección las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores, mediante un proceso continuo e ininterrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan?	x	
4.5.2 ¿Están identificadas por la organización las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen?		x
4.5.3 ¿Dispone la organización de un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano?	x	
4.5.4 ¿Tiene elaborados la organización los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y las brechas identificadas?		x
• ¿Están los planes integrados en el plan de capacitación y desarrollo de la organización?	x	

4.5 Requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo	si	no
4.5.5 ¿Analiza y discute la alta dirección el plan de capacitación y desarrollo de capital humano con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores?	x	
• ¿Está aprobado e incluido en el Convenio Colectivo de Trabajo el plan de capacitación y desarrollo de capital humano?	x	
4.5.6 ¿Garantiza la alta dirección la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la organización, asegurando el capital humano y los recursos materiales y financieros necesarios para la actividad?	x	
4.5.7 ¿Tiene la organización identificados los indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan y deberá realizar las evaluaciones sistemáticas del impacto de dichas acciones?		x
4.5.8 ¿Analiza periódicamente la alta dirección el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo y realiza las acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presenten?	x	
4.5.9 ¿Ha obtenido la organización la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente”, a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social?		x

A pesar de que el trabajo en este campo es continuo y la alta dirección está identificada con el proceso de capacitación no se logra el cumplimiento de este subsistema ya que no se cuenta con los perfiles de competencias lo que no permite establecer las brechas entre lo que el puesto exige y lo que realmente aporta el hombre.

Generalmente se hace engorroso llevar acabo esta actividad pues los trabajadores no se sensibilizan con el resultado, la mayoría de estos hacen resistencia ante la necesidad de capacitarse.

Conclusiones Parciales del Capítulo.

1. En el subproceso de Reclutamiento y Selección incide negativamente el desconocimiento acerca de los cargos, pues no se encuentran elaborados los perfiles de competencias aspecto este que repercute en los procesos claves de Recursos Humanos.
2. Un aspecto negativo del proceso evaluativo lo constituye la ausencia en el proceso de evaluación de indicadores enfocados a las competencias, lo que sería necesario para medir habilidades y conocimientos que diferencien el desempeño de los trabajadores, lo que permitiría detectar las brechas de conocimiento existentes en el plano individual.
3. Aunque el trabajo es continuo y la alta dirección está identificada con el proceso de capacitación no se logra el cumplimiento de este subsistema ya que no se cuenta con los perfiles de competencias lo que no permite establecer las brechas entre lo que el puesto exige y lo que realmente aporta el hombre.

Capítulo III. Diseño de los perfiles de competencia.

3.1 - Procedimiento para la confección de los Perfiles de Competencias.

El procedimiento utilizado se inicia con la fase de preparación, la cual fue desarrollada en el capítulo anterior. La siguiente fase es la de planeamiento.

3.2 Fase de planeamiento.

En esta fase, se planteó todo el estudio de análisis y descripción de puestos de trabajo y la confección de los perfiles de competencias, A continuación se desarrollan las etapas de la forma que fueron concebidas.

Etapas # 3: Definición de los objetivos del estudio y del diseño de los Perfiles de Competencias.

En esta etapa se define el objetivo o (los objetivos) que se pretende alcanzar con la confección de los perfiles de competencias. En la presente investigación dicho objetivo está dirigido a diseñar los perfiles de competencias de los puestos que tributan a la actividad de ventas minoristas, actividad que más reporta económicamente a la Sucursal Cubalse con el fin de centrar las bases para la evaluación del desempeño individual.

Estos objetivos están igualmente centrados al eficaz desempeño de los procesos de la organización

Etapas # 4: Determinación de los cargos que serán objeto de análisis y a los que se les elaborará el Perfil de Competencias.

Antes de iniciar el estudio, resulta de vital importancia, determinar los cargos y puestos de trabajo que van a ser analizados, ya que de ello dependerán las técnicas y métodos a utilizar. Si existen numerosos puestos y/o cargos de iguales características, se puede seleccionar una muestra representativa de ellos y realizar el análisis solo sobre estos. Dado el caso de que existan numerosos cargos y puestos de trabajo, pero estos no presenten características similares, entonces será necesario, realizar el estudio para todos los cargos y puestos en cuestión.

El mapa de procesos de la Sucursal Cubalse Cienfuegos se muestra en el Anexo 12, declarándose como procesos estratégicos los siguientes:

- Gestión de los Recursos Financieros
- Gestión de los Recursos Materiales
- Gestión de los Recursos Humanos
- Gestión Estratégica.

Como actividad principal que más reporta económicamente a la Sucursal (Anexo 13) tenemos la venta minorista que como mencionamos anteriormente contamos con 11 unidades de negocio a las que se le subordinan 23 puntos de ventas, lo cual tributa a 211 trabajadores de ellos 167 cajeros dependientes, 17 dependientes comerciales para el turismo, 12 Jefes de piso, 15 porteros guarda bolso.

En la actualidad usted puede ser uno de los testigos presenciales del mal desempeño de los trabajadores que ocupan los puestos referidos anteriormente, se puede encontrar, un no se ante esa importante y necesaria pregunta, un gesto de mala gana ante su búsqueda de información, etc.

Al valorar los niveles de desempeño de estos puestos se puede ver claramente que están por de bajo de los niveles requerido y deseados, como es de suponer las actividades de más importantes se ven afectadas de manera directa ya que los puestos estudiados son la imagen de nuestra actividad principal.

Por tal razón, sin duda alguna para la solución inmediata del problema planteado, se hace necesario el diseño de los perfiles de competencias.

Etapa # 5: Explicación a la alta dirección de los objetivos y particularidades del estudio.

En esta fase se realizó una sesión de trabajo con el Consejo de Dirección de la Sucursal donde se les explicó a sus miembros los objetivos de la investigación, las ventajas que reportaría la misma y se les impartió además una panorámica general del tema.

Etapa # 6: Selección del personal que va a realizar el estudio. Creación del grupo de expertos. Una cuestión que habrá que resolver en todos los casos en que se lleve a cabo este tipo de estudios es la de ¿quién ha de elaborar los perfiles de competencias? Pueden adoptarse

diversas soluciones: el ocupante del puesto, su jefe inmediato superior, un técnico del Departamento de Recursos Humanos, un consultor externo o una combinación de varios.

Cada opción tiene, evidentemente, sus ventajas y sus inconvenientes: el ocupante del puesto y su jefe inmediato superior conocen muy bien el puesto o cargo, pero no están familiarizados con la redacción de los perfiles y probablemente, serán poco objetivos en la selección y transcripción de la información.

Con el consultor externo puede ocurrir justamente lo contrario. Lo más habitual suele ser acudir a algún técnico del Departamento de Recursos Humanos y a un consultor externo para formar y entrenar al personal de la propia organización, en caso de ser necesario. Entre todos llevarán a cabo la elaboración de los perfiles, apoyándose en los ocupantes de los cargos y puestos de trabajo. De esta forma, se aprovecha la experiencia y el conocimiento de los consultores externos y se evitan los costos que supone contratar a uno o varios consultores para llevar a cabo todo este estudio.

La presente investigación se realizó por un equipo multidisciplinario de la propia Sucursal, el cual estaba integrado por diversos especialistas de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad.

El grupo de expertos fue seleccionado utilizando los siguientes criterios:

- 5 ó más años de experiencia y calificación profesional en la actividad que desempeña.
- Conocimiento profundo del puesto de trabajo.
- 5 ó más años de experiencia en la Corporación Cubalse.

Una vez definidos los criterios de selección de los expertos se procede al cálculo del tamaño de la muestra. Para el efectivo desarrollo de este paso primeramente se decidió la proporción del error deseado al realizar la inferencia con los n expertos (p), el nivel de precisión (i) y el nivel de confianza que se desee tomar. Seguidamente se pasa a calcular el tamaño de la muestra de expertos, auxiliándose de la fórmula que a continuación se expone:

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

Donde:

K = Depende del nivel de confianza y adopta:

Cuando $1-\alpha = 95\%$ un valor de $K=3,8416$

$P=0.03$ debido a que se trata de puesto de trabajo de suma importancia.

$i \leq 0,12$ será $i=0,1140$

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{0.03 (1 - 0.03) 3.8416}{(0.1140)^2} = 8,6$$

$n = 9$. Expertos

Después de realizado el cálculo se definió que el número de expertos serían 9, en el Anexo 14 se podrá ver la distribución de dichos expertos. Expertos que cumplen con los criterios establecidos anteriormente.

Etapas # 7: Selección de los métodos para el registro de la información.

En esta etapa, según la naturaleza y las características de los puestos de trabajo que deben ser analizados, se seleccionan los métodos de análisis más adecuados. Se suelen utilizar métodos mixtos, debido a que la combinación de varios métodos, brinda la posibilidad de atenuar los inconvenientes que se presentan al aplicar cada método de forma independiente.

Se utilizaron en esta etapa varios métodos de análisis, pues los puestos de trabajo son de naturaleza semejante. Entre los métodos seleccionados en este estudio para el registro de la información se encuentran, cuestionarios de análisis de puestos (Anexo 15), entrevista, observación y el método de DACUM.

Se definió también el contenido de los métodos seleccionados para registrar la información necesaria, con el fin de realizar el análisis y descripción de puestos de trabajo y elaborar el perfil de competencias. En el caso del método de DACUM se organizó cada sección de trabajo y la forma de realizar el mismo.

Etapas # 8: Entrenamiento al grupo de expertos.

En esta fase a todos los expertos seleccionados se les dio un entrenamiento (20 horas), aportándoles en esencia las concepciones más actuales de la GRH vinculadas a la Gestión de Competencias, así como también la explicación del proceder del método a utilizar. Este

entrenamiento fue participativo y muy interactivo, en el que se emplearon paquetes de programas computacionales.

Etapas # 9: Explicación a los trabajadores sobre las particularidades del estudio a realizar.

Una vez cumplidas las etapas anteriores, corresponde ahora explicarle a todo el personal, tanto a los directivos como a los empleados involucrados, que se va a realizar un estudio para elaborar los perfiles, con el objetivo de que todos estén informados y de motivarlos en el tema, tratando de obtener así, la máxima colaboración.

Como parte de este paso se reunió (como se explicó anteriormente) al Consejo de Dirección de la organización para comunicarle a todos los directivos los objetivos, el alcance y contenido del estudio que se va a realizar, así como las principales características de éste. Luego como segunda parte de esta etapa, se reunió al personal involucrado en la investigación para informarles las características de la investigación, los objetivos que se perseguían con ella y lograr así la activa participación y motivación de los trabajadores en la misma.

3.3 Fase de ejecución.

Etapas # 10: Ejecución y estudio.

En esta fase se lleva a cabo, la etapa de ejecución del estudio, en la cual se desarrollaron los pasos siguientes:

Paso 1. Registro de la información.

En este paso se registró toda la información necesaria, referida a los distintos puestos de trabajo para elaborar los perfiles de competencia, a partir de los métodos seleccionados, en función de los cuales se preparó el material de trabajo.

En esta fase se definió además el formato que tendrían los perfiles de competencia, en correspondencia con los objetivos que se perseguían con la confección de los mismos.

En la literatura consultada no se detectó un criterio unánime entre los autores para presentar estos resultados, existiendo una gran diversidad de criterios y formatos para estructurar la

información registrada. Sin embargo, la mayor parte de los autores coinciden en clasificar la información en varias categorías. Teniendo en cuenta lo antes expuesto y dada la necesidad de garantizar que la presentación de la información contenida en los perfiles de competencias de los puestos de trabajo, sea homogénea para toda la organización, se propuso un formato estándar, donde se define la estructura del Perfil. En el Anexo 16 se muestra el formato de dicho perfil y en el Anexo 17 se ofrece una explicación detallada de cada una de las categorías definidas en el formato propuesto.

Paso 2: Análisis y descripción del puesto.

Para el desarrollo de esta etapa se parte de la información obtenida en el cuestionario de puestos de trabajo aplicado. En la primera sesión se comenzó por definir con dichos expertos la misión del puesto, para ello se presentaron varias propuestas derivadas de los criterios dados por ellos anteriormente y por la información recogida, las cuales se mostraron en pancartas visibles. Se fueron analizando cada una y se iban modificando, adecuando y enriqueciendo con el criterio de todos los expertos, hasta que se llegó por consenso a la definición de la misión del puesto.

Posteriormente de la misma manera se fueron determinando los demás componentes del perfil de competencias de los puestos analizados. En esta etapa se desarrollaron 2 sesiones con cada grupo de expertos. El resultado de este paso es el listado de funciones y tareas del puesto.

Paso 3: Aplicación del método DACUM (Developing a Curriculum)

A continuación se aplicó en este paso el método DACUM a través de varios pasos que se explican a continuación:

Listado, definición y evaluación de competencias.

En este paso es importante aclarar que la investigación no realiza la evaluación de las competencias, lo cual no constituye objetivo de la misma.

Identificación de las competencias.

Analizar la descripción de la ocupación a considerar. En este paso a los expertos se les entregó una hoja con las funciones y/o actividades del puesto para que ellos definieran las competencias por puestos. Posteriormente los especialistas que aplican el método analizarán los resultados y a través de la técnica de reducción de listado erradicaban repeticiones y similitudes, quedando así reflejadas las competencias que determinaron los expertos. (Anexo 18)

En esta etapa se les explicó a los expertos el objetivo de la misma y la importancia de tener en cuenta las reglas de trabajo en grupo para el adecuado desarrollo de las sesiones, por lo que dichas reglas quedaron bien definidas, así como otros aspectos significativos para este tipo de sesiones, de manera que se lograra una dinámica favorecedora para el trabajo del grupo.

En estas sesiones se trabajó con la misión y visión de la organización y de los propios puestos de trabajo, los que se retoman en esta etapa por la importancia que tienen en la confección de los perfiles de competencias.

En este paso se les mostró a los expertos las tablas finales obtenidas, así como la información recogida en el cuestionario de análisis de puesto y la obtenida a través de un profundo y exhaustivo análisis de una serie de documentos como: el manual de normas y procedimientos.

Identificación de Competencias Claves.

Para determinar las competencias claves se utiliza el método SAATY, el cual establece una ponderación, que se divide de la siguiente manera: (ver Anexo 19)

- 1 = Igual de Importante
- 3 = Ligeramente más importante (1/3 Ligeramente menos importante)
- 5 = Más importante (1/5 Menos importante)
- 7 = Bastante importante (1/7 Bastante menos importante)
- 9 = Mucho más importante (1/9 Mucho menos importante)

Para darle confiabilidad a los resultados brindados, se procede a verificar la consistencia de las matrices.

Si la razón de consistencia resulta menor o igual a 0.10, entonces la matriz de comparación por pares es consistente.

Si la razón de consistencia resulta estrictamente mayor que 0.10, entonces la matriz de comparación por pares es inconsistente, lo que llama a la reflexión de los expertos, para que replanteen sus juicios en base a las comparaciones de los criterios y/o alternativas que habían hecho. (Anexo 19)

Paso 4: Completamiento del perfil.

En esta etapa se obtienen las competencias, requisitos, documentos de trabajo, responsabilidades del puesto y otros componentes, seguidamente se redactó y presentó la primera versión de los Perfiles de Competencias.

Paso 5: Redacción y presentación de la primera versión de los perfiles de competencias.

En este paso se validaron y aprobaron todos los Perfiles de Competencias por los propios expertos y con los representantes de cada actividad, empleados, funcionarios y directivos.

En esta etapa además se redactó de acuerdo con la información registrada, una primera versión de los perfiles de competencias de los diferentes puestos, según el formato propuesto para estos fines.

La experiencia demuestra que no existen esquemas fijos que seguir para la redacción y presentación de los perfiles de competencia, aunque los expertos sugieren que se use un estilo sencillo, conciso y claro, procurando iniciar cada frase con un verbo de acción y en tiempo

presente, evitando toda expresión que no de información exacta y necesaria, así como todo tipo de valoraciones y juicios propios del personal que redacta los perfiles de competencias.

3.4 Fase de implantación.

En esta fase se llevó a cabo la etapa de prueba e implantación de los perfiles de competencias, en la cual se siguieron los pasos siguientes:

Paso 1: Prueba de los perfiles de competencias.

Poner un tiempo a prueba el Perfil de Competencia es muy útil, debido a que esto posibilita el desarrollo de acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo; según el criterio de varios autores consultados; este enriquecimiento se puede propiciar a través de las acciones siguientes:

- Otorgando libertad a los trabajadores para decidir sobre los métodos de trabajo, secuencia y ritmo.
- Inculcando en los trabajadores un sentido de responsabilidad
- Promoviendo la participación de los trabajadores.
- Proporcionando a las personas retroalimentación sobre su desempeño.
- Asegurando que los trabajadores conozcan, como sus tareas contribuyen al producto final.
- Implicando a los trabajadores en el análisis y cambio del medio ambiente del trabajo.

En la Literatura consultada no se detectó un criterio unánime entre los autores para prefijar el tiempo de duración del período de prueba de los perfiles, sin embargo, la experiencia atendiendo al factor aprendizaje demuestra, en estos casos, establecer un período de prueba entre 1 y 3 meses como máximo. Atendiendo a esto se determinó un período de prueba de los perfiles de 3 meses y durante ese tiempo se fue valorando en que medida era necesario un reajuste de los mismos.

Paso 2: Presentación de la versión final de los perfiles de competencia.

En este paso se incluyeron las correcciones oportunas, derivadas del período de prueba, para la redacción definitiva de los perfiles de competencia. Por lo que concluyó este paso con la redacción final de los mismos.

Paso 3: Aprobación de los perfiles.

Una vez redactada la versión final de los perfiles de competencia, se sometió a la consideración de los directivos para su correspondiente aprobación.

Paso 4: Implantación de los perfiles de Competencia.

La aprobación definitiva de los perfiles por parte de todos los niveles competentes, define la implantación de estos en la organización.

Se organizó una sesión de trabajo con los trabajadores implicados en la investigación donde se analizó la importancia del conocimiento de las competencias de cada puesto de trabajo y su influencia en los procesos y en la calidad del servicio que se presta.

3.5 Fase de seguimiento.

Esta fase incluye de hecho la etapa de seguimiento (monitoreo) de los Perfiles de Competencia. Aquí se establecieron revisiones periódicas para detectar posibles cambios en los contenidos de los cargos y/o puestos de trabajo, debido a modificaciones, tanto en las estrategias y políticas de recursos humanos trazadas en la organización, como en el diseño de los sistemas de trabajo, en lo que se refiere a los métodos y a las condiciones de trabajo, que provocarán cambios en dichos perfiles de competencias.

Para garantizar el éxito de la aplicación del procedimiento propuesto se trabajó constantemente para lograr la implicación de todo el personal en las concepciones modernas de la Gestión de Recursos Humanos y en este caso específico, con aquellas cuestiones relacionadas con la Gestión de Competencias. Es importante destacar además que todo el personal se familiarizó con el proceso de manera que se obtuvo la máxima colaboración al respecto.

3.6 Formato del Perfil de Competencia.

3.6.1 Formato del Perfil de Competencia para Dependiente Comercial.

I-Identificación del cargo

Denominación: Dependiente Comercial para el turismo

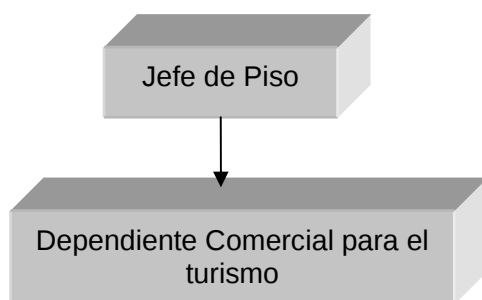
Departamento al cual pertenece: Piso de venta

Categoría Ocupacional: Servicio

Horario: 8:30 am a 6:30 pm

Salario: 255.00

II-Organigrama del puesto



III- Puestos a quien reporta

Puesto	Directo	Indirecto
Jefe de Piso	X	
Gerente		X

IV- Puestos que le reportan

Puesto	Directo	Indirecto

V-Misión del cargo

Garantizar la calidad del servicio y la satisfacción al cliente, a través de una excelente gestión de venta, que facilite el proceso de compra y la fidelidad de los clientes a la organización.

VI-Competencias: (Dependiente comercial para el Turismo.)

➤ **Conocimientos profundos y experiencia en la actividad.**

- * Tiene experiencia en la actividad que desempeña.
- * Tiene gran conocimiento del trabajo, lo que permite la solución de problemas de una manera efectiva.

➤ **Habilidades en la toma de decisiones.**

- * Soluciona los conflictos que se le presentan con efectividad y dinamismo.

➤ **Capacidad de aprendizaje.**

- * Recepciona y asimila fácilmente nuevos conocimientos e ideas
- * Logra profundidad y constancia en el proceso de adquisición de conocimientos.

➤ **Disciplina, responsabilidad y honestidad.**

- * Cumple con las normas y procedimientos de su actividad.
- * Se siente responsable de la calidad y de los resultados de su trabajo.
- * Practica la autodisciplina.
- * Prioriza la necesidad de cumplir con lo establecido.
- * Su comportamiento refleja la fidelidad a sus principios.
- * Persona dominada por el sentido del deber.

➤ **Habilidades Interpersonales.**

- * Tiene una actitud de cooperación en sus relaciones.
- * Se relaciona fundamentalmente con otras personas.
- * Desarrolla habilidades para comprender, comunicar y motivar a los demás.
- * Establece adecuadas relaciones de trabajo.
- * Tiene un trato adecuado con las personas.
- * Es agradable, adaptable y tiene estabilidad emocional.
- * Influye favorablemente en las personas.

VII-Funciones:

1. Ordenar su área de trabajo garantizando la apertura del establecimiento.
2. Mantener ordenadas las mercancías por tallas, marcas, colores, modelos afines, haciendo uso de las técnicas de merchandising.
3. Observar que todas las mercancías se encuentren marcadas con su precio y código en todo momento y si se detecta algún faltante informar de inmediato a su jefe superior.
4. Conocer las variaciones de precios de las mercancías.
5. Entregar al jefe superior las necesidades de artículos que se requiera para pedirlos al almacén.
6. Atender solícitamente a los clientes, informarles todo lo referente a calidades y cualidades de las mercancías, así como hacer promoción de venta.
7. Llamar a su superior cuando se presenta cualquier tipo de reclamación o dificultad cuya solución no sea de su competencia.
8. Participar en el conteo de inventario (conteo del 10% y 100%)
9. Brindar apoyo a las otras áreas en el caso de que se solicite.
10. En las áreas de electrónica y ferretería, se tendrá un amplio dominio sobre las bondades y características de los equipos conociendo además su forma de funcionamiento, manejo y uso.
11. Llevar el control de los productos perecederos o que estén próximos a vencerse para su tratamiento por la parte comercial.
12. Manipular adecuadamente la mercancía en piso de venta para que no se generen mermas.
13. Revisar detalladamente la mercancía cuando la recibe del almacén, no recibiendo los productos con deterioro o con mala calidad.
14. Realizar cualquier función que le sea asignada por sus superiores.
15. Realizar otras actividades contempladas en su calificador de cargo que se ajusten a las características de su actividad

VIII-Equipamiento de trabajo: Góndolas, hipercestos y cestos.

IX-Documentos de trabajo.

Información recibida en el puesto. Dependiente Comercial

Documentos	Dpto. que lo envía	Personal que lo envía	Uso o Trámite
Transferencias	Dpto Económico	Contador	Para recibir la mercancía de su área.
Reevaluaciones	Dpto Económico	Contador	Para actualizar los precios de la mercancía
Listado de Ciegas (Inventario)	Dpto. Económico	Contador	Realiza el conteo del área y llena el documento de la ciega

Información emitida en el puesto

Documento	Dpto al que se le envía	Personal o puesto a que le envía
Conteos 10% y 100%	Dpto Económico	Contador

X-Requisitos del cargo.

1.- Requisitos de formación:

- **Formación general:** Técnico Medio en Comercio o Curso de la Escuela de Hotelería y turismo.
- **Conocimientos específicos:**
 - * Gestión de venta y Merchandising, (Gestión Comercial o temáticas relacionadas como Cursos de Dependientes Comerciales, Integrales, Cajeros Vendedores, Piramidales, entre otros).
 - * Ingles
 - * Marketing operativo
 - * Calidad de los servicios
 - * Comunicación

2.- Requisitos de personalidad

Requisitos de Personalidad	Niveles		
	1	2	3
Dinámico			X
Responsable			X
Cooperador			X
Sensible			X
Comunicativo			X
Amable			X
Sociable			X
Controlado emocionalmente			X
Honesto			X
Organizado			X
Paciente			X
Seguro de sí			X
Decidido			X
Observador			X
Atento e interesado por lo demás			X
Adaptable			X
Perseverante			X
Entusiasta			X
Creativo		X	
Flexible			X
Disciplinado			X
	1. Bajo	2. Medio	3. Alto

3.- Requerimientos físicos exigidos para desempeñar el cargo:

- **Atributos físicos:** Adecuada apariencia personal y adecuadas condiciones físicas.
- **Esfuerzo físico:** Se requiere de un esfuerzo físico, con constantes movimientos de manos y piernas. Casi en la totalidad de la jornada el ocupante del puesto permanece de pie por lo que se produce agotamiento físico al final de la jornada.
- **Requisitos de identidad:** Entre 20 y 35 años (Fuentes externas) y ambos sexos.

XI. Normas y Procedimientos

- **Manual de Normas y Procedimientos de Cubalse.**
- Legislación Laboral actual.
- Reglamento Disciplinario Interno.
- Código de ética.
- Normas de Seguridad y Salud del trabajo.

XII. Responsabilidades:

Sobre los medios y equipos con que trabaja.

- Sobre la calidad de los servicios que ofrece: es responsable directo de realizar una adecuada gestión de venta y de la calidad del servicio que brinda.
- Sobre la relación con el cliente: debe dar un excelente trato al cliente y contribuir a la satisfacción de las necesidades del mismo.
- Sobre procesos: ventas
- Sobre los recursos con los que opera: productos
- Sobre procedimientos: Debe cumplir con lo establecido en el Manual de Normas y Procedimientos para la actividad que desempeña y con las normas de seguridad y salud en el trabajo.

XIII- Condiciones de trabajo:

1. Ambiente físico de trabajo: El ambiente es agradable, con adecuadas condiciones de iluminación, ventilación, limpieza y ruido.
2. Riesgos:
 - Sobrecarga física (permanencia de pie)
 - Contacto directo con la corriente eléctrica (área de electrónica)
 - Caída al mismo nivel.
3. Régimen de trabajo: Existe un régimen de trabajo y descanso que cumple con lo establecido, incluyendo el descanso semanal (francos).

Firma del trabajador

Administración

3.6.2 Formato del Perfil de Competencia para Cajero Dependiente.

I-Identificación del cargo.

Denominación: Cajero Dependiente

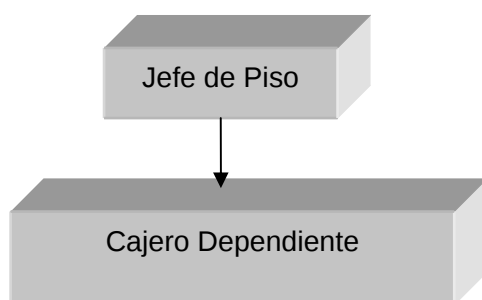
Departamento al cual pertenece: Piso de venta

Categoría Ocupacional: Servicio

Horario: 8:30 am a 6:30 pm

Salario: 275.00

II-Organigrama del puesto.



III- Puestos a quien reporta.

Puesto	Directo	Indirecto
Jefe de Piso	X	
Gerente		X

IV- Puestos que le reportan

Puesto	Directo	Indirecto

V-Misión del cargo

Garantizar la satisfacción del cliente, logrando una excelente gestión de venta y de calidad en el servicio, además de asegurar la ejecución efectiva de las operaciones con efectivo, pagos y cobros con divisa.

VI-Competencias: (Cajero dependiente.)

➤ **Conocimientos profundos y experiencia en la actividad.**

- * Tiene experiencia en la actividad que desempeña.
- * Tiene gran conocimiento del trabajo, lo que permite la solución de problemas de una manera efectiva.

➤ **Desarrollo del espíritu de colaboración y trabajo en equipo.**

- * Facilita y apoya las decisiones del equipo.
- * Fomenta la cooperación para conseguir creatividad y sinergia.
- * Comparte con su grupo los retos a los que se enfrenta.
- * Crea un clima de confianza y seguridad.
- * Se preocupa por mantener la armonía grupal.

➤ **Habilidades Comunicativas:**

- * Manifiesta una actitud integradora en la comunicación.
- * Se orienta en el otro, en sí mismo y en la situación.
- * Sabe escuchar, argumentar sus criterios y reconoce cuando se equivoca.
- * Transmite de forma clara y coherente, está abierto a puntos de vista diferentes.
- * Utiliza un lenguaje extraverbal que da fuerzas a sus palabras.
- * Es receptivo a la crítica y respeta las opiniones de los demás.
- * Utiliza la comunicación persuasiva, sobre todo en los procesos de cambios.
- * Refleja congruencia entre la comunicación verbal y extraverbal.
- * Tiene fluidez verbal y logra un adecuado clima en la comunicación.

➤ **Orientación hacia los resultados.**

- * Tiene un enfoque de la organización como sistema abierto.
- * Se identifica con los resultados de la gerencia.
- * Comparte y está comprometido con los resultados de su área.

➤ **Habilidades en la negociación y solución de conflictos.**

- Facilita la comunicación en situaciones conflictivas.

VII-Funciones:

1. Al comenzar la jornada laboral recibir el fondo en efectivo de la caja registradora que ocupa, exigiendo que la misma esté sin operaciones, limpia y revisando los rollos de papel de la cinta.
2. Recibir del Cajero Central la caja contentiva cerrada y sellada del fondo para cambio, procediendo a la comprobación cuidadosa de su importe y la confección del Modelo de Entrega de Fondo para el cambio, que debe ser firmado por él.
3. Proceder a dar entrega del importe Fondo para el Cambio por la acción en la caja Declaración de Efectivo, en presencia de su superior.
4. Registrar el número de vale, si lo usa, o el código del producto por el cual efectúa el cobro.
5. Chequear que la mercancía a cobrar traiga su código y precio correspondiente.
6. Al terminar la jornada laboral entregar al Cajero Central, después de comprobado, el fondo, mediante la firma del Modelo de Entrega del Fondo para Cambio.
7. Contar el efectivo, comprobantes de ventas por tarjeta de créditos débitos, Travelers check y cualquier otro valor contenido en la caja, solamente al término de la jornada para efectuar la liquidación de las operaciones del día.
8. Con relación a los billetes cuya denominación es de \$50.00 C.U.C o de \$100.00 C.U.C además de las medidas orientadas a la comprobación, debe reflejar en el Modelo de Control de Billetes de Alta Denominación, la denominación número de serie, identificación, dirección que deberá ser tomada del Carné de identidad o Pasaporte del cliente.
9. Custodiar el efectivo que posea en la caja y los valores de su área de trabajo.
10. Activar la caja registradora con su código personal.
11. Registrar la validación por caja en las certificaciones de propiedad, siempre que los equipos y accesorios que vendan tengan garantía comercial.
12. Exigir la presentación y verificación del Carné de Identidad o Pasaporte del cliente, cuando existan ventas por Tarjetas de Créditos.
13. Informar a su jefe inmediato superior si es necesaria su salida del puesto de trabajo, y en caso de no continuar en él por situaciones excepcionales, exigir el arqueo de caja correspondiente.
14. Solicitar al jefe de piso el cambio de moneda a la caja central.
15. Participar en el conteo de inventario (conteo del 10% y 100%)

16. Ordenar su área de trabajo garantizando la apertura del establecimiento.
17. Mantener ordenadas las mercancías por tallas, marcas, colores, modelos afines, haciendo uso de las técnicas de merchandising.
18. Observar que todas las mercancías se encuentren marcadas con su precio y código en todo momento y si se detecta algún faltante informar de inmediato a su jefe superior.
19. Conocer las variaciones de precios de las mercancías.
20. Entregar al jefe superior las necesidades de artículos que se requiera para pedirlos al almacén.
21. Atender solícitamente a los clientes, informarles todo lo referente a calidades y cualidades de las mercancías, así como hacer promoción de venta.
22. Llamar a su superior cuando se presenta cualquier tipo de reclamación o dificultad cuya solución no sea de su competencia.
23. Brindar apoyo a las otras áreas en el caso de que se solicite.
24. Llevar el control de los productos perecederos o que estén próximos a vencerse para su tratamiento por la parte comercial.
25. Realizar cualquier otra tarea dentro de su marco profesional orientada por sus superiores.
26. Manipular adecuadamente la mercancía en piso de venta para que no se generen mermas.
27. Revisar detalladamente la mercancía cuando la recibe del almacén, no recibiendo los productos con deterioro o con mala calidad.
28. Realizar además las funciones reflejadas en su calificador de cargo, que se ajusten a la actividad que realiza.

VIII-Equipamiento de trabajo: Cajas Registradoras, Post, Góndolas, Jabas de Nylon.

IX-Documentos de trabajo.

Información recibida en el puesto. Cajero Dependiente

Documentos	Dpto. que lo envía	Personal que lo envía	Uso o Trámite
Transferencias	Dpto Económico	Contador	Para recibir la mercancía de su área.
Reevaluaciones	Dpto Económico	Contador	Para actualizar los precios de la mercancía.
Listado de Ciegas (Inventario)	Dpto Económico	Contador	Realiza el conteo del área y llena el documento de la ciega.

Información emitida en el puesto

Documento	Dpto al que se le envía	Personal o puesto a que le envía
Conteos 10% y 100%	Dpto Económico	Contador
Cinta auditora	Dpto Económico	Cajera Central
Hoja de liquidación	Dpto Económico	Cajera Central

X- Requisitos del cargo.

1.- Requisitos de formación:

- **Formación general:** Técnico Medio en Comercio o Curso de la Escuela de hotelería y turismo.
- **Conocimientos específicos:**
 - * Gestión Comercial o temáticas relacionadas (Cursos de Dependientes Comerciales, Integrales, Cajeros Vendedores, Piramidales, entre otros).
 - * Inglés
 - * Caja y Chequería.
 - * Calidad de los servicios
 - * Comunicación
 - * Moneda falsa
 - * Marketing Operativo
 - * Tarjeta de Crédito y Débito.

2.- Requisitos de personalidad

Requisitos de Personalidad	Niveles		
	1	2	3
Dinámico			X
Responsable			X
Cooperador			X
Sensible			X
Comunicativo			X
Amable			X
Sociable			X
Controlado emocionalmente			X
Honesto			X
Organizado			X
Paciente			X
Seguro de sí			X
Decidido			X
Atento e interesado por lo demás			X
Observador			X
Adaptable			X
Perseverante			X
Entusiasta			X
Creativo		X	
Flexible			X
Disciplinado			X
	1. Bajo	2. Medio	3. Alto

3.- Requerimientos físicos exigidos para desempeñar el cargo:

- **Atributos físicos:** Adecuada apariencia personal y adecuadas condiciones físicas.
- **Esfuerzo físico:** Se requiere de un esfuerzo físico ligero, con constantes movimientos de manos y piernas. Casi en la totalidad de la jornada laboral el ocupante del puesto permanece de pie por lo que se produce agotamiento al final de dicha jornada. No debe padecer ninguna enfermedad que afecte su buen desarrollo en el puesto
- **Requisitos de identidad:** Entre 20 y 35 años (Fuentes externas) y ambos sexos.

XI. Normas y Procedimientos

- Manual de Normas y Procedimientos de Cubalse.
- Legislación Laboral actual.
- Reglamento Disciplinario Interno.
- Código de ética.
- Normas de Seguridad y Salud del trabajo.

XII. Responsabilidades:

- Sobre los medios de trabajo.
- Sobre la calidad del servicio que ofrece: Es responsable directo de realizar una adecuada gestión de venta y de la calidad del servicio que brinda.
- Sobre la relación con el cliente: Debe dar un excelente trato al cliente y contribuir a la satisfacción de las necesidades de los mismos.
- Sobre procesos: venta.
- Sobre los recursos con los que opera: productos y dinero.
- Sobre procedimientos: Debe cumplir con lo establecido en el Manual de Normas y Procedimientos para la actividad que desempeña y con las Normas de Seguridad y Salud del trabajo.

XIII- Condiciones de trabajo:

1. Ambiente físico de trabajo: El ambiente es agradable, con adecuadas condiciones de iluminación, ventilación, limpieza y ruido.
2. Riesgos:
 - Contacto directo con corriente eléctrica.
 - Contacto indirecto con corriente eléctrica.
3. Régimen de trabajo: Existe un régimen de trabajo y descanso que cumple con lo establecido, incluyendo el descanso semanal (francos).

Firma del trabajador

Administración

3.6.3 Formato del Perfil de Competencia para Jefe de Piso.

I-Identificación del cargo

Denominación: Jefe de Piso

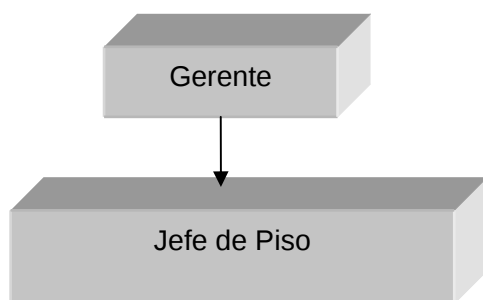
Departamento al cual pertenece: Piso de venta

Categoría Ocupacional: Dirigente

Horario: 8:30 a.m. a 6:30 p.m.

Salario: \$ 315.00

II-Organigrama del puesto



III- Puestos a quien reporta

Puesto	Directo	Indirecto
Gerente	X	

IV- Puestos que le reportan

Puesto	Directo	Indirecto
Cajero Dependiente	X	
Dependiente Comercial	X	
Portero	X	

V-Misión del cargo

Garantizar el excelente funcionamiento de las áreas de ventas de la unidad, logrando una adecuada calidad del servicio en las mismas.

VI-Competencias: (Jefe de Piso)

➤ **Orientación al control de la actividad que dirige y la proactividad.**

- * Da seguimiento a las tareas.
- * Promueve el autocontrol en los empleados.
- * Mantiene un adecuado control sobre los documentos que maneja.

➤ **Habilidades Comunicativas:**

- * Manifiesta una actitud integradora en la comunicación.
- * Se orienta en el otro, en sí mismo y en la situación.
- * Sabe escuchar, argumentar sus criterios y reconoce cuando se equivoca.
- * Transmite de forma clara y coherente, está abierto a puntos de vista diferentes.
- * Utiliza un lenguaje extraverbal que da fuerzas a sus palabras.
- * Es receptivo a la crítica y respeta las opiniones de los demás.
- * Utiliza la comunicación persuasiva, sobre todo en los procesos de cambios.
- * Refleja congruencia entre la comunicación verbal y extraverbal.
- * Tiene fluidez verbal y logra un adecuado clima en la comunicación.

➤ **Autoridad y exigencia.**

- * Es ejemplo ante sus subordinados.
- * Actúa con firmeza cuando la situación lo requiere.
- * Por sus características, conocimientos y comportamiento es seguido por sus subordinados.

➤ **Compromiso con la organización y dedicación al trabajo:**

- * Tiene un gran espíritu de sacrificio.
- * Es abnegado y preocupado por su trabajo.
- * Comparte los valores organizacionales.
- * Se identifica e interioriza las metas organizacionales, por lo que tiene alto sentido de pertenencia a la organización.

➤ **Saber fijar prioridades.**

- * Esta competencia es parte de la planificación que tenga el puesto en el tiempo que transcurre el trabajo en ese caso.

- * Planifica el trabajo diferenciando (estableciendo) las prioridades.
- * Organiza las actividades de manera que logren los objetivos propuestos.

VII-Funciones:

1. Chequear si todo el personal esta en su puesto de trabajo a la apertura de la Tienda garantizando la adecuada atención a los clientes.
2. Exigir el uso correcto del uniforme a todo el personal subordinado, verificando que se cumpla la ética profesional del vendedor.
3. Entregar en tiempo los pedidos de mercancía al almacén para que las áreas se mantengan surtidas.
4. Realizar muestreos sobre las cantidades cobradas a los clientes.
5. Atender quejas y reclamaciones de los clientes, resolviendo aquellas que estén en su nivel de decisión e informar las otras a su jefe superior.
6. Garantizar la organización comercial del piso, y organizar el proceso de venta ininterrumpido en el horario de almuerzo del personal.
7. Informar a su jefe inmediato cualquier situación anormal que se presente con relación a la calidad o cantidad de los productos.
8. Velar porque el cuadro de caja se realice según lo establecido, retirar las operaciones de caja en los casos necesarios firmando la cinta auditora.
9. Controlar que se coloquen las nuevas mercancías en las góndolas de exhibición correspondientes.
10. Exigir al personal subordinado una adecuada organización de la mercancía para la realización del inventario
11. Exigir la realización del conteo del 10%, así como su recuento en el caso de existir diferencias.
12. Exigir que las áreas de ventas estén surtidas, limpias y organizadas.
13. Garantiza y ejecuta los cambios de productos, sólo en casos excepcionales, cuando estos así lo requieran.
14. Controlar que más del 70% de las mercancías estén representadas en el piso de venta.
15. Recoger como mínimo una vez por semana las merma de las áreas de venta y entregarla en el almacén según clasificación.
16. Velar por una adecuada disciplina laboral exigiendo por la asistencia y puntualidad de todos sus subordinados.

17. Organizar y realizar los cambios de precios que se generen en el piso de venta.
18. Garantizar el actual cumplimiento de calidad establecido por la organización con la política de protección al consumidor.
19. Realizar arqueos sorpresivos a cajas registradoras sistemáticamente y cuando el momento lo requiera.
20. Realizar el cambio de moneda fraccionaria a los cajeros de línea en la caja central siempre que sea solicitado por el mismo.
21. Exigir por la correcta actualización y exhibición de la garantía comercial de cada producto, específicamente la electrónica.
22. Llevar el control de los productos perecederos o que estén próximos a vencerse para su tratamiento por la parte comercial.
23. Realizar cualquier otra función que le asigne su jefe inmediato superior.
24. Informar al jefe inmediato superior las indisciplinas cometidas por los subordinados para su evaluación del desempeño con el fin de tomar acciones correctivas.

VIII-Equipamiento de trabajo: Productos y mercancías del área de venta.

IX-Documentos de trabajo.

Información recibida en el puesto. Jefe de Piso

Documentos	Dpto. que lo envía	Personal que lo envía	Uso o Trámite
Transferencias	Dpto Económico	Contador	Revisa la mercancía que va para el piso de venta
Reevaluaciones	Dpto Económico	Contador	Chequea que estén actualizados los precios en el piso de venta.
Listado de inventario	Dpto Económico	Contador	Realiza el inventario con sus subordinados.
Procedimientos, Resoluciones, Regulaciones, Documentos.	Casa Matriz, Sucursal o Unidad	Director General Especialistas y Gerente	Para el trabajo diario

Información emitida en el puesto

Documento	Dpto al que se le envía	Personal o puesto a que le envía
Solicitud de reevaluación de los productos	Dpto Económico	Contador
Entrega en modelo de pedido de la avería de todas las áreas.	Dpto Económico	Contador
Autoinspecciones	Oficina del gerente	Gerente

X-Requisitos del cargo.

1. Requisitos de formación:

- **Formación General:** Nivel Superior.
- **Conocimientos específicos**
 - * Gestión de Ventas y Merchandising (Gestión Comercial)
 - * Caja
 - * Inglés
 - * Marketing
 - * Calidad de los servicios
 - * Dirección
 - * Comunicación

2.- Requisitos de personalidad

Requisitos de Personalidad	Niveles		
	1	2	3
Dinámico			X
Comunicativo			X
Amable			X
Responsable			X
Honesto			X
Analítico		X	
Disciplinado			X
Perseverante			X
Colaborador			X
Sociable			X
Exigente			X

Requisitos de Personalidad	Niveles		
	1	2	3
Creativo			X
Organizado			X
Observador			X
Flexible		X	
Sensible			X
Seguro de sí			X
Controlado emocionalmente			X
Atento e interesado por los demás			X
Baja vulnerabilidad al estrés			X
Cooperador			X
	1. Bajo	2. Medio	3. Alto

3.- Requerimientos físicos exigidos para desempeñar el cargo:

- **Atributos Físicos:** Adecuada apariencia personal.
- **Esfuerzo Físico:** Se requiere de esfuerzo físico ligero con constantes movimientos de piernas, la posición que adopta el ocupante la mayor parte del tiempo es parado y caminando, lo que provoca agotamiento físico especialmente al final de la jornada.
- **Requisitos de Identidad:** Edad entre los 25 y 35 años (Preferiblemente Fuentes Externas) y ambos sexos.

XI. Normas y Procedimientos

- Manual de Normas y Procedimientos de Cubalse.
- Legislación Laboral actual.
- Reglamento Disciplinario Interno.
- Código de ética.
- Normas de Seguridad y Salud del trabajo.

XII- Responsabilidades:

- Sobre los medios de trabajo.
- Sobre la calidad del servicio: Debe velar porque se realice una adecuada gestión de venta en la unidad y solucionar cualquier problemática que se presente en el piso de venta y afecte la calidad del servicio, garantizando siempre la calidad del servicio.

- Sobre la relación con clientes: Debe velar porque se de un excelente trato al cliente y la satisfacción de las necesidades de éste, siempre que sea posible.
- Sobre el trabajo de otras persona: personal subordinado
- Sobre procesos: ventas
- Sobre el control de los recursos que maneja en el área: productos y mercancías.
- Sobre el cumplimiento de lo normado en el Manual de Normas y Procedimientos y en la seguridad y salud del trabajo.

XIII- Condiciones de trabajo:

1. Ambiente de trabajo: El ambiente es agradable con adecuadas condiciones de iluminación, ventilación, humedad, y limpieza.
2. Riesgos:
 - No está expuesto a riesgos significativos
3. Régimen de trabajo: Existe un régimen de trabajo y descanso que cumple con lo establecido.

Firma administración

Trabajador

Conclusiones parciales del capítulo.

1. Para la confección de los Perfiles de Competencias se aplicó un procedimiento válido en el cual se aplica el método DACUM, que permite de manera clara y precisa determinar con mayor efectividad las competencias de cada puesto de trabajo.
2. Se analizaron y diseñaron los Perfiles de Competencias para los puestos directos en la actividad minorista.
3. Mediante la disponibilidad y/o desarrollo de competencias se enriquece la Gestión del proceso de aprendizaje y desarrollo organizacional e individual conjuntamente con los valores y rasgos personales que hacen que la persona tenga un desempeño exitoso en el puesto.

CONCLUSIONES GENERALES

Mediante la presente investigación hemos podido llegar a las siguientes conclusiones generales:

1. El fundamento teórico de las concepciones generales sobre el tema constituyó una guía metodológica indispensable para el logro de los objetivos trazados, debido a que abarca todo lo referido a la teoría de los Recursos y Capacidades, a la Gestión de los Recursos Humanos por Competencias, así como los métodos para determinarlas y modelos que permiten la aplicación del mismo.
2. El diagnóstico de la gestión de capital humano considerando sus procesos y la incidencia que poseen los perfiles de competencias en dichos procesos revelaron la necesidad de diseñar los perfiles de competencias para los puestos claves del proceso de comercio minorista en la empresa.
3. El diseño de los Perfiles de Competencias para los puestos claves del proceso de comercio minorista constituyen la base fundamental para llevar a cabo una eficaz gestión de las personas, lo que contribuye a un desempeño superior de la persona en el puesto siendo este un aspecto importante según establece el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano en Cuba.

RECOMENDACIONES

1. Utilizar el procedimiento aplicado en el trabajo, para el diseño de los perfiles de competencias en investigaciones cuyo objetivo sea el mismo que el propuesto en esta.
2. Continuar ampliando los conocimientos en lo referente al tema de las competencias por la importancia que este tiene para la mejora de la gestión empresarial y lo complejo que resulta por su dimensión humana.

Bibliografía.

Administración de Recursos Humanos/I. Chiavenato. - - México: Editorial McGraw Hill Interamericana, 1999. – 490p

Arana J. Recursos Humanos en la empresa moderna. Nueva Perspectiva/ J. Arana.- -Madrid: [s.n], 1991.- - 150p.

Arias G. Administración de Recursos Humanos/G. Arias.- - México. Edit. Trillas, 1992.- - 500p

Artiles Visbal, S. Las redes del conocimiento como producto de la gerencia de información en ambientes académicos. Tomado De:
<<http://www.gestiondelconocimiento.com>>, 10 de febrero 2009.

Beer, M. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social/M. Beer. - - Madrid: Editorial Pirámide S.A, 1984. - - 262p

Boyatzis, R. The Competence Manager a model for effective performance/R. Boyatzis. – New York: Editorial John, 1993. - - 680p

Bueno Campos, Eduardo. Conferencia Capital Intelectual, cuenta y razón. .Tomado De:
<http://www.sistemasdeconocimiento.org/Portal/oferta_academica/recursos_materia/sc227/1_2002/cuenta_razon.pdf>, 2002 16 de abril de 2009

Bustillo. C, Matínez Ma. José. El análisis del potencial basado en competencias. Un caso práctico. Revista Capital Humano. (España), (127), 15-20, noviembre 1999

Byars Lioyd, L. Gestión de Recursos Humanos/L. Byars Lioyd, W. L. Rue.- - España: Editorial Mosby, Ediciones División IRWIN. 1996. - - 583p

Cane, Sheila. Cómo triunfar a través de las personas/ Sheila Cane. - - Colombia: Ediciones Mc

Graw – Hill, 1998. - - 203p

Chiavenato, I. Administración. El proceso administrativo/I. Chiavenato. - - Colombia.
McGraw-Hill, 1999.- - 409p

Cowling. Administración de Personal/Cowling.- - México: Editorial Prentice Hall
Hispanoamericana, 1996. - - 246p

Cruz M, Peggy. Las Competencias. Tomado De:
<<http://www.gestiopolis.com>>, 16 de abril de 2009

Cruz, Peggy . Gestión por Competencia. Tomado De:
<<http://www.Monografias.com>>, 16 de abril de 2009

Cuesta Santos, Armando. Monografía Gestión de Competencias/ Armando Cuesta Santos. - -
[s.l:s.n], 2000.- - 90p

Dessler, Gary. Administración del personal/ Dessler, Gary. - - México: Prentice Hall
Hispanoamericana, 1995. – 550p

Devenport, Thomas O. Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las
personas/Thomas O. Davenport. - - Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2000.- - 264p

Edvinsson, Leif. El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos
intangibles de su empresa/Leif Edvinsson, Michael.- - Barcelona: Ediciones Gestión 2000,
1997.- - 255p

Fresno Chávez, C. Hacia la gerencia de los intangibles. Tomado De:
<http://www.gestiondelconocimiento.com/articulos_academicos.htm>,6 de enero 2009.

Gestión de los Recursos Humanos desarrollo actual y futuro en Cuba. Tomado De:
<<http://www.gestiopolis.com>>, 16 de abril de 2004

Goleman Daniel. La inteligencia emocional/ Daniel Goleman.- - E.U: Editorial McGraw Hill

S.A, 1997.- - 450p

Gradillas, Reverté. Propuesta para la formación de una estrategia de Gestión del Conocimiento.

Tomado De:

<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/mgradillas/estrat,htm>, 16 de abril de 2004

Graminga, María Rita. MRG Consultoría y Entrenamiento Empresarial. Tomado De:

<http://www.partners.com>, 16 de abril de 2004

Harrington, H. J. El mejoramiento de los procesos en la empresa/J. Harrington.- - Colombia:

McGraw Hill S.A. 1993.- -458p

Introducción a la teoría general de la administración/Idalberto Chiavenato. - -

México: Editorial McGraw – Hill, 1994. - -687p

Levy-Leboyer, Claude. Gestión de las Competencias.. Cómo analizarlas, Cómo evaluarlas,

Cómo desarrollarlas/ Claude Levy-Leboyer.- - Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. - - 161 p.

Losano Quince, M.M., Sevilla Escribano y A., Valtueña Rincón, R. Aproximación a la gestión del conocimiento. Una visión práctica. Tomado De

<http://www.gestiondelconocimiento.com>, 19 de enero 2009.

NC-3000 (2007): Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario.

NC-3001 (2007): Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos.

NC-3002 (2007): Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación.

The competence manager/. R.E. Boyatzis. - -New York: Editorial John, 1995. - - 560p

Tecnología de Gestión de Recursos Humano/Armando Cuesta Santos.- - La

Habana: Editorial Academia 1999. - - 205

Anexo 1: Definiciones de Competencias de algunos autores.

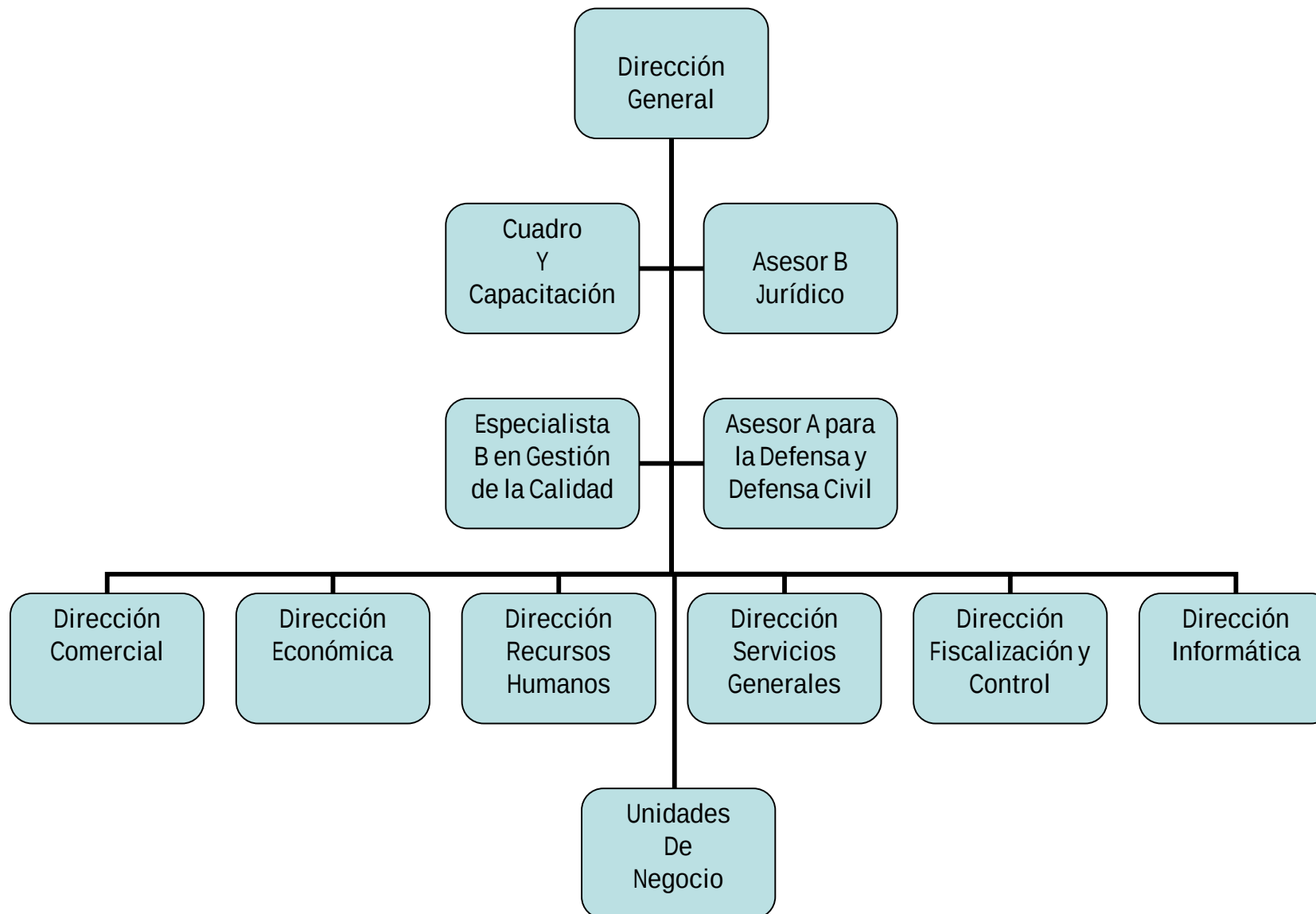
AUTORES	DEFINICIONES
Lyle M. Spencer y Signe M.Spencer(1993)	Las competencias son características subyacentes de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio.
Levy Leboyer(1997)	Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hacen más eficaces en una determinada situación.
Eduardo Bueno y Morcillo(1997)	Son actitudes o valores, habilidades y experiencia, conocimientos (básicamente explícitos) de los miembros de la organización.
Maria Rita Gramigna(1999)	Lo designa con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que, puesta en acción, diferencian a unas personas de otras.
Richard E. Boyatzis(1999)	Características subyacentes de una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.
José María Viedma Martí(2000)	Se refiere a la educación, experiencia, "Know how", conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que trabajan en la empresa.
Consejo Federal de Cultura y Educación (Argentina)	Conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.
Colegio Santa Francisca Romana (Chile)	Las competencias se conciben como actuaciones idóneas, que emergen en tareas concretas, dentro de contextos que tienen sentido.
Mavesa (2000)	Las competencias son características personales que diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo, en una organización o cultura específica. Son ciertas maneras de hacer las cosas, son aquellas conductas y habilidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia.

Orión Consultores(2001)	Son conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan con el desempeño exitoso de las personas en su puesto de trabajo, funciones y responsabilidades.
-------------------------	--

Anexo # 2: Unidades de La Sucursal Cubalse Cienfuegos.

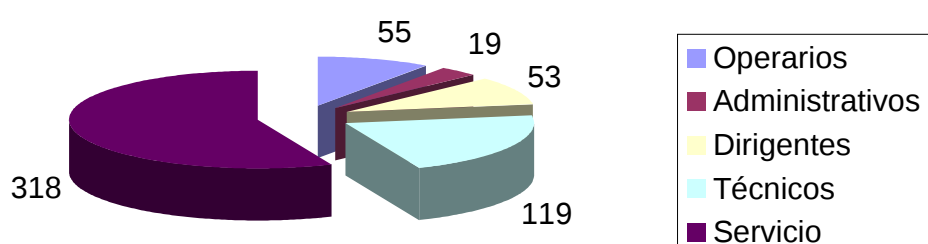
Unidades Cubalse	Puntos de Venta Subordinados	Plantilla
Tienda la Valenciana	Bar Pedro, La Mar, Mini tienda La Piscina.	32
Tienda la Nueva	Paraíso y Tulipán	26
Tienda la Ideal	Calzada y Caonao	27
Tienda Progreso Cubano	Ciencias Médicas, Pastorita y Palmira	31
Tienda Electro Hogar	Punta Cótica y La Juanita	23
Tienda Mercado Habana	Cruces, La Cen, Abreus y Reina	51
Tienda Casa Grande	Materiales de la Construcción y La Glorieta	27
Tienda la Oriental	Materiales de la Construcción y La Plaza	26
Tienda la Gloria	Tropi Sur	33
Foto video		7
Panadería y Dulcería Doña Neli	Pueblo Griño	42
Servicentro Oro Negro La Calzada		24
Servicentro Oro Negro La Bahía		20
Servicentro Oro Negro Km 177		22
Ventas Mayoristas		8
Almacén Territorial		27
Biocontrol	El Almiquí	11
Taller Friovent		13
Unidad de Transporte		11
Inmobiliaria Reina del Sur		7

ANEXO # 3: Organigrama de la Sucursal Cubalse.

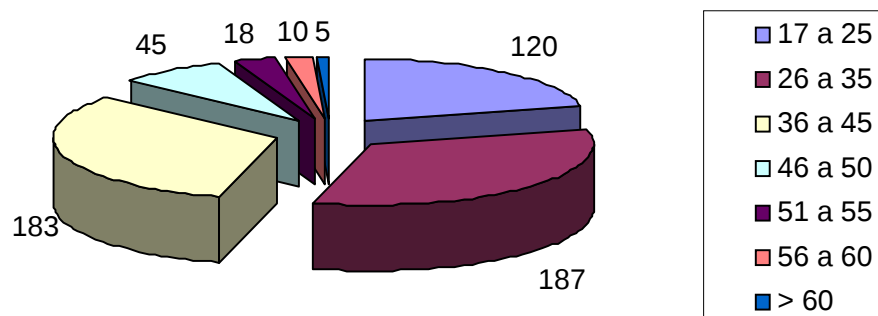


ANEXO # 4: Características de la Fuerza Laboral.

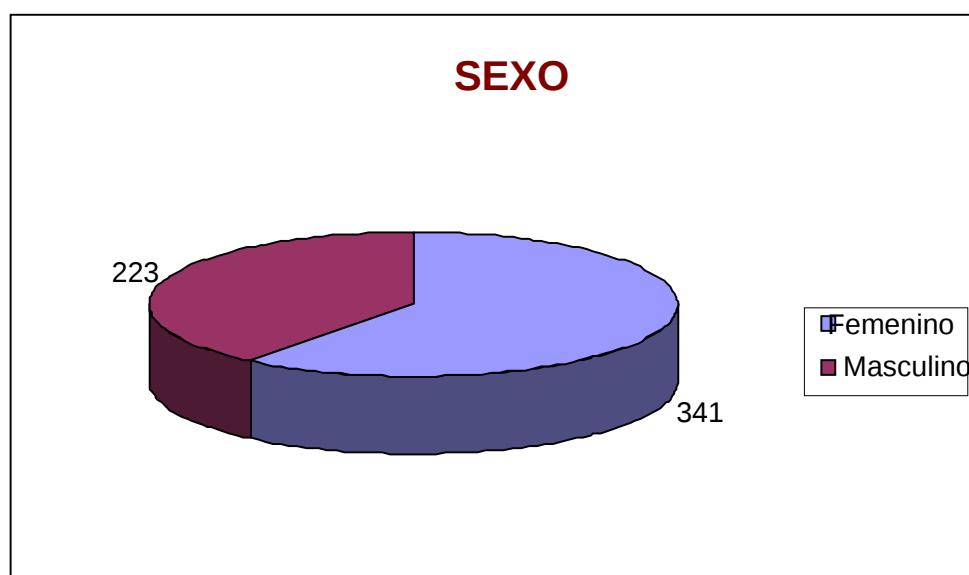
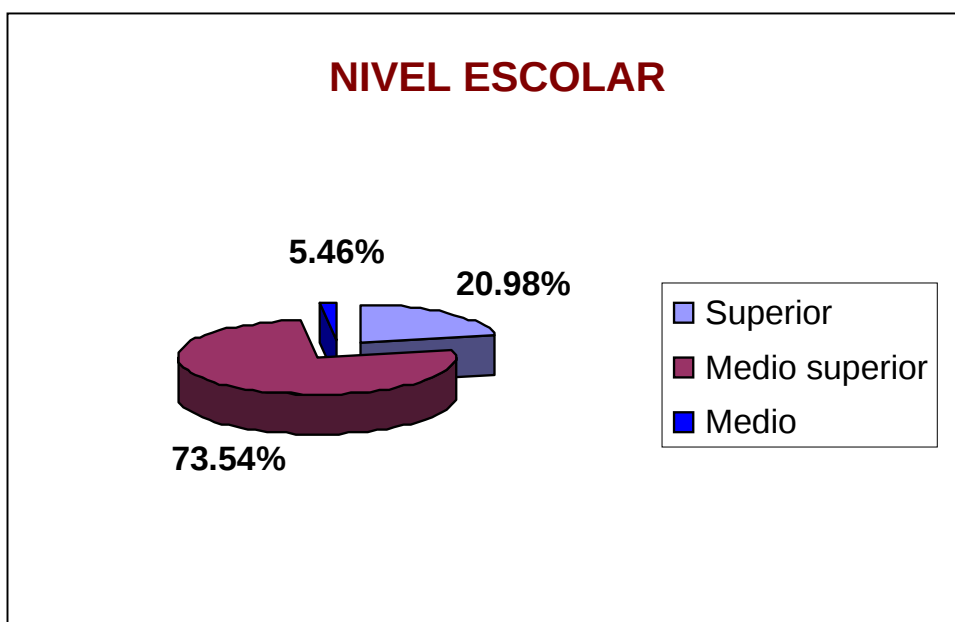
CATEGORIA OCUPACIONAL



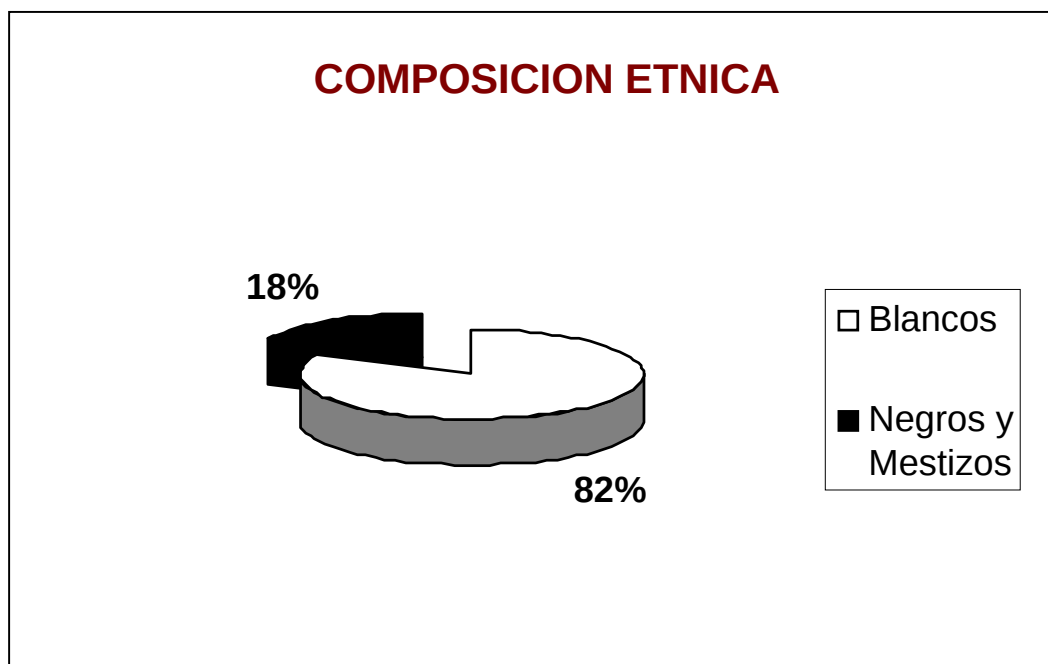
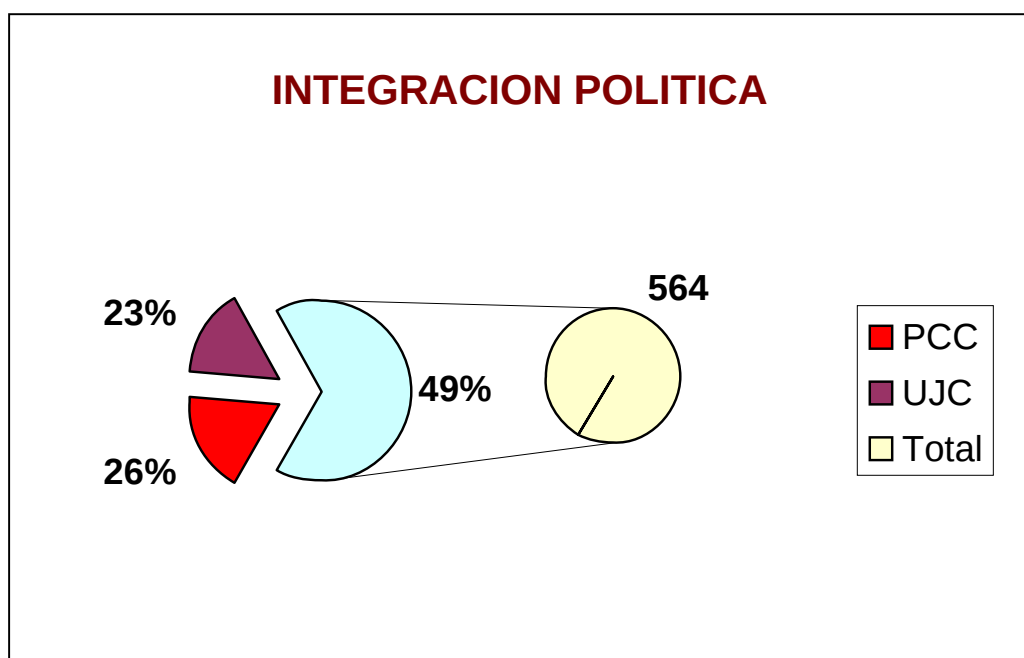
GRUPO DE EDADES



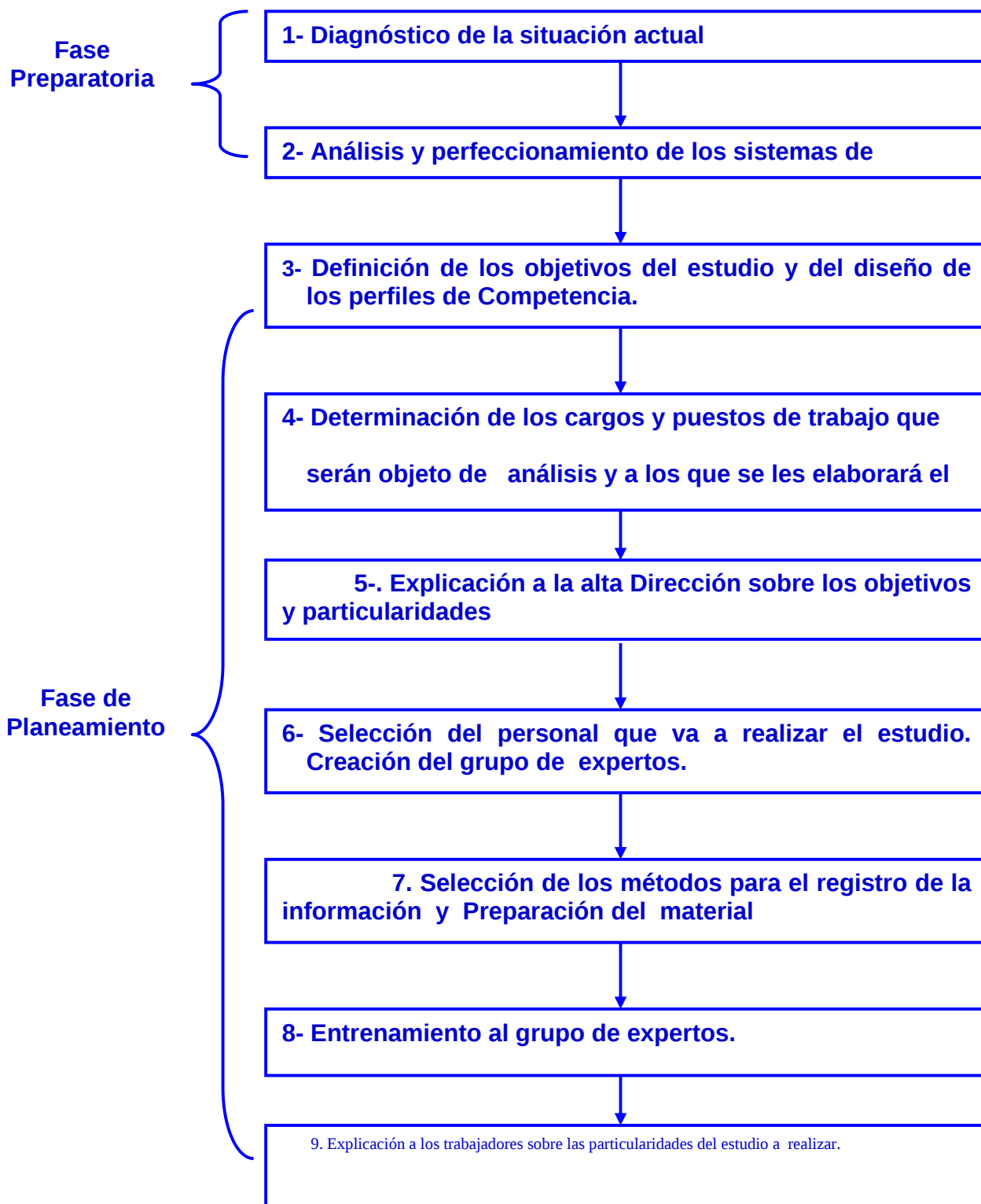
ANEXO # 4: Características de la Fuerza Laboral. (Continuación)

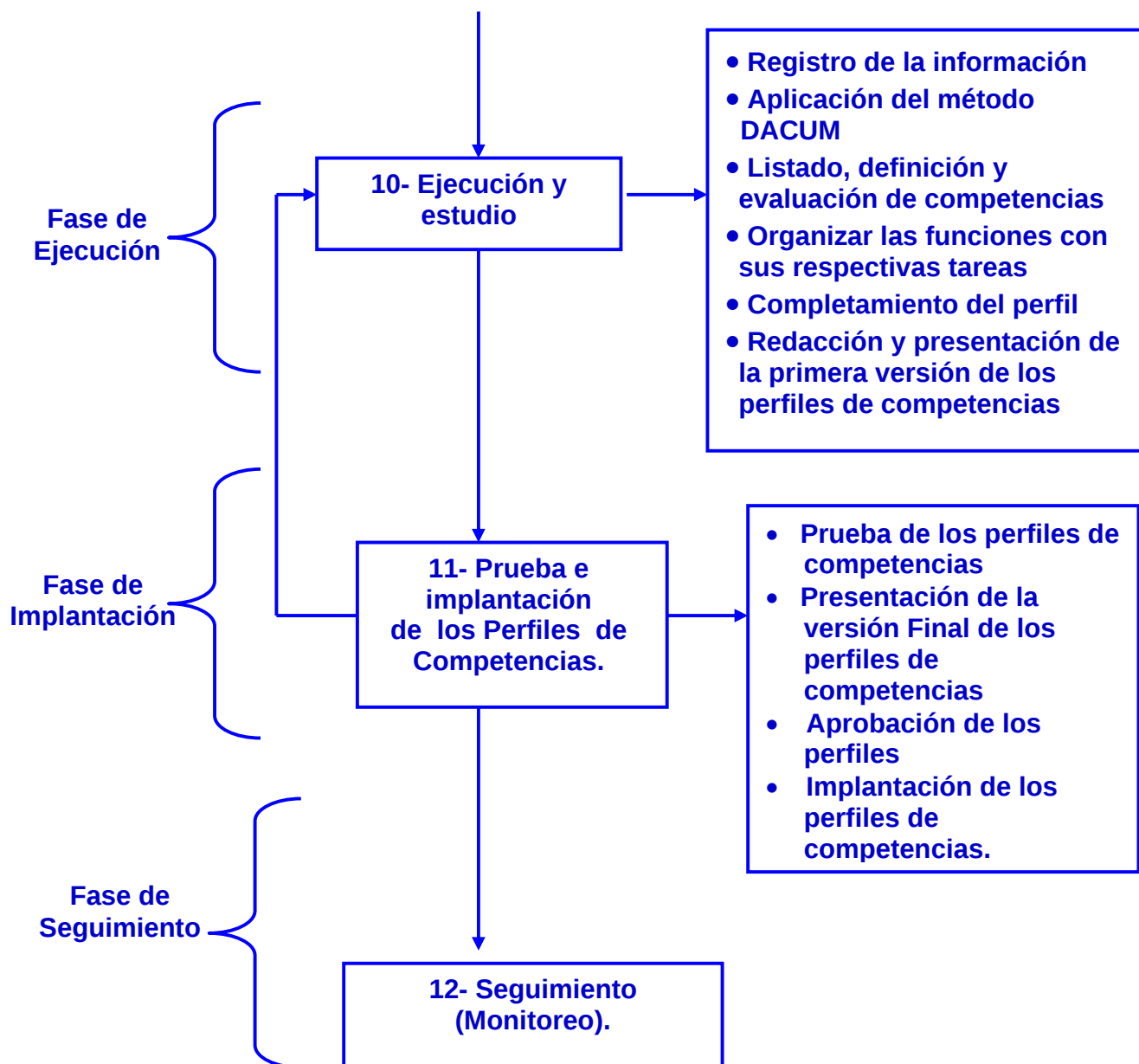


ANEXO # 4: Características de la Fuerza Laboral. (Continuación)

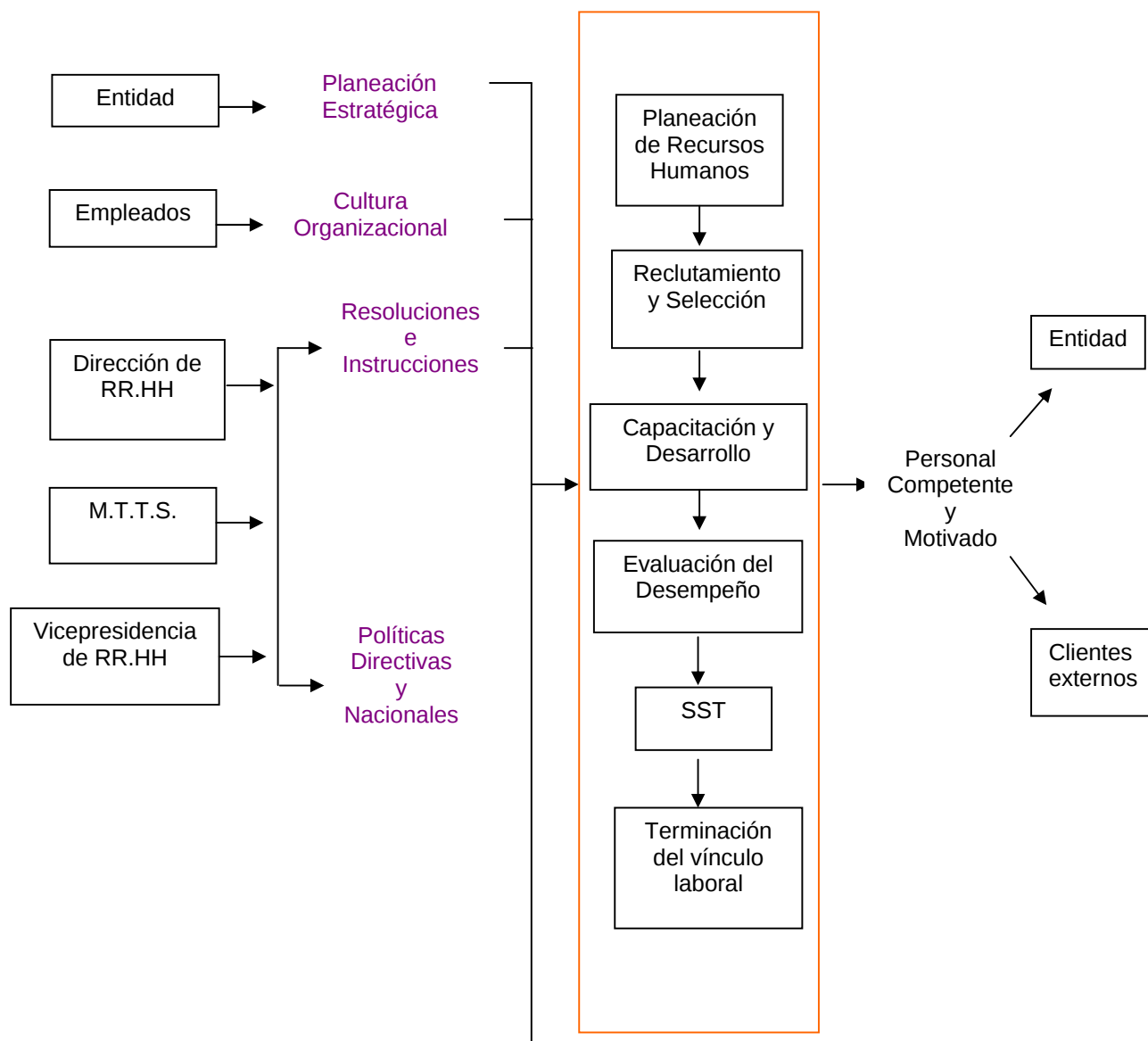


ANEXO # 5: Procedimiento General para el diseño de los perfiles de Competencias.

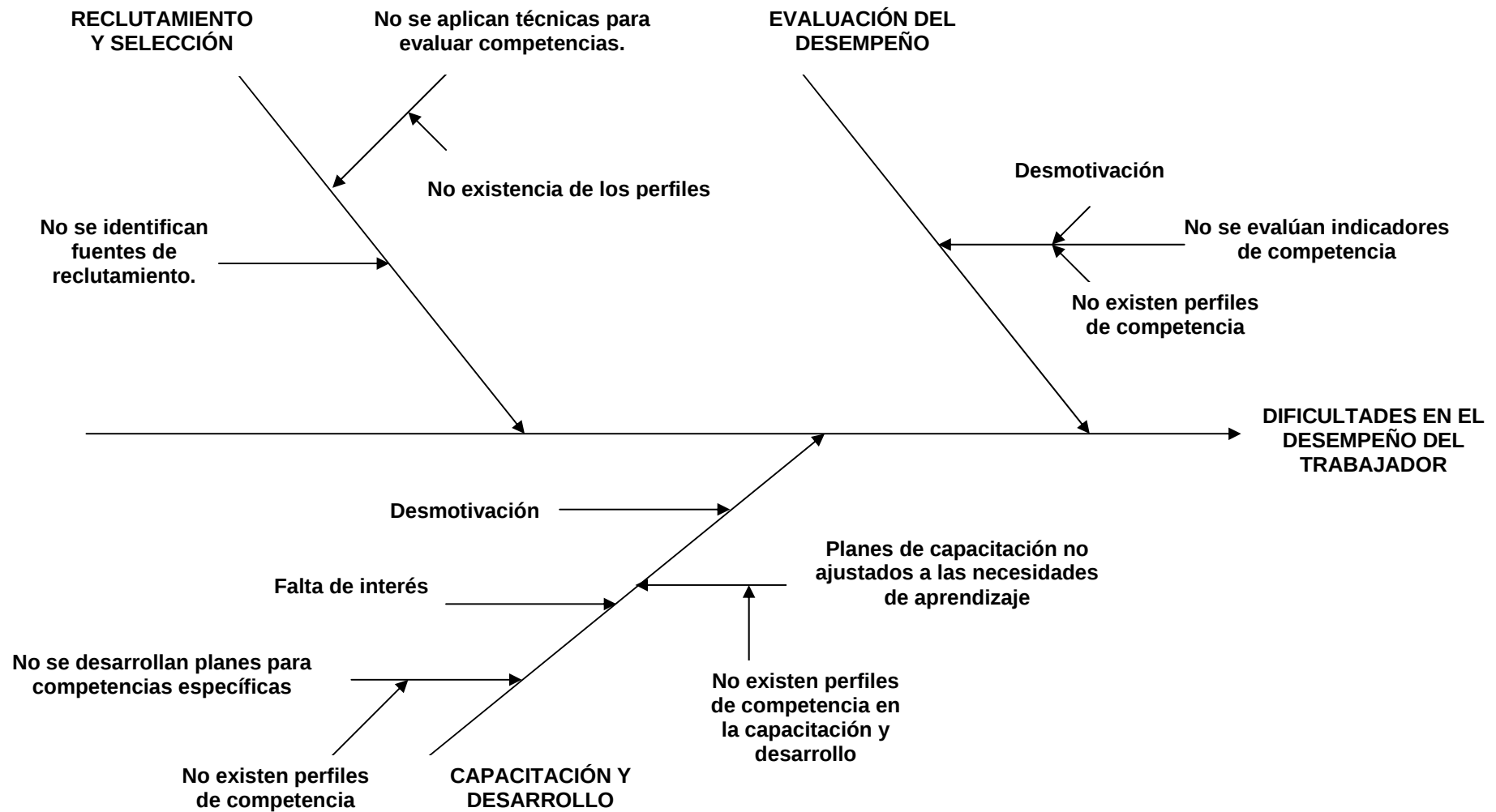




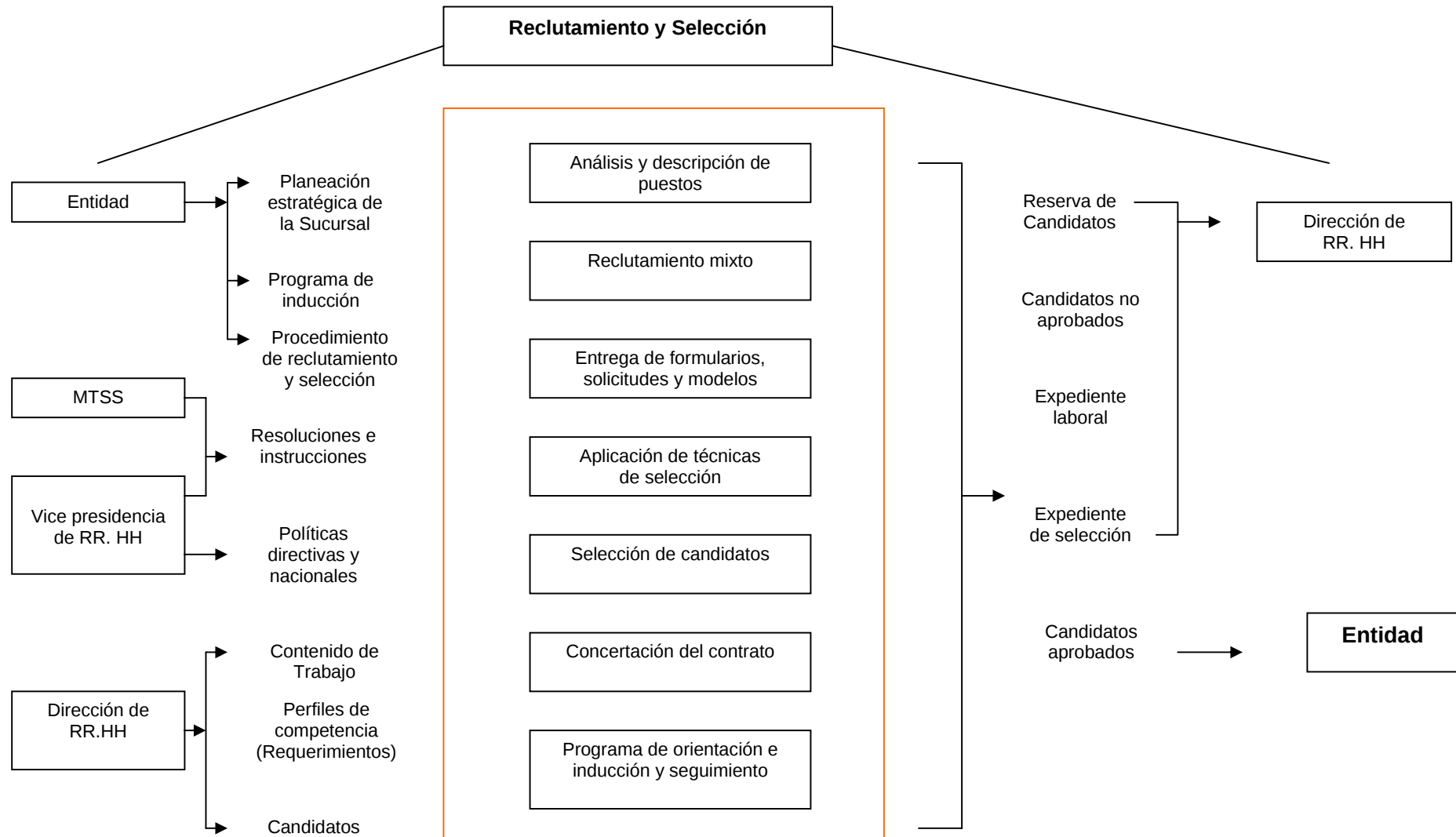
ANEXO # 6: Sistema de Gestión de Recursos Humanos.



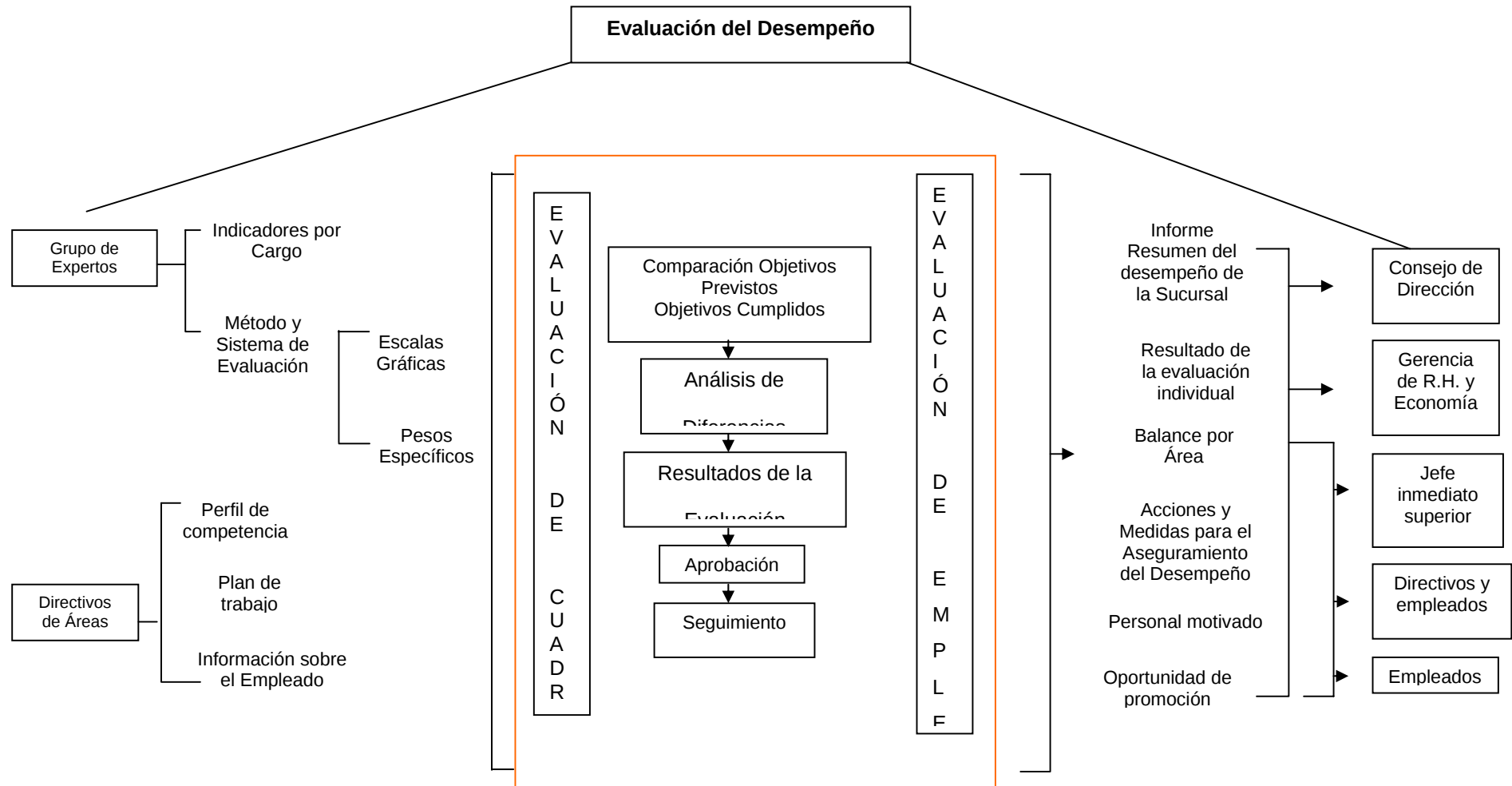
Anexo 7: Diagrama de causa y efecto.



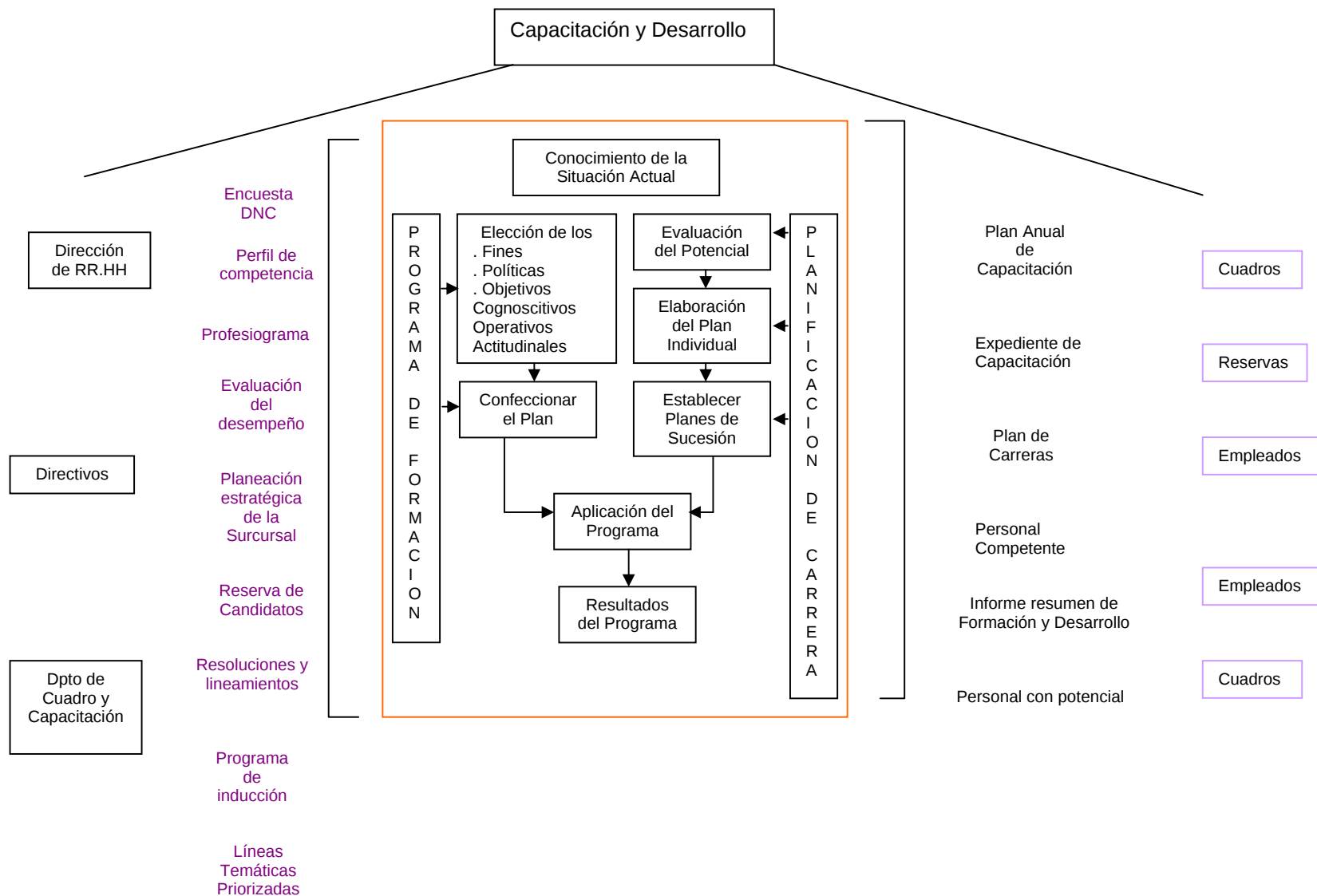
ANEXO # 8: Proceso de Reclutamiento y Selección.



Anexo # 9: Subproceso Evaluación del Desempeño.



Anexo # 11: Subproceso Capacitación y Desarrollo.



Anexo 10: Resultados de la Evaluación del Desempeño.

INFORMACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL AÑO 2008

ENTIDAD: SUCURSAL CUBALSE CIENFUEGOS

1	INFORMACIÓN GENERAL	
1,1	Total de entidades del Organismo:	0
1,2	Total de entidades que aplican la Resolución No 21/07:	0
1,3	Total de entidades que no aplican la Resolución No 21/07:	
1,4	Total de entidades que concluyen el proceso evaluativo del año 2008:	
1,5	Total de entidades que no lo concluyeron:	
1,6	Causas por las cuales no se concluyó el proceso. (Precisar causas)	
1,7	Acciones realizadas para la preparación de las entidades subordinadas con vistas al desarrollo del proceso evaluativo (Precisar las fundamentales)	
	Las acciones realizadas con vistas al desarrollo del proceso evaluativo fueron:	
	Se realizó un cronograma a nivel de Sucursal para la entrega de las Evaluaciones del Desempeño por las unidades, a la Dirección de Recursos Humanos.	
2	INFORMACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DEL PROCESO	
2,1	Total de Trabajadores del organismo:	
2,2	Total de trabajadores que debían ser evaluados por la Res: No 21/07	465
2,3	Total de trabajadores evaluados:	411
	Por ciento	88,3871
2,4	Total de trabajadores no evaluados:	54
	Por ciento	11,6129
2,5	Causas por las que no fueron evaluados(Se debe precisar la cantidad en cada una de las causales que aquí aparecen reflejadas)	
	No tener el 70 % del tiempo	36
	Certificado médico	
	Licencia de maternidad	
	Peritaje médico	3
	Misión	
	Licencia sin sueldo	
	Licencia deportiva	
	Movilización	
	Prestación social	15

	Otras causas (Especificar)	
--	----------------------------	--

Anexo 10: Resultados de la Evaluación del Desempeño. (Continuación)

3	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN POR CATEGORÍA OCUPACIONAL	
3,1	Del total de trabajadores evaluados	411
	%	88,3871
3,1,1	Administrativos total	10
	%	2,43309
3,1,2	Servicios Total	272
	%	66,18005
3,1,3	Operarios total	40
	%	9,73236
3,1,4	Técnicos total	89
	%	21,6545
3,2	Del total de trabajadores no evaluados	54
	%	11,6129
3,2,1	Administrativos total	9
	%	16,66667
3,2,2	Servicios Total	32
	%	59,25926
3,2,3	Operarios total	13
	%	24,07407
3,2,4	Técnicos total	0
	%	0
4	RESULTADOS POR CATEGORÍA EVALUATIVA ESTABLECIDAS POR LA RES No 21/07	
4,1	Del total de evaluados:	411
	%	88,3871
4,1,1	Evaluados con desempeño laboral superior:	232
	%	56,44769
4,1,2	Evaluados con desempeño laboral adecuado:	176
	%	42,82238
4,1,3	Evaluados con desempeño laboral deficiente:	3
	%	0,729927
4,2	Acciones realizadas con los que resultaron evaluados de deficiente.(Debe corresponderse con lo establecido en el artículo décimo tercero de la Res No 21/07)	
	Se realizó un plan emergente de capacitación para estos trabajadores, donde se identifican acciones acorde a las deficiencias presentadas en el período evaluado, para adquirir los conocimientos y habilidades que ponen en peligro la pérdida de la idoneidad para el puesto de trabajo que desempeña.	

Anexo 10: Resultados de la Evaluación del Desempeño. (Continuación)

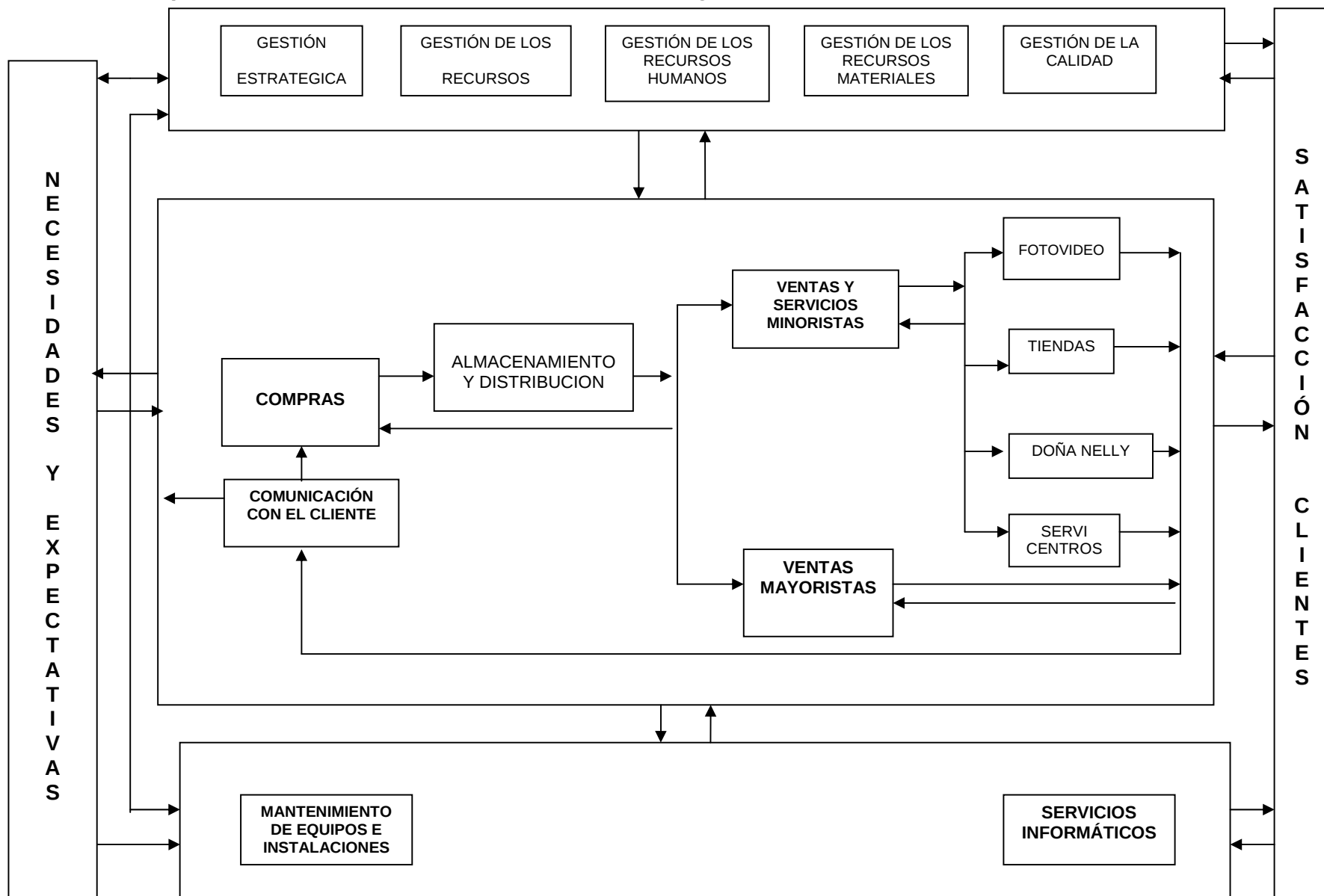
5	RECLAMACIONES REALIZADAS	
5,1	Total de reclamaciones realizadas al jefe inmediato:	0
5,1,1	De esas, cuántas con efecto:	
5,1,2	De esas, cuántas sin efecto:	
5,2	Del total de reclamaciones realizadas, cuantas se trasladaron al OJLB	0
5,2,1	Del total de reclamaciones que se trasladaron al OJLB, cuantas con efecto:	
5,2,2	Del total de reclamaciones que se trasladaron al OJLB, cuantas sin efecto:	
6	VALORACIÓN CUALITATIVA DEL PROCESO	
6,1	Principales problemas o irregularidades presentadas:	
	Dentro de los principales problemas presentados están:	
	La entrega de las evaluaciones del desempeño se realizó fuera de la fecha establecida.	
	Falta de preparación de los jefes que debían evaluar a los subordinados, con respecto a lo establecido legalmente en la Res. 77/07 y 08 del Presidente de Cubalse.	
6,2	Aspectos positivos y negativos del proceso	
	El 100% de los trabajadores evaluados estuvo conforme con el criterio de evaluación emitido por el jefe, no existiendo reclamaciones a los OJLB.	
	Se evidencia que tenemos problemas de gestión de venta en las unidades de negocio, y se puede afectar el cumplimiento de nuestros objetivos de trabajo y el trato al cliente.	

Elaborado por: _____
 Nombres y Apellidos, Especialista de RRHH

Revisado por: _____
 Nombres y Apellidos, Director de RRHH

Fecha: _____

Anexo 12: Mapa de Procesos de la Sucursal Cubalse Cienfuegos.



Anexo 13: Indicadores Económicos.

INDICADOR	REAL	MES 2009		ACUM. 2009		%	
	2008	PLAN	REAL	PLAN 09	REAL 09	Real/Plan	
Total de ventas	4.614,80	1.724,51	1.946,68	5.201,97	5.299,85	101,88	114,84
Salarios	480,37	172,71	159,45	518,13	486,33	93,86	101,24
Promedio de trabajadores	516,00	540,00	535,00	540,00	532,00	98,52	103,10
Salario medio	310,31	319,83	298,04	319,83	304,72	95,27	98,20
Venta media por trabajador	8.943,40	3.193,54	3.638,65	9.633,28	9.962,12	103,41	111,39
Salario por peso de venta	0,10	0,10	0,08	0,10	0,09	92,13	88,15
Valor agregado	1.637,68	590,09	630,09	1.781,98	1.755,33	98,50	107,18
Productividad	3.173,80	1.092,76	1.177,74	3.299,96	3.299,49	99,99	103,96
Correlación salario medio/productividad			0,865		0,953		0,945

Margen Comercial	2.050,89	716,07	744,51	2.171,12	2.123,23	98	104
Consumo Material	184,70	53,76	58,06	160,25	174,70	109	95
Servicios Recibidos	228,51	72,22	56,35	228,89	193,20	84	85
Valor Agregado	1.637,68	590,09	630,09	1.781,98	1.755,33	99	107
Productividad	3.173,80	1.092,76	1.177,74	3.299,96	3.299,49	100	104

INDICADOR	REAL	MES		ACUMULADO		%	
	2008	PLAN	REAL	PLAN 09	REAL 09	Real/Plan	
Utilidad neta (según balance)	849,71	308,12	339,48	964,03	942,08	97,72	110,87
Ventas e ingresos por trabajador	9,07	3,24	3,68	9,76	10,14	103,87	111,79

Anexo 13: Indicadores Económicos. (Continuación)

Indicadores	Real año 2008	MES 2009			ACUM 2009			
		Plan	Real	%	Plan	Real	R09/P09	R09/R08
VENTAS NETAS	4.614,80	1.724,51	1.946,68	113	5.201,97	5.299,85	102	115
Mercancías	4.399,41	1.667,11	1.883,92	113	5.030,07	5.109,69	102	116
Mayoristas	376,37	119,00	225,55	190	393,00	517,42	132	137
Minoristas	2.506,63	846,50	902,85	107	2.600,30	2.484,53	96	99
Combustible	-	648,11	719,58	111	1.875,97	2.007,65	107	#¡DIV/0!
Transporte Automotor	1.348,31	-	-	#¡DIV/0!	-	-	#¡DIV/0!	-
Accesorios y piezas	62,82	15,00	9,87	66	44,70	28,04	63	45
Gastronomía	105,27	38,50	26,07	68	116,10	72,07	62	68
Servicios	73,82	24,10	20,86	87	72,00	65,80	91	89
Ventas de Servicios Prestados	73,82	24,10	20,86	87	72,00	65,80	91	89
Ventas de Servicios de Garantía	-	-	-	#¡DIV/0!	-	-	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Producción	79,38	13,30	20,06	151	39,90	58,84	147	74
Minoristas	37,85	-	11,26	#¡DIV/0!	-	34,13	#¡DIV/0!	90
Mayoristas	41,53	13,30	8,80	66	39,90	24,71	62	60
De construcciones	-	-	-	#¡DIV/0!	-	-	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Arrendamiento de Inmuebles	62,19	20,00	21,84	109	60,00	65,52	109	105
Ingresos Financieros	7,42	2,37	0,15	6	7,11	32,77	461	442
Internos	6,66	-	-	#¡DIV/0!	-	32,24	#¡DIV/0!	484
Externos	0,76	2,37	0,15	6	7,11	0,54	8	71
Ingresos por Sobrantes de Bienes	1,32	-	0,00	#¡DIV/0!	-	0,24	#¡DIV/0!	18
Ingresos de Años Anteriores	-	-	4,11	#¡DIV/0!	-	4,11	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Otros Ingresos	56,17	20,61	19,82	96	61,81	56,88	92	101
Total de ingresos	4.679,71	1.747,49	1.970,77	113	5.270,89	5.393,86	102	115
Costo de mercancías	1.232,28	425,92	485,58	114	1.302,91	1.311,47	101	106

Anexo 13: Indicadores Económicos. (Continuación)

Indicadores	Real año 2008	MES 2009			ACUM 2009			
		Plan	Real	%	Plan	Real	R09/P09	R09/R08
Costo de ventas mayoristas	312,44	98,77	187,47	190	326,19	422,05	129	135
Costo de gastronomía	960,60	15,85	10,63	67	48,30	30,17	62	3
Costo de combustible	32,20	459,77	511,85	111	1.329,23	1.394,07	105	4.329
Costo de medios de transporte	-	-	-	#¡DIV/0!	-	-	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Costo de partes y piezas	26,39	8,13	6,64	82	24,22	18,86	78	71
Costo de producción	20,73	10,67	18,18	170	32,01	53,43	167	258
Costo de servicios (Inc. Garantía)	60,04	17,16	17,07	99	51,52	54,37	106	91
TOTAL DE COSTOS	2.644,67	1.036,27	1.237,42	119	3.114,38	3.284,42	105	124
Gastos operaciones comerciales	740,00	-	218,88	#¡DIV/0!	-	690,73	#¡DIV/0!	93
Gastos operaciones mayoristas	15,17	-	4,84	#¡DIV/0!	-	15,85	#¡DIV/0!	104
Gastos operaciones gastronomía	64,49	-	19,88	#¡DIV/0!	-	62,51	#¡DIV/0!	97
Gastos actividad productiva	0,61	-	0,20	#¡DIV/0!	-	0,44	#¡DIV/0!	73
Gastos operaciones servicios	13,73	-	13,10	#¡DIV/0!	-	31,05	#¡DIV/0!	226
Gastos operaciones inmobiliarias	33,87	-	10,64	#¡DIV/0!	-	33,47	#¡DIV/0!	99
Gastos operaciones construcc	-	-	-	#¡DIV/0!	-	-	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Gatos renta de autos	-	-	-	#¡DIV/0!	-	-	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Gastos de administración	216,84	-	78,19	#¡DIV/0!	-	224,95	#¡DIV/0!	104
Gastos financieros	10,34	7,87	13,16	167	23,61	26,94	114	261
Gastos por faltantes y Perdidas	36,09	-	14,50	#¡DIV/0!	-	26,07	#¡DIV/0!	72
Gastos años anteriores	1,14	-	3,29	#¡DIV/0!	-	3,29	#¡DIV/0!	289
Otros gastos	53,05	16,28	17,19	106	48,84	52,05	107	98
Total Gastos Operaciones	1.084,70	378,95	345,73	91	1.120,03	1.059,01	95	98
Total gastos financieros y otros	100,62	24,15	48,14	199	72,45	108,36	150	108
total costos y gastos	3.829,99	1.439,37	1.631,29	113	4.306,86	4.451,78	103	116
ganancia o pérdida	849,714	308,120	339,477	110	964,030	942,077	98	111

Anexo 13: Indicadores Económicos. (Continuación)

Indicadores	Real año 2008	MES			ACUMULADO			
		Plan	Real	%	Plan	Real	R09/P09	R09/R08
Costo por peso de ingreso								
Mayoristas	0,83	0,83	0,83	100,14	0,83	0,82	98,27	98
Minoristas	0,49	0,50	0,54	106,89	0,50	0,53	105,35	107
Combustible	#¡DIV/0!	0,71	0,71	100,27	0,71	0,69	98,00	#¡DIV/0!
Transporte Automotor	-	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Accesorios y piezas	0,42	0,54	0,67	124,06	0,54	0,67	124,14	160
Gastronomía	9,13	0,41	0,41	99,04	0,42	0,42	100,64	5
producción	0,26	0,80	0,91	112,96	0,80	0,91	113,17	348
Servicios	0,81	0,71	0,82	114,95	0,72	0,83	115,49	102
Gasto por peso de ingreso								
Gastos operaciones comerciales	0,30	-	0,24	#¡DIV/0!	-	0,28	#¡DIV/0!	94
Gastos operaciones mayoristas	0,04	-	0,02	#¡DIV/0!	-	0,03	#¡DIV/0!	76
Gastos operaciones gastronomía	0,61	-	0,76	#¡DIV/0!	-	0,87	#¡DIV/0!	142
Gastos actividad productiva	0,01	-	0,01	#¡DIV/0!	-	0,01	#¡DIV/0!	98
Gastos operaciones servicios	0,19	-	0,63	#¡DIV/0!	-	0,47	#¡DIV/0!	254
Gastos operaciones inmobiliarias	0,54	-	0,49	#¡DIV/0!	-	0,51	#¡DIV/0!	94
Gastos renta de autos	-	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

Anexo 14: Distribución de los expertos.

No.	Cargo	Cantidad
1	Especialista de Recursos Humanos (Gestión Laboral)	1
2	Especialista de Recursos Humanos (Reclutamiento y Selección)	1
3	Jefe de Piso	2
4	Cajero Dependiente	3
5	Dependiente Comercial	2

ANEXO 15: Cuestionario de análisis de puesto.

Cuestionario de análisis de puesto

A continuación le relacionamos una serie de preguntas dirigidas al análisis de las características de su cargo. Es necesario que responda con sinceridad, de forma clara y detalladas las mismas por la importancia de su valiosa información para el desarrollo de este estudio. En caso de que no le alcance el papel añada papel adicional y adjúntelo al cuestionario. Como el mismo es general para toda la sucursal puede haber preguntas que no sean aplicables a su puesto, en ese caso explique el por qué no se aplican. No consulte sus preguntas con otras personas, en caso de duda vea al personal que le entregó el cuestionario.

Recuerde que el análisis está centrado en el puesto y no en quién lo ocupa.

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN.

1 – Datos Generales:

Entidad: _____

Fecha: _____

Área a que pertenece el puesto: _____

Título del puesto: _____

Nivel escolar: _____

Especialidad: _____

Salario : _____

Horario: _____

2 – Misión y características del cargo:

a) *Describa brevemente en qué consiste su trabajo. (Explique qué finalidad tiene).*

3 – Tareas que desempeña en el puesto:

a) *¿Qué actividades diarias realiza en su puesto?*

b) ¿Qué actividades periódicas realiza en su puesto?

c) ¿Qué actividades eventuales realiza en su puesto?

4 – Reportes y relaciones:

a) ¿A quién reporta diariamente el cumplimiento de su trabajo?

Jefe inmediato _____ para _____

Jefe superior _____ para _____

Reporta además a:

Relaciones internas:

b) ¿Cuáles son las relaciones internas permanentes de su puesto?

Con puestos por encima de su categoría. _____

Para _____

Con puestos por debajo de su categoría. _____

Para _____

Con _____ puestos de igual categoría. _____

Para _____

Relaciones externas:

c) ¿Cuáles son las relaciones externas de su puesto?

5 - Medios con que trabaja.

¿Cuáles son sus medios de trabajo?

6 – Documentos que maneja

a) ¿Qué información recibe en el puesto?

Diga tipo de documento, departamento que se lo envía a usted y para que se lo envían.

Documento	Dpto. que lo envía	Puesto que lo envía	Uso o Trámite

b) ¿Qué información emite el puesto?

Diga tipo de documento, departamento al que usted lo envía y para que lo envía.

Documento	Dpto. al que se envía	Puesto al que se envía	Uso o Trámite

7 – Requisitos Generales:

REQUISITOS DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

Indique el nivel de estudio necesario para desempeñar su puesto.

Secundaria _____

Preuniversitario _____

Técnico profesional _____

Superior _____

A. ¿Qué conocimientos generales requiere un empleado de su categoría para desempeñar su puesto?

B. ¿Qué conocimientos específicos requiere para desempeñar su puesto?

C. ¿Qué habilidades requiere tener para el desempeño exitoso de su puesto? (Refiera tanto las habilidades mentales como las manuales). Incluya precisión, memoria, destreza, agilidad, habilidades visuales, verbales, auditivas, etc

D. ¿Qué puesto (s) sería recomendable desempeñar previo al suyo para ganar en experiencia y conocimientos?

E. ¿A que puestos puede aspirar un titular de su cargo?

REQUISITOS DE IDENTIDAD.

Considera usted que la edad es un factor importante en su trabajo. Sí ____ No ____

Si es así:

¿Cuál considera usted que debe ser la edad máxima con la cuál una persona puede iniciarse en su puesto? _____

REQUISITOS FÍSICOS Y MENTALES.

(a) Describa que requisitos físicos y mentales requiere su labor. Marque con una X en cada caso.

Tipo de esfuerzo	Alto	Normal	Bajo
------------------	------	--------	------

Con las manos			
Esfuerzo mental			
Auditivo			
Visual			
Atención continua			
Atención dispersa			

(b) ¿Qué otros requisitos físicos o mentales requiere su labor? (Refiera fuerza, estatura, peso, nivel de coordinación, precisión, si fuera necesario.)

REQUISITOS DE PERSONALIDAD

Marque con una X en cada caso que grado usted cree que requiere (alto, normal o bajo).

Requisitos.	Alto.	Normal	Bajo.
a) Dinámico.			
b) Responsable.			
c) Capacidad de reacción rápida.			
d) Decidido			
e) Organizado.			
f) Emocionalmente estable.			
g) Sociable.			
h) Adecuada concentración			
i) Disciplinado.			
j) Creativo.			

Otros. ¿Cuáles?

SU TRABAJO EXIGE: Marque cual de las siguientes opciones se adecua más a las características de su cargo.

a) Interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina establecida.

Sí ____ No ____

Explique:

b) Que usted mismo lo organice diariamente.

Sí ____ No ____

Explique:

c) Que tome decisiones y resuelva problemas.

Sí _____ No _____

Explique:

8 – Normas y Procedimientos:

a) ¿Su trabajo se rige por normas y procedimientos?

Si _____. No. _____

En caso afirmativo diga ¿Cuáles?

9 – Nivel de decisión y autoridad.

A. Marque con una X el grado de supervisión y control del trabajo que usted recibe.

Ninguna. _____ Poca. _____ Permanente. _____ Muy poca. _____ Mucha. _____

B. ¿De que puestos recibe supervisión? _____

C. ¿Cómo le orientan el trabajo? Indique forma, frecuencia, a través de que... _____

D. ¿Cómo le controlan el trabajo? Indique forma, frecuencia, a través de que... _____

E. ¿Sobre _____ que _____ puestos _____ tiene _____ usted
responsabilidad? _____

10 - Responsabilidades.

Indique qué tipo de responsabilidad usted tiene

RECOMENDACIONES
Autor: Anairis Castex Varens



A. Responsabilidad sobre métodos de trabajo. Sí. ____ No. ____
Explique _____

Los errores inadmisibles o inaceptables en el desempeño de su puesto son:

Tipo de error _____ Efecto _____

B. Responsabilidad en presión de tiempo.

El desempeño de su puesto en condiciones normales de trabajo está sujeto a presión de tiempo.

Sí. ____ No. ____

¿Qué consecuencias trae un retraso de su trabajo?

C. Responsabilidad económica.

____ Pequeña o nula.

____ Limitada, pues su puesto es generalmente comprobado y verificado.

____ Considerable responsabilidad, pues sus decisiones significan gastos, retrocesos, demoras...

D. Responsabilidad en datos confidenciales.

En el puesto que desempeña tiene acceso a datos confidenciales.

Sí. ____ No. ____ ¿A cuáles? _____

¿Qué clase de daño puede causar una indiscreción? _____

E. Responsabilidad en bienes.

El puesto requiere ser responsable de los siguientes bienes:

____ Teléfono ____ Archivo ____ Escritorio ____ Herramientas

____ Computadora ____ Maquinaria ____ Silla ____ Otros ¿Cuales? _____

F. Marque con una X otros tipos de responsabilidad que tiene su puesto y argumente al respecto.

Cantidad ____ Calidad ____ Costes ____ Métodos de trabajo ____

Dinero ____ **Equipos** ____ **Procesos** ____ **Trabajo de otros** ____

Informaciones ____ Bienes ____ Por la seguridad de otros ____

En el trabajo de otros ____ Argumento al respecto _____

11 – Condiciones de trabajo.

a) *Expresa a continuación las condiciones bajo las cuáles debe desempeñar su trabajo. Refiérese a ventilación, organización del local, existencia de maquinarias móviles o estáticas....*

<i>Iluminación.</i>	<i>Adecuada</i> _____	<i>Inadecuada</i> _____
<i>Ventilación.</i>	<i>Adecuada</i> _____	<i>Inadecuada</i> _____
<i>Organización del local</i>	<i>Adecuada</i> _____	<i>Inadecuada</i> _____

Existencia de maquinarias. Móviles _____, *Estáticas* _____

b) *En su puesto de trabajo está expuesto a:*

*Choques eléctricos.*_____ *Caídas.* _____ *Quemaduras.* _____ *Golpes.* _____
Cortaduras. _____ *Otros. ¿Cuáles?* _____

c) *El trabajo se desarrolla en:*

*Interior*_____ *Exterior*_____ *Ambos*_____

d) *En su puesto de trabajo debe tener una posición:*

*Agachado*_____ *Trabajando con los dedos*_____ *Empujando*_____
*Sentado*_____ *Subiendo*_____ *Inclinado*_____ *Parado*_____ *Corriendo*_____
*Balanceándose*_____ *De rodillas*_____
Otros. ¿Cuales? _____

e) *Su puesto puede ocasionar enfermedades. Marque con una X en cada caso.*

*Del oído*_____ *De los sistemas respiratorio*_____ *Alergias*_____
*De la vista*_____ *De los sistemas digestivos*_____ *Trastornos renales*_____
Del sistema nervioso (estrés) _____ *Infecciones en la piel* _____ *Hernias* _____
*De la columna*_____ *Otros. ¿Cuales?* _____

Naturaleza del trabajo.

¿Cuáles son las características de su trabajo?

*Manual.*_____ *Semiautomático.*_____ *Automático.* _____
*Series de operaciones similares*_____ *Distintas* _____
Trabajo continuo que requiere atención a los detalles. _____
Otros. ¿Cuáles? _____

OTRO COMENTARIO.

Si usted desea añadir cualquier otro comentario acerca de su tarea, obligaciones, responsabilidades o condiciones laborales escríbalo a continuación.

Anexo 16: Formato del perfil de competencia.

I-IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. Denominación del cargo
2. Departamento al cual pertenece
3. Categoría ocupacional
4. Horario
5. Salario

II-ORGANIGRAMA DEL PUESTO:

III-PUESTOS A QUIEN REPORTA

Puesto	Directo	Indirecto

IV-PUESTOS QUE LE REPORTAN

Puesto	Directo	Indirecto

V- MISIÓN DEL CARGO

VI- COMPETENCIAS DEL CARGO

VII- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

- INTERNAS

- **EXTERNAS**

VIII. EQUIPAMIENTO DE TRABAJO

IX- DOCUMENTOS DE TRABAJO

Información recibida en el puesto.

Documentos	Dpto que lo envía	Personal que lo envía	Uso o Trámite

Información emitida en el puesto

Documento	Dpto al que se le envía	Personal o puesto a que le envía

X- REQUISITOS DEL CARGO

1. Requisitos de Formación

- Formación General
- *Conocimientos Específicos*
- Experiencia previa

2. Requisitos físicos

- Atributos Físicos
- Esfuerzo Físico

3. Requisitos de Identidad

4. Requisitos de personalidad y habilidades:

Requisitos de personalidad y habilidades	1	2	3

1. Bajos	2. Medios	3. Altos	

XI- NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

XII- RESPONSABILIDADES

XIII- CONDICIONES DE TRABAJO

- Ambiente de Trabajo
- Riesgos
- Régimen de trabajo

ANEXO 17: Información detallada de los aspectos que influye el perfil de competencia.

ELEMENTOS GENERALES	ASPECTO QUE LO INTEGRAN	DESCRIPCIÓN
Identificación del Cargo.	➤ Nombre del puesto. ➤ Departamento al cual pertenece. ➤ Categoría Ocupacional. ➤ Horario. ➤ Salario Básico. ➤ Organigrama del Cargo.	Este punto indica todos aquellos aspectos que brindan en un primer plano todo lo referente a la distinción del cargo de una forma breve, e incluye: el nombre del puesto, la categoría ocupacional, el área o departamento en el que se encuentra, así como el nivel salarial. En este punto es esencial ubicar el puesto en el organigrama para establecer la supeditación jerárquica y las relaciones funcionales con otros puestos de trabajo, así como aclarar las incógnitas que pudieran que pudieran presentarse cuando sea necesario establecer niveles de compensación.

Contenido del Puesto	➤ Puestos a quien reporta y los que le reportan. ➤ Misión. ➤ Competencias. ➤ Documentación. ➤ Equipamiento de Trabajo. ➤ Normas y procedimientos. ➤ Responsabilidades.	A través de la Misión resume el objetivo fundamental del Cargo. Se describe la relación de las tareas fundamentales que se llevan a cabo para lograr la misión: Lo que hace (acción), Cómo lo hace (método) y Para qué lo hace (resultado esperado). Este aspecto relaciona todos aquellos documentos que se reciben o emiten en el puesto y el trámite que se les da. Quizás no sea muy evidente su importancia si no se reflexiona que ellos son la constancia de la realidad. Además se señalan las normas y procedimientos, el equipamiento y los tipos de responsabilidades que tiene le sujeto en el puesto. Para realizar el proceso de selección se deben conocer las competencias que debe tener el empleado para desempeñarse con éxito en el puesto.
------------------------------------	--	--

ELEMENTOS GENERALES	ASPECTO QUE LO INTEGRAN	DESCRIPCIÓN
Requisitos del puesto	➤ Requisitos de Formación. ➤ Requisitos Físicos. ➤ Requisitos de Identidad. ➤ Requisitos de personalidad y habilidades.	Establece los requerimiento necesarios que impone la organización y que debe poseer el trabajador. Constituyen, a la vez, criterios de contratación e incluye la formación general y específica y los conocimientos básicos necesarios para desarrollar las funciones del puesto. El esfuerzo físico y mental, la edad que debe tener el individuo, así como las características de personalidad y habilidades que debe tener el individuo, así como las características de personalidad y habilidades que debe tener el individuo.

Condiciones de Trabajo	➤ Ambiente de trabajo. ➤ Condiciones de trabajo. ➤ Riesgos y Enfermedades.	Ambiente de Trabajo: Este punto es esencial para facilitar el desempeño de los empleados y garantizarle un ambiente agradable, teniendo en cuenta los niveles de iluminación y ventilación que se estipulan en las normas cubanas. Condiciones a las que está expuesto: Refleja los factores ambientales en las que tiene que desarrollarse el empleado como son: los olores, las emanaciones, la humedad, los ruidos desagradables, entre otros, y se señala la frecuencia con que se está expuesto definiéndola como esporádica, intermitente y constante. Riesgos y enfermedades: Enumera los accidentes y las enfermedades profesionales que puede contraer el empleado debido a las funciones que realiza a corto y a largo plazo.
Cultura Organizacional	➤ Expectativas del comportamiento. ➤ Clima Organizacional.	Incluye lo que se espera del comportamiento de las personas que desempeña el puesto. Se refiere los valores y normas de la organización y la congruencia de estos con los individuos.

ANEXO 18: Competencias determinadas por los expertos para los puestos claves.

1. Dependiente comercial para el Turismo.

- **Orientación hacia los resultados.**
 - * Se identifica con los resultados de la gerencia.
 - * Comparte y está comprometido con los resultados de su área.
- **Habilidades en la toma de decisiones.**
 - * Soluciona los conflictos que se le presentan con efectividad y dinamismo.
- **Habilidades Numéricas:**
 - * Tiene habilidades en el trabajo con los números.
 - * Muestra habilidades en la solución de operaciones matemáticas.
- **Habilidades Interpersonales.**
 - * Tiene una actitud de cooperación en sus relaciones.
 - * Se relaciona fundamentalmente con otras personas.
 - * Desarrolla habilidades para comprender, comunicar y motivar a los demás.
 - * Establece adecuadas relaciones de trabajo.
 - * Tiene un trato adecuado con las personas.
 - * Es agradable, adaptable y tiene estabilidad emocional.
 - * Influye favorablemente en las personas.
- **Habilidades en la negociación y solución de conflictos.**
 - * Facilita la comunicación en situaciones conflictivas.
- **Habilidades en el manejo del estrés:**
 - * Identifica las causas que le provocan estrés.
 - * Establece prioridades.
 - * Se autocontrola en situaciones críticas de estrés, con el fin de encontrar respuestas adecuadas.
- **Habilidades Comunicativas:**
 - * Manifiesta una actitud integradora en la comunicación.
 - * Se orienta en el otro, en sí mismo y en la situación.
 - * Sabe escuchar, argumentar sus criterios y reconoce cuando se equivoca.
 - * Transmite de forma clara y coherente, está abierto a puntos de vista diferentes.
 - * Utiliza un lenguaje extraverbal que da fuerzas a sus palabras.
 - * Es receptivo a la crítica y respeta las opiniones de los demás.
 - * Utiliza la comunicación persuasiva, sobre todo en los procesos de cambios.
 - * Refleja congruencia entre la comunicación verbal y extraverbal.

-
- * Tiene fluidez verbal y logra un adecuado clima en la comunicación.
 - **Desarrollo del espíritu de colaboración y trabajo en equipo.**
 - * Facilita y apoya las decisiones del equipo.
 - * Fomenta la cooperación para conseguir creatividad y sinergia.
 - * Comparte con su grupo los retos a los que se enfrenta.
 - * Crea un clima de confianza y seguridad.
 - * Se preocupa por mantener la armonía grupal.
 - **Disciplina, responsabilidad y honestidad.**
 - * Cumple con las normas y procedimientos de su actividad.
 - * Se siente responsable de la calidad y de los resultados de su trabajo.
 - * Practica la autodisciplina.
 - * Prioriza la necesidad de cumplir con lo establecido.
 - * Su comportamiento refleja la fidelidad a sus principios.
 - * Persona dominada por el sentido del deber.
 - **Madurez y tolerancia a la ambigüedad:**
 - * Asume automáticamente la responsabilidad de su propia conducta.
 - * Se adapta fácilmente a nuevas situaciones y a vivir con un notable grado de riesgo e incertidumbre.
 - **Creatividad y Flexibilidad.**
 - * Busca nuevas formas de hacer las cosas.
 - * Muestra flexibilidad en el desarrollo de sus tareas.
 - * Trabaja en unidad de ambiente.
 - * Es acepto y receptivo a lo nuevo.
 - **Empatía**
 - * Tiene sensibilidad interpersonal.
 - * Asume una actitud de cooperación.
 - * Se interesa por los demás e identifica las causas de sus comportamientos.
 - **Compromiso con la organización y dedicación al trabajo:**
 - * Tiene un gran espíritu de sacrificio.
 - * Es abnegado y preocupado por su trabajo.
 - * Comparte los valores organizacionales.
 - * Se identifica e interioriza las metas organizacionales, por lo que tiene alto sentido de pertenencia a la organización.
 - **Interés por su formación y desarrollo profesional.**
 - * Se esfuerza por superarse en su trabajo cada vez más.

-
- * Esta abierto al aprendizaje constante y a los nuevos conocimientos.
 - * Se interesa y contribuye a su preparación y desarrollo en la actividad que desempeña.
 - * Se preocupa por recibir cursos que contribuyan a elevar la calidad de su trabajo.
 - **Capacidad de aprendizaje.**
 - * Recepciona y asimila fácilmente nuevos conocimientos e ideas
 - * Logra profundidad y constancia en el proceso de adquisición de conocimientos.
 - **Conocimientos profundos y experiencia en la actividad.**
 - * Tiene experiencia en la actividad que desempeña.
 - * Tiene gran conocimiento del trabajo, lo que permite la solución de problemas de una manera efectiva.

2. Cajero dependiente.

- **Orientación hacia los resultados.**
 - * Tiene un enfoque de la organización como sistema abierto.
 - * Se identifica con los resultados de la gerencia.
 - * Comparte y está comprometido con los resultados de su área.
- **Orientación hacia la calidad del servicio y del proceso contable y financiero de la unidad.**
 - * Desarrolla una filosofía centrada en el cliente.
 - * Contribuye con sus ideas y sugerencias a elevar la calidad del servicio en la organización.
- **Habilidades estratégicas.**
 - * Desarrolla acciones dirigidas al logro de las estrategias diseñadas.
- **Habilidades Interpersonales.**
 - * Tiene una actitud de cooperación en sus relaciones.
 - * Se relaciona fundamentalmente con otras personas.
 - * Desarrolla habilidades para comprender, comunicar y motivar a los demás.
 - * Establece adecuadas relaciones de trabajo.
 - * Tiene un trato adecuado con las personas.
 - * Es agradable, adaptable y tiene estabilidad emocional.
 - * Influye favorablemente en las personas.
- **Habilidades en la negociación y solución de conflictos.**
 - * Facilita la comunicación en situaciones conflictivas.
- **Habilidades en el manejo del estrés:**
 - * Identifica las causas que le provocan estrés.

-
- * Tiene conocimiento de la teoría de relajación y la práctica.
 - * Establece prioridades.
 - * Se autocontrola en situaciones críticas de estrés, con el fin de encontrar respuestas adecuadas.
 - **Habilidades Numéricas:**
 - * Tiene habilidades en el trabajo con los números.
 - * Muestra habilidades en la solución de operaciones matemáticas.
 - * Lo motivan las actividades que requieran este tipo de habilidades.
 - **Habilidades Comunicativas:**
 - * Manifiesta una actitud integradora en la comunicación.
 - * Se orienta en el otro, en sí mismo y en la situación.
 - * Sabe escuchar, argumentar sus criterios y reconoce cuando se equivoca.
 - * Transmite de forma clara y coherente, está abierto a puntos de vista diferentes.
 - * Utiliza un lenguaje extraverbal que da fuerzas a sus palabras.
 - * Es receptivo a la crítica y respeta las opiniones de los demás.
 - * Utiliza la comunicación persuasiva, sobre todo en los procesos de cambios.
 - * Refleja congruencia entre la comunicación verbal y extraverbal.
 - * Tiene fluidez verbal y logra un adecuado clima en la comunicación.
 - **Desarrollo del espíritu de colaboración y trabajo en equipo.**
 - * Facilita y apoya las decisiones del equipo.
 - * Fomenta la cooperación para conseguir creatividad y sinergia.
 - * Comparte con su grupo los retos a los que se enfrenta.
 - * Crea un clima de confianza y seguridad.
 - * Se preocupa por mantener la armonía grupal.
 - **Disciplina, responsabilidad y honestidad.**
 - * Cumple con las normas y procedimientos de su actividad.
 - * Se siente responsable de la calidad y de los resultados de su trabajo.
 - * Practica la autodisciplina.
 - * Prioriza la necesidad de cumplir con lo establecido.
 - * Su comportamiento refleja la fidelidad a sus principios.
 - * Persona dominada por el sentido del deber.
 - **Madurez y tolerancia a la ambigüedad:**
 - * Asume automáticamente la responsabilidad de su propia conducta.
 - * Se adapta fácilmente a nuevas situaciones y a vivir con un notable grado de riesgo e incertidumbre.

➤ **Creatividad y Flexibilidad.**

- * Busca nuevas formas de hacer las cosas.
- * Muestra flexibilidad en el desarrollo de sus tareas.
- * Trabaja en unidad de ambiente.
- * Es acepto y receptivo a lo nuevo.

➤ **Empatía**

- * Tiene sensibilidad interpersonal.
- * Asume una actitud de cooperación.
- * Se interesa por los demás e identifica las causas de sus comportamientos.

➤ **Compromiso con la organización y dedicación al trabajo:**

- * Tiene un gran espíritu de sacrificio.
- * Es abnegado y preocupado por su trabajo.
- * Comparte los valores organizacionales.
- * Se identifica e interioriza las metas organizacionales, por lo que tiene alto sentido de pertenencia a la organización.

➤ **Interés por su formación y desarrollo profesional.**

- * Se esfuerza por superarse en su trabajo cada vez más.
- * Esta abierto al aprendizaje constante y a los nuevos conocimientos.
- * Se interesa y contribuye a su preparación y desarrollo en la actividad que desempeña.
- * Se preocupa por recibir cursos que contribuyan a elevar la calidad de su trabajo.

➤ **Capacidad de aprendizaje.**

- * Recepciona y asimila fácilmente nuevos conocimientos e ideas
- * Logra profundidad y constancia en el proceso de adquisición de conocimientos.

➤ **Conocimientos profundos y experiencia en la actividad.**

- * Tiene experiencia en la actividad que desempeña.
- * Tiene gran conocimiento del trabajo, lo que permite la solución de problemas de una manera efectiva.

3. Jefe de Piso

➤ **Orientación hacia los resultados.**

- * Se identifica con los resultados de la gerencia.
- * Tiene un enfoque de la organización como sistema abierto.
- * Comparte y está comprometido con los resultados de su área.

➤ **Orientación al control de la actividad que dirige y la proactividad.**

- * Da seguimiento a las tareas.

-
- * Promueve el autocontrol en los empleados.
 - * Mantiene un adecuado control sobre los documentos que maneja.
 - **Habilidades estratégicas.**
 - * Desarrolla acciones dirigidas al logro de las estrategias diseñadas.
 - **Habilidades Interpersonales.**
 - * Tiene una actitud de cooperación en sus relaciones.
 - * Se relaciona fundamentalmente con otras personas.
 - * Desarrolla habilidades para comprender, comunicar y motivar a los demás.
 - * Establece adecuadas relaciones de trabajo.
 - * Tiene un trato adecuado con las personas.
 - * Es agradable, adaptable y tiene estabilidad emocional.
 - * Influye favorablemente en las personas.
 - **Habilidades en la negociación y solución de conflictos.**
 - * Estimula la participación y la generación de ideas en sus subordinados para la solución de conflictos.
 - * Desempeña el rol de mediador.
 - * Cree en su capacidad de modificar circunstancias adversas.
 - * Facilita la comunicación en situaciones conflictivas.
 - **Habilidades en la toma de decisiones.**
 - * Estimula la generación de ideas y la creatividad para la solución de problemas.
 - * Tiene una versión global del conflicto.
 - * Soluciona los conflictos que se le presentan con efectividad y dinamismo.
 - * Conoce los aspectos más y menos de los conflictos.
 - * Tiene conocimiento profundo sobre el proceso de negociación.
 - **Habilidades en el manejo del estrés:**
 - * Identifica las causas que le provocan estrés.
 - * Tiene conocimiento de la teoría de relajación y la práctica.
 - * Establece prioridades.
 - * Se autocontrola en situaciones críticas de estrés, con el fin de encontrar respuestas adecuadas.
 - **Habilidades Numéricas:**
 - * Tiene habilidades en el trabajo con los números.
 - * Muestra habilidades en la solución de operaciones matemáticas.
 - * Lo motivan las actividades que requieran este tipo de habilidades.

➤ **Habilidades Comunicativas:**

- * Manifiesta una actitud integradora en la comunicación.
- * Se orienta en el otro, en sí mismo y en la situación.
- * Sabe escuchar, argumentar sus criterios y reconoce cuando se equivoca.
- * Transmite de forma clara y coherente, está abierto a puntos de vista diferentes.
- * Utiliza un lenguaje extraverbal que da fuerzas a sus palabras.
- * Es receptivo a la crítica y respeta las opiniones de los demás.
- * Utiliza la comunicación persuasiva, sobre todo en los procesos de cambios.
- * Refleja congruencia entre la comunicación verbal y extraverbal.
- * Tiene fluidez verbal y logra un adecuado clima en la comunicación.

➤ **Desarrollo del espíritu de colaboración y trabajo en equipo.**

- * Facilita y apoya las decisiones del equipo.
- * Fomenta la cooperación para conseguir creatividad y sinergia.
- * Comparte con su grupo los retos a los que se enfrenta.
- * Crea un clima de confianza y seguridad.
- * Busca oportunidades de trabajo que favorezca la cohesión y el espíritu de equipo.
- * Se preocupa por mantener la armonía grupal.
- * Estimula la constante cooperación entre sus subordinados el pensamiento del grupo.

➤ **Disciplina, responsabilidad y honestidad.**

- * Cumple con las normas y procedimientos de su actividad.
- * Se siente responsable de la calidad y de los resultados de su trabajo.
- * Practica la autodisciplina.
- * Prioriza la necesidad de cumplir con lo establecido.
- * Su comportamiento refleja la fidelidad a sus principios.
- * Persona dominada por el sentido del deber.

➤ **Madurez y tolerancia a la ambigüedad:**

- * Asume automáticamente la responsabilidad de su propia conducta.
- * Se adapta fácilmente a nuevas situaciones y a vivir con un notable grado de riesgo e incertidumbre.
- * Tiene un elevado conocimiento de sí mismo, por lo que actúa con mayor presión.

➤ **Creatividad y Flexibilidad.**

- * Busca nuevas formas de hacer las cosas.
- * Muestra flexibilidad en el desarrollo de sus tareas.
- * Fomenta la creatividad en sus subordinados.
- * Trabaja en unidad de ambiente.

-
- * Es acepto y receptivo a lo nuevo.

➤ **Liderazgo**

- * Da oportunidad a sus empleados para que expresen sus criterios.
- * Tiene habilidades para la dirección y desarrollo de personas, por lo que utiliza adecuados estilos de dirección en correspondencia con las situaciones que se le presentan.
- * Elogia y critica en el momento oportuno.
- * Eleva y estimula el entusiasmo de sus empleados por las tareas, practica la delegación de autoridad y se preocupa por sus problemas personales.
- * Inspira confianza a su personal, busca constantemente nuevas vías para influir en ellos y reconoce el trabajo de los mismos.
- * Conoce las características personales de sus trabajadores y sus necesidades, las que tiene en cuenta para la dirección de los mismos, se apoya en sus puntos fuertes y los ayuda a atenuar los débiles.
- * Inspira en su grupo de trabajo las necesidades de formación y los apoya constantemente en su superación profesional. Promueve la transmisión de conocimientos entre ellos.
- * Tiene habilidades para la conducción de reuniones.
- * Utiliza adecuados estilos de dirección por lo que influye de manera efectiva en sus subordinados.
- * Facilita los procesos de cambio, tiene una gran energía personal y coraje.

➤ **Empatía**

- * Tiene sensibilidad interpersonal.
- * Logre colocarse en el logro de la otra persona tiene en cuenta los sentimientos de los demás y trata de comprenderlos.
- * Asume una actitud de cooperación.
- * Se interesa por los demás e identifica las causas de sus comportamientos.

➤ **Compromiso con la organización y dedicación al trabajo:**

- * Tiene un gran espíritu de sacrificio.
- * Es abnegado y preocupado por su trabajo.
- * Comparte los valores organizacionales.
- * Se identifica e interioriza las metas organizacionales, por lo que tiene alto sentido de pertenencia a la organización.

➤ **Interés por su formación y desarrollo profesional.**

- * Se esfuerza por superarse en su trabajo cada vez más.
- * Esta abierto al aprendizaje constante y a los nuevos conocimientos.
- * Se interesa y contribuye a su preparación y desarrollo en la actividad que desempeña.

-
- * Se preocupa por recibir cursos que contribuyan a elevar la calidad de su trabajo.
 - **Saber fijar prioridades.**
 - * Esta competencia es parte de la planificación que tenga el puesto en el tiempo que transcurre el trabajo en ese caso.
 - * Planifica el trabajo diferenciando (estableciendo) las prioridades.
 - * Organiza las actividades de manera que logren los objetivos propuestos.
 - **Autoridad y exigencia.**
 - * Es ejemplo ante sus subordinados.
 - * Actúa con firmeza cuando la situación lo requiere.
 - * Por sus características, conocimientos y comportamiento es seguido por sus subordinados.
 - **Delegación de autoridad.**
 - * Descentraliza aquellas tareas que lo requieran.
 - * Brinda autonomía para la toma de decisión.

ANEXO 19: Competencias determinadas por los expertos para los puestos claves.

MATRIZ DE SAATY (DEPENDIENTE COMERCIAL)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
A.	1,00	0,11	0,11	0,11	0,20	0,14	5,00	5,00	0,14	0,33	0,11	0,33
B.	9,00	1,00	1,00	9,00	7,00	7,00	9,00	7,00	0,11	9,00	9,00	9,00
C.	9,00	1,00	1,00	9,00	7,00	7,00	9,00	7,00	9,00	9,00	9,00	9,00
D	9,00	0,11	0,11	1,00	5,00	5,00	7,00	7,00	7,00	5,00	5,00	5,00
E	5,00	0,14	0,14	0,20	1,00	0,14	5,00	0,33	7,00	0,20	5,00	7,00
F	7,00	0,14	0,14	0,20	7,00	1,00	7,00	7,00	9,00	9,00	9,00	0,11
G	0,20	0,11	0,14	0,14	0,20	0,14	1,00	7,00	0,20	3,00	3,00	3,00
H	0,20	0,14	0,11	0,14	3,00	0,14	0,14	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00
I	7,00	9,00	0,11	0,14	0,14	0,11	5,00	0,20	1,00	3,00	3,00	5,00
J	3,00	0,11	0,11	0,20	5,00	0,11	0,33	0,20	0,33	1,00	0,20	0,20
K	9,00	0,11	0,11	0,20	0,20	0,11	0,33	0,20	0,33	5,00	1,00	0,20
L	3,00	0,11	0,11	0,20	0,14	9,00	0,33	0,20	0,20	5,00	5,00	1,00
M	7,00	0,11	0,11	0,14	0,14	0,11	5,00	0,20	1,00	5,00	7,00	5,00
N	1,00	0,14	0,33	0,11	0,20	1,00	0,33	0,20	0,14	9,00	9,00	9,00
Ñ	5,00	1,00	1,00	9,00	7,00	7,00	9,00	7,00	9,00	9,00	9,00	9,00
O	0,20	0,14	0,33	1,00	5,00	5,00	7,00	7,00	0,14	0,11	5,00	5,00
Totales	75,60	13,49	4,96	30,79	48,23	43,02	70,47	56,53	49,60	77,64	84,31	72,84

1 = Igual de Importante

3 = Ligeramente más importante (1/3 Ligeramente menos importante)

5 = Más importante (1/5 Menos importante)

7 = Bastante importante (1/7 Bastante menos importante)

9 = Mucho más importante (1/9 Mucho menos importante)

ANEXO 19: Competencias determinadas por los expertos para los puestos claves.
(Continuación)

MATRIZ DE SAATY (DEPENDIENTE COMERCIAL)

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ
0,01	0,01	0,02	0,00	0,00	0,00	0,07	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,04
0,12	0,07	0,20	0,29	0,15	0,16	0,13	0,12	0,00	0,12	0,11	0,12	0,12	0,16	0,18
0,12	0,07	0,20	0,29	0,15	0,16	0,13	0,12	0,18	0,12	0,11	0,12	0,12	0,07	0,18
0,12	0,01	0,02	0,03	0,10	0,12	0,10	0,12	0,14	0,06	0,06	0,07	0,09	0,21	0,02
0,07	0,01	0,03	0,01	0,02	0,00	0,07	0,01	0,14	0,00	0,06	0,10	0,09	0,11	0,03
0,09	0,01	0,03	0,01	0,15	0,02	0,10	0,12	0,18	0,12	0,11	0,00	0,12	0,02	0,03
0,00	0,01	0,03	0,00	0,00	0,00	0,01	0,12	0,00	0,04	0,04	0,04	0,00	0,07	0,02

BIBLIOGRAFIA
Autor: Anairis Castex Varens



0,00	0,01	0,02	0,00	0,06	0,00	0,00	0,02	0,10	0,06	0,06	0,07	0,07	0,11	0,03
0,09	0,67	0,02	0,00	0,00	0,00	0,07	0,00	0,02	0,04	0,04	0,07	0,01	0,16	0,02
0,04	0,01	0,02	0,01	0,10	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02
0,12	0,01	0,02	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,06	0,01	0,00	0,00	0,00	0,02
0,04	0,01	0,02	0,01	0,00	0,21	0,00	0,00	0,00	0,06	0,06	0,01	0,00	0,00	0,02
0,09	0,01	0,02	0,00	0,00	0,00	0,07	0,00	0,02	0,06	0,08	0,07	0,01	0,00	0,02
0,01	0,01	0,07	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,12	0,11	0,12	0,12	0,02	0,18
0,07	0,07	0,20	0,29	0,15	0,16	0,13	0,12	0,18	0,12	0,11	0,12	0,12	0,02	0,18
0,00	0,01	0,07	0,03	0,10	0,12	0,10	0,12	0,00	0,00	0,06	0,07	0,09	0,01	0,03
1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

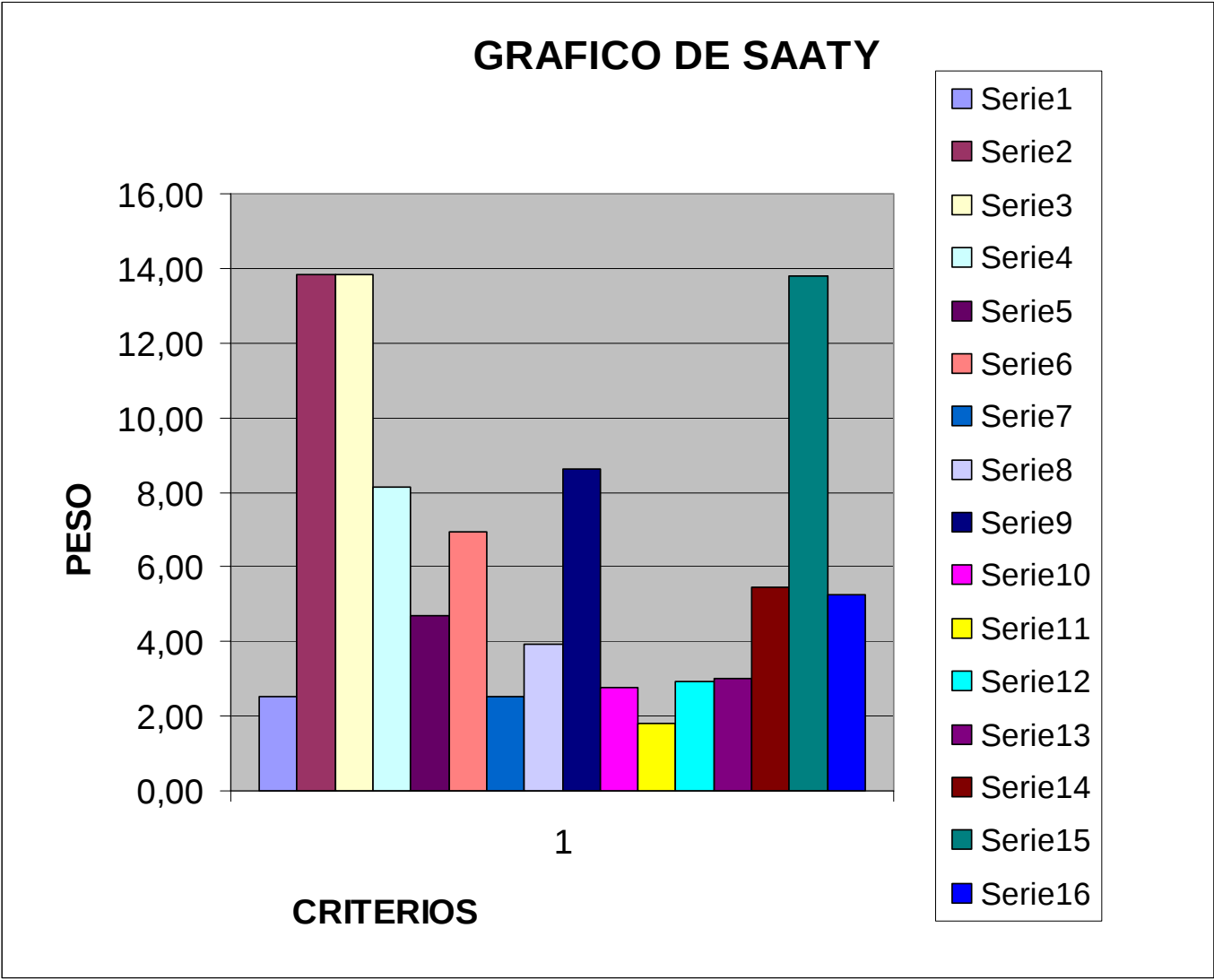
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Aw	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79
Suma	17,93044												
IC	0,12870												
Consistencia	0,07428												

ANEXO 19: Competencias determinadas por los expertos para los puestos claves.
(Continuación)

IDENT	CRITERIOS	IND CONSI ALEA
A.	Orientación hacia los resultados	2
B.	Conocimientos profundos y experiencia en la actividad..	3
C.	Habilidades en la toma de decisiones.	4
D	Habilidades interpersonales.	5
E	Habilidades para negociación y solución de conflictos	6
F	Habilidades en el manejo del estrés	7
G	Habilidades Comunicativas	8
H	Desarrollo del espíritu de colaboración y trabajo en equipo	9
I	Disciplina, responsabilidad y honestidad	10
J	Madurez y tolerancia a la ambigüedad	11
K	Creatividad. Y Flexibilidad	12
L	Empatía.	13
M	Compromiso con la organización y dedicación al trabajo	14

Table with 3 columns: Competency (N, Ñ, O), Description (Interés por su formación, Capacidad de aprendizaje, Habilidades numéricas), and Page Number (15, 16, 17).

ANEXO 19: Competencias determinadas por los expertos para los puestos claves.
(Continuación)



ANEXO 19: Competencias determinadas por los expertos para los puestos claves.
(Continuación)

CRITERIOS

IMPORTANCIA | ORDEN

A.	Orientación hacia los resultados	2,51	15,0
B.	Conocimientos profundos y experiencia en la actividad.	13,84	1,0
C.	Habilidades en la toma de desiciones	13,83	2,0
D.	Habilidades interpersonales.	8,13	5,0
E.	Habilidades para negociación y solución de conflictos	4,69	9,0
F.	Habilidades en el manejo del estrés	6,94	6,0
G.	Habilidades Comunicativas	2,52	14,0
H.	Desarrollo del espíritu de colaboración y trabajo en equipo	3,93	10,0
I.	Disciplina, responsabilidad y honestidad	8,63	4,0
J.	Madurez y tolerancia a la ambigüedad	2,78	13,0
K.	Creatividad. Y Flexibilidad	1,79	16,0
L.	Empatía.	2,93	12,0
M.	Compromiso con la organización y dedicación al trabajo	3,02	11,0
N.	Interés por su formación	5,45	7,0
Ñ.	Capacidad de aprendizaje	13,78	3,0
O.	Habilidades numéricas	5,24	8,0

ANEXO 19: Competencias determinadas por los expertos para los puestos claves.
(Continuación)

MATRIZ DE SAATY (CAJERO DEPENDIENTE)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
A.	1,00	0,14	0,33	0,11	0,20	1,00	0,33	0,20	0,14	7,00	0,11	0,33	0,1
B.	7,00	1,00	0,33	5,00	1,00	5,00	1,00	0,33	0,33	7,00	3,00	7,00	0,2
C.	3,00	3,00	1,00	5,00	0,33	5,00	1,00	0,33	0,33	9,00	1,00	3,00	0,1
D.	9,00	0,20	0,20	1,00	0,33	5,00	0,33	0,14	0,20	3,00	1,00	1,00	0,1
E.	5,00	1,00	3,00	3,00	1,00	7,00	1,00	1,00	0,33	5,00	7,00	9,00	0,2
F.	1,00	0,20	0,20	0,20	0,14	1,00	0,20	0,33	0,20	1,00	0,33	1,00	0,1
G.	3,00	1,00	1,00	3,00	1,00	5,00	1,00	0,33	0,20	5,00	1,00	3,00	0,2
H.	5,00	3,00	3,00	7,00	1,00	3,00	3,00	1,00	0,33	9,00	3,00	3,00	5,0
I.	7,00	3,00	3,00	5,00	3,00	5,00	5,00	3,00	1,00	7,00	3,00	5,00	1,0
J.	0,14	0,14	0,11	0,33	0,20	5,00	0,20	0,20	0,14	1,00	0,33	3,00	0,1
K.	9,00	0,33	1,00	1,00	0,14	3,00	1,00	0,33	0,33	3,00	1,00	5,00	0,1
L.	3,00	0,14	0,33	1,00	0,11	1,00	0,33	0,33	0,20	0,33	0,20	1,00	0,1
M.	7,00	5,00	7,00	9,00	5,00	7,00	5,00	0,20	1,00	7,00	7,00	7,00	1,0
N.	3,00	0,33	0,20	0,14	7,00	0,33	0,14	0,33	0,14	1,00	1,00	3,00	0,2
Ñ.	0,33	0,14	1,00	3,00	0,33	0,20	0,20	0,20	0,11	0,33	1,00	5,00	0,3

Autor: Anairis Castex Varens



O	0,20	0,14	0,33	0,20	0,33	0,33	0,14	0,33	0,20	0,33	0,33	3,00	0,33
P	9,00	1,00	1,00	0,33	7,00	0,14	0,11	0,14	7,00	7,00	0,20	0,14	5,00
Totales	72,67	19,76	23,03	44,31	28,11	54,00	19,98	8,72	12,18	72,99	30,50	59,47	14,33

1 = Igual de Importante

3 = Ligeramente más importante (1/3 Ligeramente menos importante)

5 = Más importante (1/5 Menos importante)

7 = Bastante importante (1/7 Bastante menos importante)

9 = Mucho más importante (1/9 Mucho menos importante)

ANEXO 19: Competencias determinadas por los expertos para los puestos claves.
(Continuación)

MATRIZ DE SAATY (CAJERO DEPENDIENTE)

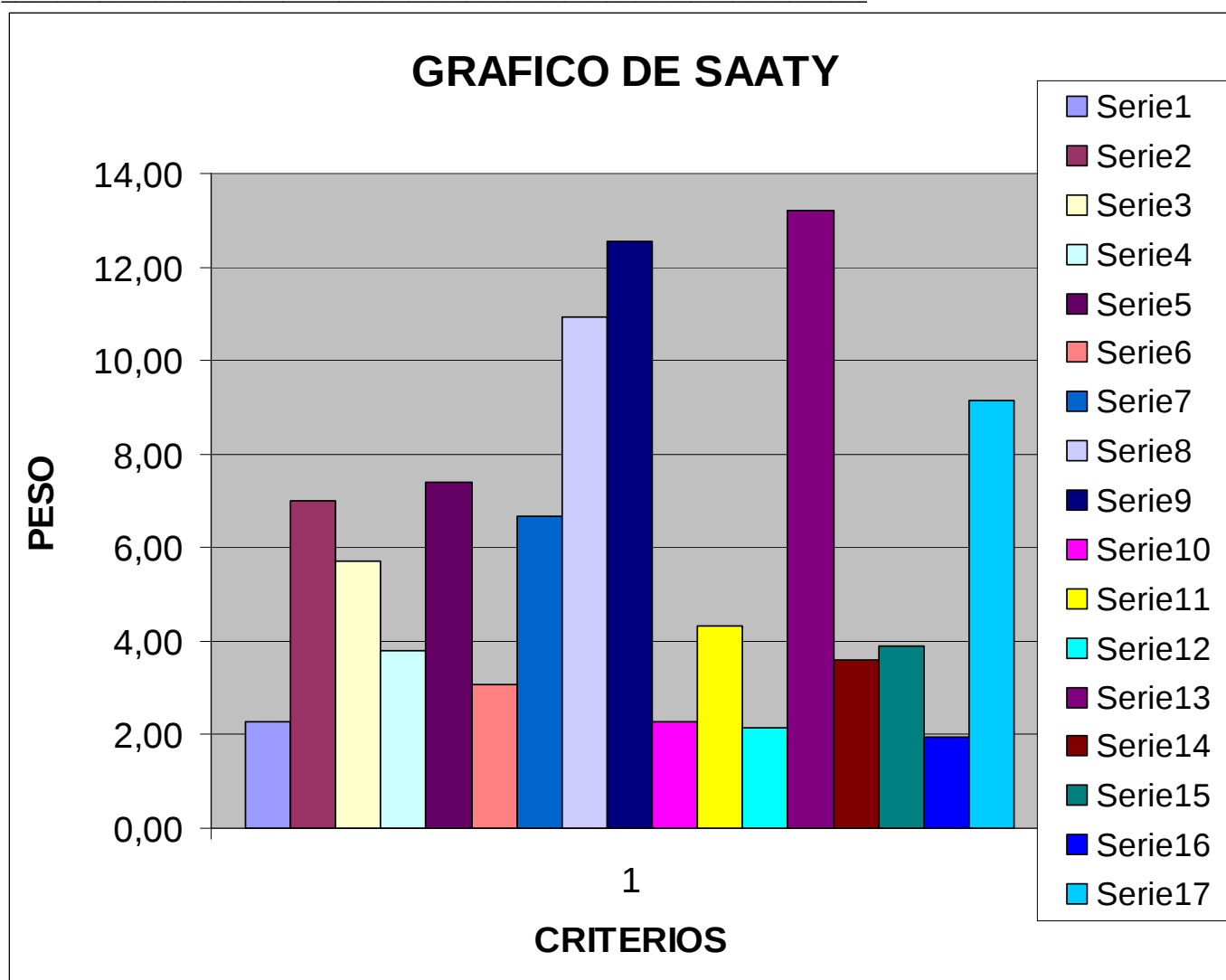
[illegible]

**ANEXO 19: Competencias determinadas por los expertos para los puestos claves.
(Continuación)**

IDENT CRITERIOS

- A.** Empatía
- B.** Orientación hacia la calidad del servicio y del proceso contable y financiero de la unidad.
- C.** Habilidades estratégicas
- D.** Habilidades interpersonales.
- E.** Habilidades para negociación y solución de Conflictos
- F.** Habilidades en el manejo del estrés
- G.** Habilidades numéricas
- H.** Habilidades Comunicativas
- I.** Desarrollo del espíritu de colaboración y trabajo en equipo
- J.** Disciplina, responsabilidad y honestidad
- K.** Madurez y tolerancia a la ambigüedad
- L.** Creatividad. Y Flexibilidad
- M.** Conocimientos profundos y experiencia en la actividad.
- N.** Compromiso con la organización y dedicación al trabajo
- Ñ.** Interés por su formación
- O.** Capacidad de aprendizaje.
- P.** Orientación hacia los resultados

**ANEXO 19: Competencias determinadas por los expertos para los puestos claves.
(Continuación)**



ANEXO 19: Competencias determinadas por los expertos para los puestos claves.
 (Continuación)

CRITERIOS	
A.	Empatía
B.	Orientación hacia la calidad del servicio y del proceso contable y financiero de la unidad.
C.	Habilidades estrategicas
D.	Habilidades interpersonales.
E.	Habilidades para negociación y solución de conflictos
F.	Habilidades en el manejo del estrés
G.	Habilidades numéricas
H.	Habilidades Comunicativas
I.	Desarrollo del espíritu de colaboración y trabajo en equipo
J.	Disciplina, responsabilidad y honestidad

K	Madurez y tolerancia a la ambigüedad
L	Creatividad. Y Flexibilidad
M	Conocimientos profundos y experiencia en la actividad.
N	Compromiso con la organización y dedicación al trabajo
Ñ	Interés por su formación
O	Capacidad de aprendizaje.
P	Orientación hacia los resultados

ANEXO 19: Competencias determinadas por los expertos para los puestos claves.
(Continuación)

MATRIZ DE SAATY (JEFE DE PISO)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
A.	1,00	0,14	0,33	0,11	0,20	1,00	0,33	0,20	0,14	7,00	0,11	0,33	0,14	0,33
B.	7,00	1,00	0,33	5,00	1,00	5,00	1,00	0,33	0,33	7,00	3,00	7,00	0,20	3,00
C.	3,00	3,00	1,00	5,00	0,33	5,00	1,00	0,33	0,33	9,00	1,00	3,00	0,14	5,00
D	9,00	0,20	0,20	1,00	0,33	5,00	0,33	0,14	0,20	3,00	1,00	1,00	0,11	7,00
E	5,00	1,00	3,00	3,00	1,00	7,00	1,00	1,00	0,33	5,00	7,00	9,00	0,20	0,14
F	1,00	0,20	0,20	0,20	0,14	1,00	0,20	0,33	0,20	1,00	0,33	1,00	0,14	3,00
G	3,00	1,00	1,00	3,00	1,00	5,00	1,00	0,33	0,20	5,00	1,00	3,00	0,20	7,00
H	5,00	3,00	3,00	7,00	1,00	3,00	3,00	1,00	0,33	9,00	3,00	3,00	5,00	3,00
I	7,00	3,00	3,00	5,00	3,00	5,00	5,00	3,00	1,00	7,00	3,00	5,00	1,00	7,00
J	0,14	0,14	0,11	0,33	0,20	5,00	0,20	0,20	0,14	1,00	0,33	3,00	0,14	1,00
K	9,00	0,33	1,00	1,00	0,14	3,00	1,00	0,33	0,33	3,00	1,00	5,00	0,14	1,00
L	3,00	0,14	0,33	1,00	0,11	1,00	0,33	0,33	0,20	0,33	0,20	1,00	0,14	0,33
M	7,00	5,00	7,00	9,00	5,00	7,00	5,00	0,20	1,00	7,00	7,00	7,00	1,00	5,00
N	3,00	0,33	0,20	0,14	7,00	0,33	0,14	0,33	0,14	1,00	1,00	3,00	0,20	1,00
Ñ	0,33	0,14	1,00	3,00	0,33	0,20	0,20	0,20	0,11	0,33	1,00	5,00	0,33	5,00
O	0,20	0,14	0,33	0,20	0,33	0,33	0,14	0,33	0,20	0,33	0,33	3,00	0,33	3,00
P	9,00	1,00	1,00	0,33	7,00	0,14	0,11	0,14	7,00	7,00	0,20	0,14	5,00	0,20
Q	7,00	3,00	3,00	5,00	3,00	5,00	5,00	3,00	1,00	7,00	1,00	0,14	9,00	1,00
R	1,00	5,00	1,00	0,11	7,00	0,33	1,00	9,00	7,00	7,00	0,20	7,00	0,33	0,20
S	7,00	5,00	1,00	0,20	7,00	0,20	1,00	0,20	7,00	7,00	0,20	7,00	5,00	0,20
Totales	87,67	32,76	28,03	49,62	45,11	59,53	26,98	20,92	27,18	93,99	31,90	73,62	28,74	53,40

1 = Igual de Importante

3 = Ligeramente más importante (1/3 Ligeramente menos Importante)

5 = Más importante (1 / 5 Menos importante)
7 = Bastante importante (1 / 7 Bastante menos importante)
9 = Mucho más importante (1 / 9 Mucho menos importante)

ANEXO 19: Competencias determinadas por los expertos para los puestos claves. (Continuación)

MATRIZ DE SAATY (JEFE DE PISO)

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P
0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	0,02	0,01	0,01	0,01	0,07	0,00	0,00	0,00	0,01	0,06	0,09	0,00
0,08	0,03	0,01	0,10	0,02	0,08	0,04	0,02	0,01	0,07	0,09	0,10	0,01	0,06	0,14	0,12	0,02
0,03	0,09	0,04	0,10	0,01	0,08	0,04	0,02	0,01	0,10	0,03	0,04	0,00	0,09	0,02	0,05	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,01	0,08	0,01	0,01	0,01	0,03	0,03	0,01	0,00	0,13	0,01	0,09	0,00
0,06	0,03	0,11	0,06	0,02	0,12	0,04	0,05	0,01	0,05	0,22	0,12	0,01	0,00	0,06	0,05	0,00
0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,02	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,06	0,10	0,05	0,13
0,03	0,03	0,04	0,06	0,02	0,08	0,04	0,02	0,01	0,05	0,03	0,04	0,01	0,13	0,10	0,12	0,17
0,06	0,09	0,11	0,14	0,02	0,05	0,11	0,05	0,01	0,10	0,09	0,04	0,17	0,06	0,10	0,05	0,13
0,08	0,09	0,11	0,10	0,07	0,08	0,19	0,14	0,04	0,07	0,09	0,07	0,03	0,13	0,18	0,09	0,00
0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,08	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,04	0,00	0,02	0,06	0,05	0,00
0,10	0,01	0,04	0,02	0,00	0,05	0,04	0,02	0,01	0,03	0,03	0,07	0,00	0,02	0,02	0,05	0,09
0,03	0,00	0,01	0,02	0,00	0,02	0,01	0,02	0,01	0,00	0,01	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01	0,13
0,08	0,15	0,25	0,18	0,11	0,12	0,19	0,01	0,04	0,07	0,22	0,10	0,03	0,09	0,06	0,05	0,00
0,03	0,01	0,01	0,00	0,16	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,03	0,04	0,01	0,02	0,00	0,01	0,09
0,00	0,00	0,04	0,06	0,01	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,03	0,07	0,01	0,09	0,02	0,09	0,13
0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,00	0,01	0,04	0,01	0,06	0,00	0,02	0,06
0,10	0,03	0,04	0,01	0,16	0,00	0,00	0,01	0,26	0,07	0,01	0,00	0,17	0,00	0,00	0,01	0,02
0,08	0,09	0,11	0,10	0,07	0,08	0,19	0,14	0,04	0,07	0,03	0,00	0,31	0,02	0,00	0,00	0,00
0,01	0,15	0,04	0,00	0,16	0,01	0,04	0,43	0,26	0,07	0,01	0,10	0,01	0,00	0,02	0,00	0,00
0,08	0,15	0,04	0,00	0,16	0,00	0,04	0,01	0,26	0,07	0,01	0,10	0,17	0,00	0,02	0,00	0,00
1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Aw	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
Suma	17,284															
IC	0,14295															
Consistencia	0,08022															

ANEXO 19: Competencias determinadas por los expertos para los puestos claves. (Continuación)

IDENT CRITERIOS

- A.** Empatía.
- B.** Creatividad. Y Flexibilidad

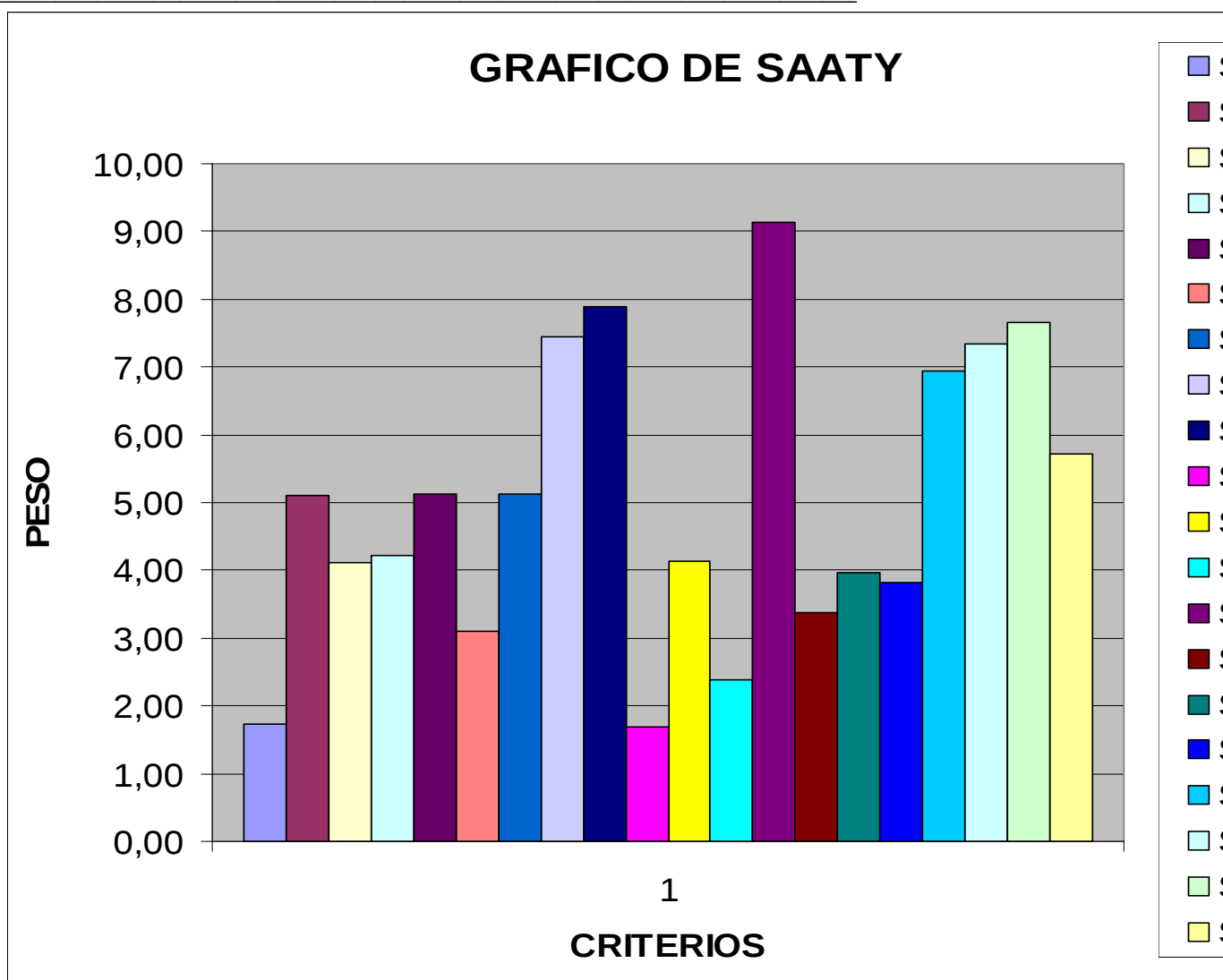
BIBLIOGRAFIA

Autor: Anairis Castex Varens



C.	Habilidades estratégicas
D	Habilidades interpersonales.
E	Habilidades para negociación y solución de conflictos
F	Delegación de autoridad
G	Orientación hacia los resultados
H	Compromiso con la organización y dedicación al trabajo
I	Habilidades Comunicativas
J	Desarrollo del espíritu de colaboración y trabajo en equipo
K	Disciplina, responsabilidad y honestidad
L	Madurez y tolerancia a la ambigüedad
M	Orientación al control de la actividad que dirige y la proactividad
N	Interés por su formación
Ñ	Habilidades en el manejo del estrés
O	Habilidades numéricas
P	Liderazgo
Q	Saber fijar prioridades
R	Autoridad y exigencia
S	Habilidades en la toma de decisiones.

ANEXO 19: Competencias determinadas por los expertos para los puestos claves. (Continuación)



ANEXO 19: Competencias determinadas por los expertos para los puestos claves.
(Continuación)

	CRITERIOS	IMPO
A.	Empatía.	
B.	Creatividad. Y Flexibilidad	
C.	Habilidades estratégicas	
D.	Habilidades interpersonales.	
E.	Habilidades para negociación y solución de conflictos	
F.	Delegación de autoridad	
G.	Orientación hacia los resultados	
H.	Compromiso con la organización y dedicación al trabajo	
I.	Habilidades Comunicativas	
J.	Desarrollo del espíritu de colaboración y trabajo en equipo	
K.	Disciplina, responsabilidad y honestidad	
L.	Madurez y tolerancia a la ambigüedad	
M.	Orientación al control de la actividad que dirige y la proactividad	
N.	Interés por su formación	
Ñ.	Habilidades en el manejo del estrés	
O.	Habilidades numéricas	
P.	Liderazgo	
Q.	Saber fijar prioridades	
R.	Autoridad y exigencia	
S.	Habilidades en la toma de decisiones.	