

UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS "CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ"

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Tesis en opción al Título de Ingeniero Industrial

Título: "Elaboración de perfiles de cargo por competencia en la Oficina Central, perteneciente a la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos (EPICIEN)"

Autor: Indira Marcillán Álvarez.

Tutores: MSc. Ing. Dianelly Gómez Díaz.

Ing. Anárelis Casavona Reyes

2012

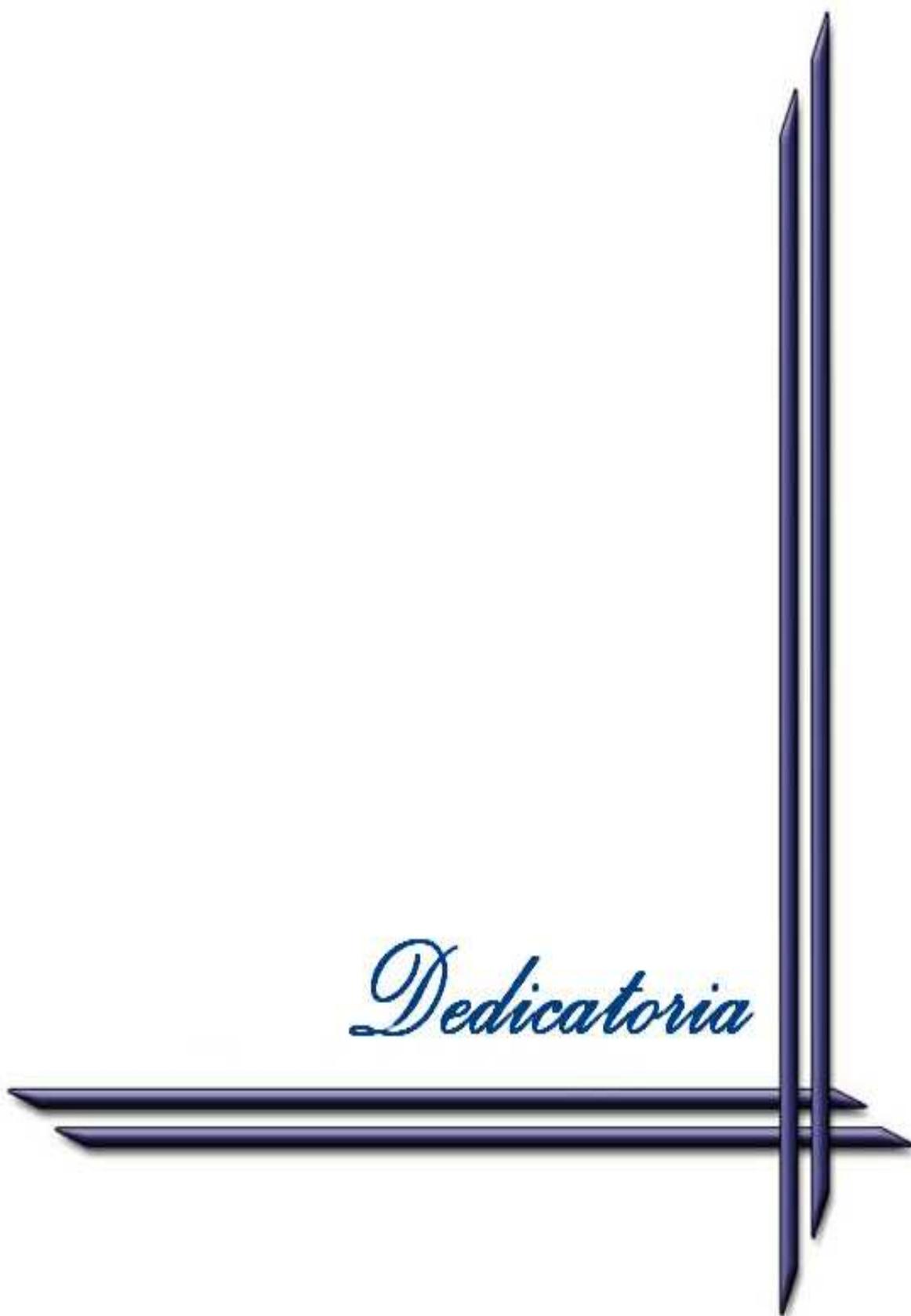
Pensamiento



*La diferencia entre lo que somos
y lo que somos capaces de hacer
resolvería los problemas
más grandes del mundo*

Mahatma Gandhi

Dedicatoria



A mi esposo: por apoyarme siempre y estar a mi lado cuando más lo necesitaba, por ser mi apoyo.

A mis hijos: por que ellos han sido el motor impulsor que me ha llevado a ser mejor cada día.

A mi hermano: por estar siempre a mi lado, escucharme y soportarme.

A mi padre: por su exigencia, por su amor y su confianza en mí.

A una persona especial que se hizo parte de este reto y transformo en suyos mis problemas.

Pero sobre todo a mi madre... que confió siempre en mí, y me dio su apoyo incondicional.

Agradecimientos



Hay tantas personas a las que quisiera agradecer que temo cometer el error de no mencionar a alguien. Por eso de manera general doy gracias a todas las personas a que de una manera u otra a lo largo de mi vida han hecho posible que este sueño se haga realidad.

A mis primeros maestros, pues ellos me enseñaron lo básico; a los que me transmitieron sus conocimientos durante estos seis años.

A mi tutora que me brindó su tiempo, apoyo y conocimiento.

A mis compañeros de la pesca que nunca me permitieron flaquear.

A mi grupo de estudio que se convirtió en una gran familia.

A esta Revolución que me ha dado la posibilidad de formarme como una profesional y formar a mis hijos.

A todos los que pusieron obstáculos a lo largo de mi camino por que superarlos me hizo ser una persona mas fuerte y mejor preparada.

A todos les brindo mis respetos y desde lo más profundo de mi corazón, reciban mí GRACIAS.

Resumen



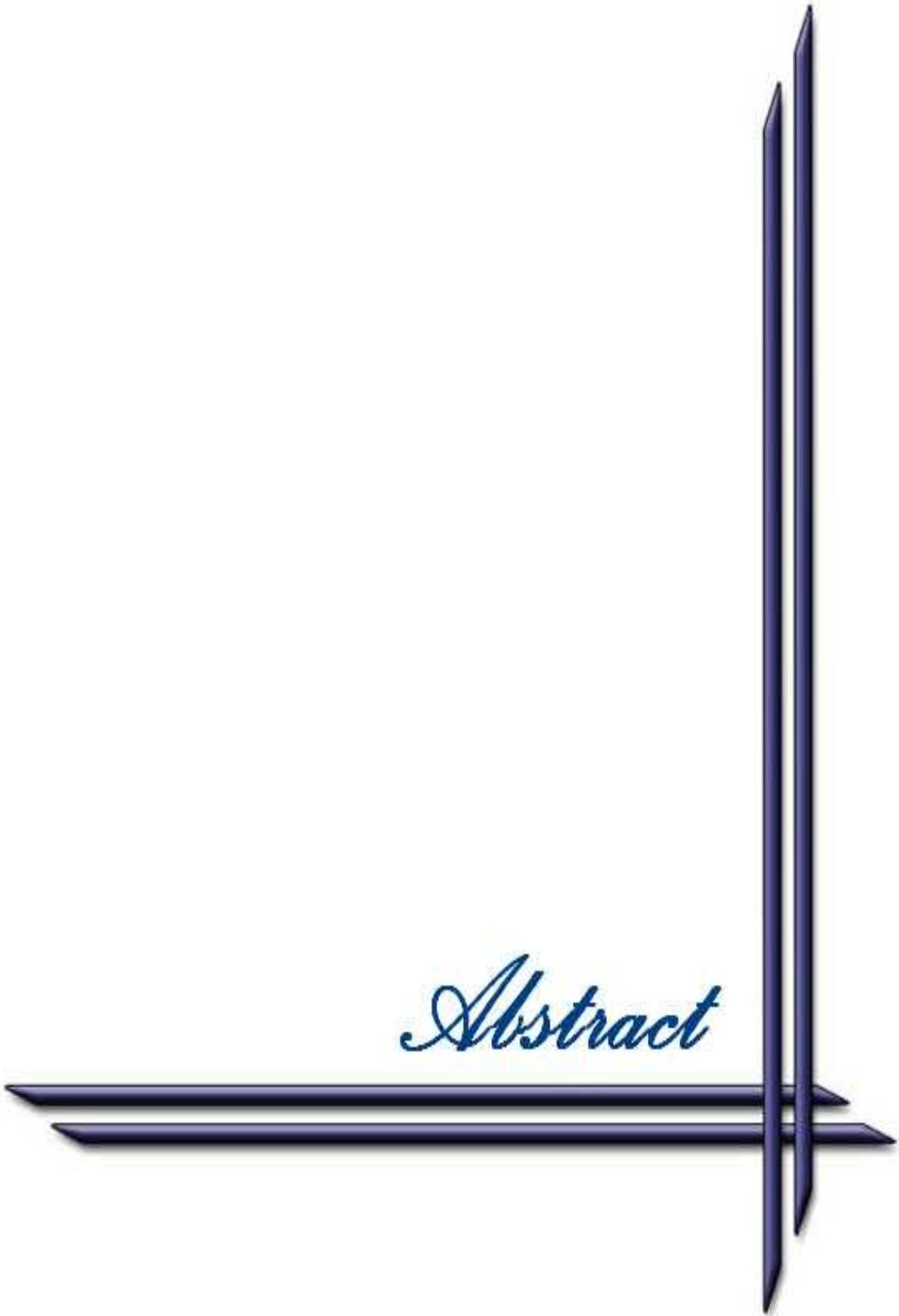
Resumen.

La presente investigación titulada “Elaboración de perfiles de cargo por competencia en la Oficina Central, perteneciente a la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos (EPICIEN)”, tiene como objetivo fundamental Elaborar el perfil de cargo por competencias para los puestos de trabajo de la Oficina Central, perteneciente a EPICIEN. .

Para la realización del trabajo se utiliza un conjunto de métodos y herramientas como por ejemplo: SIPOC de procedimientos, método Delphi por rondas, entrevistas, revisión de documentos, procesamientos de datos, tecnologías de diagnóstico, observación directa, el trabajo en equipo, diagrama causa - efecto y el paquete estadístico SPSS para el procesamiento de la tecnología de diagnóstico y la verificación de la conformidad, lo que permitió la obtención de los resultados que la investigación muestra.

Con este trabajo se logra aplicar tecnología de diagnóstico , la cual permitió determinar que la empresa no presenta orientación estratégica; determinando que los procesos de competencias laborales (55,56%) y organización del trabajo (66,67%) son los que más afectan la integración interna de la organización, además se identifican las competencias en los distintos niveles (organizacional, por área, procesos y puestos de trabajo) y se elaboran el perfil de competencias correspondiente al puestos de trabajo: Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos.

Abstract



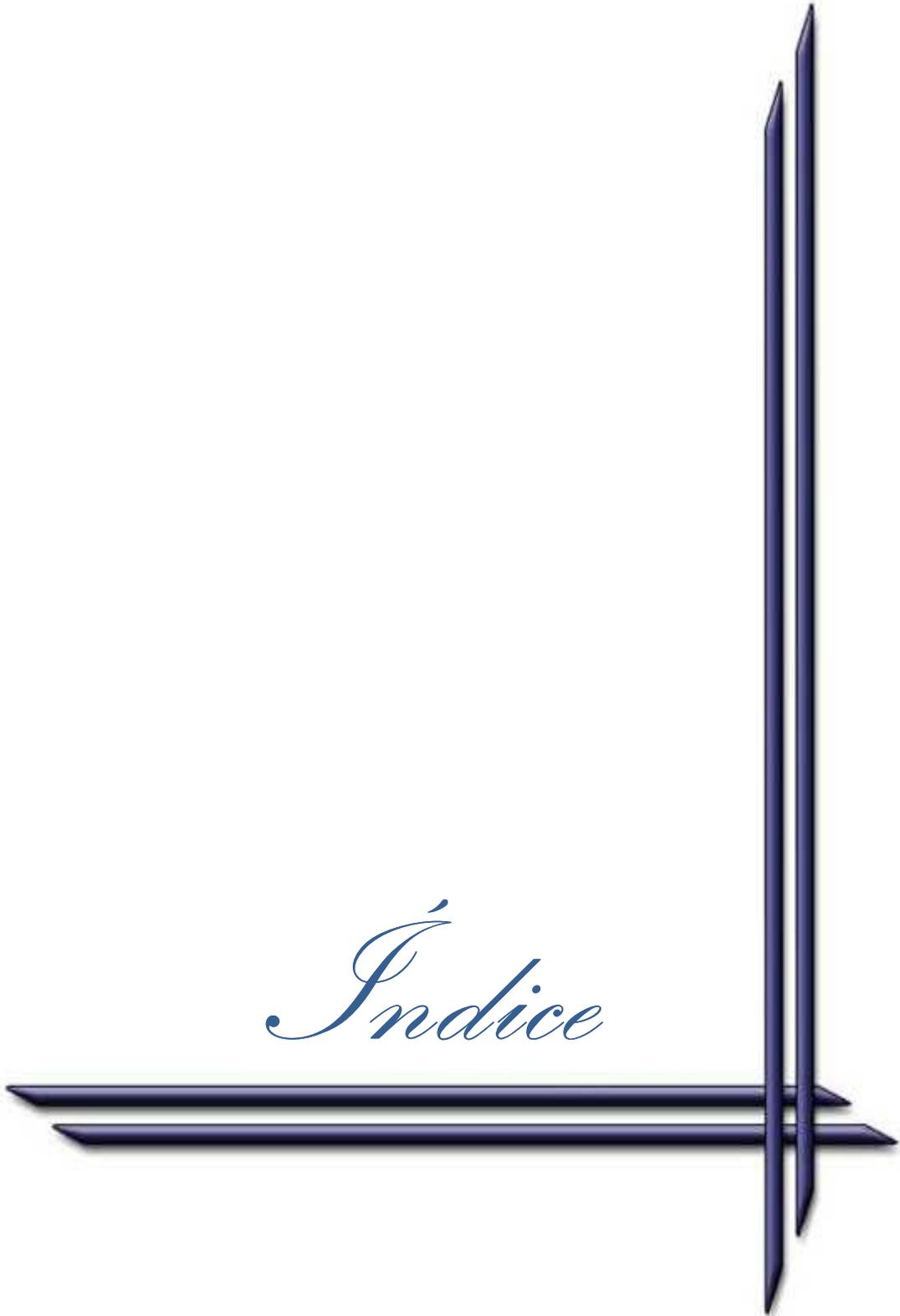
ABSTRACT

The present titled investigation "Elaboration of position profiles for competition in the Central Office, belonging to the Industrial Fishing Company of Cienfuegos (EPICIEN)", it has as fundamental objective to Elaborate the position profile for competitions for the workstations of the Central Office, belonging to EPICIEN.

For the realization of the work it is used a group of methods and tools like for example: SIPOC of procedures, method Delphi for beats, interviews, revision of documents, data processings, technologies of diagnostic, direct observation, the team work, diagram causes - effect and the statistical package SPSS for the prosecution of the technology of I diagnose and the verification of the conformity, what allowed the obtaining of the results that the investigation shows.

With this work it is possible to apply technology of diagnostic, which allowed to determine that the company doesn't present strategic orientation; determining that the processes of labor competitions (55,56%) and organization of the work (66,67%) they are those that more affects the internal integration of the organization, the competitions are also identified in the different levels (organizational, for area, processes and workstations) and also elaborated the profile of competitions corresponding to the workstations: Specialist B in Administration of the Human resources.

Indice



INDICE.

Introducción	15
Capítulo I. La gestión por competencias: presupuestos teórico – conceptuales.	20
Introducción a la Gestión del Capital Humano.	20
✓ 1.2 Definiendo competencia.	21
✓ 1.3 Gestión del Capital Humano por competencias.	29
✓ 1.4 Modelos de Gestión por Competencias.	33
✓ 1.5 Modelo Cubano. NC-3000.	35
✓ 1.6 La gestión por competencia en Cuba.	36
✓ 1.7 Perfil de cargo por competencias.	37
✓ 1.8 Procedimientos para la identificación de competencias laborales.	39
✓ 1.9 Análisis de los procedimientos descritos.	45
✓ 1.10 Descripción del procedimiento seleccionado.	46
Conclusiones del capítulo I	51
Capitulo II: aplicación del procedimiento para la elaboración de perfiles de cargo por competencias en la oficina central, perteneciente a la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos. (i etapa)	53
✓ 2.1 Aplicación del procedimiento diseñado.	54
Conclusiones del capítulo II	66
Capitulo III: aplicación del procedimiento para la elaboración de perfiles de cargo por competencias en la oficina central, perteneciente a la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos. (etapas 2, 3 y 4)	68
✓ 3.1 Aplicación del procedimiento para la elaboración de perfiles de cargo por competencias en la dirección de gestión de capital humano perteneciente a la empresa pesquera industrial de Cienfuegos. (Etapas 2, 3 y 4)	68
Conclusiones del capítulo III	86
Conclusiones generales.	88
Recomendaciones	90
Bibliografía	92
Anexos	97



Introducción

INTRODUCCIÓN.

El contexto laboral actual requiere de profesionales cada vez más capaces que, no solo cumplan con sus funciones, sino que lo hagan de la mejor manera posible y que asuman retos cada vez mayores. En este sentido el Capital Humano (CH) en los últimos tiempos se abre hacia nuevas proyecciones en su gestión, concibiéndose al hombre dentro de la empresa como un recurso que se debe optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva. Es entonces que la gestión del desempeño por competencias comienza a jugar un papel fundamental enfocándose en la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la formación del CH, frente a la evolución de la tecnología, la producción y en general, la sociedad.

Cuba, en sus condiciones actuales y avizorando el futuro fomenta y pone en práctica nuevos sistemas de gestión del capital humano con miras al crecimiento, eficiencia y eficacia de las empresas cubanas tanto productoras como prestadoras de servicios.

Las empresas cubanas actuales han enfrentado numerosos y variados desafíos, el más reciente de ellos son los cambios en lo que a gestión del capital humano se refiere, donde se pretende incorporar el enfoque de gestión por procesos y la gestión por competencia como elementos definitivos para alcanzar niveles elevados de competitividad y eficiencia en cualquier sistema de Gestión de Recursos Humanos y por supuesto en las organizaciones.

El Sistema Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) fue formulado muy recientemente. Para su implantación en las organizaciones cubanas coloca en su centro a las competencias laborales, adoptando el enfoque de gestión por procesos como uno de sus principales aportes con relación a los tradicionales modelos funcionales. Este sistema posee como guía para la acción a las normas NC-3000:2007, siendo una familia de normas que esclarecen las definiciones contenidas en el sistema, los requisitos que deben cumplir las organizaciones y la forma de documentar el sistema.

En este contexto, el Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL) se ha ido desarrollando desde los esquemas gerenciales más tradicionales hasta los sistemas más modernos, no obstante, aún resultan insuficientes los sistemas de gestión que, aunque se enfocan a la efectividad y eficacia, persisten dificultades en la adaptabilidad de los procesos, los que resultan fundamentales para el éxito de la organización pues se dirigen a facilitar la definición y desarrollo de las competencias que le son necesarias, para responder a las nuevas condiciones del entorno.

En el caso específico de la Dirección de Capital Humano de la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos (EPICIEN) resulta de vital importancia la gestión por competencias, siendo esta una empresa que se dedica no solo a la producción, sino también a la prestación de servicios, por lo que su capital humano debe contar con profesionales de perfil amplio para el logro de los objetivos organizacionales y así cumplir con la misión de la misma.

EPICIEN, como muchas otras empresas del país, se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial lo que trae consigo el interés por la alta dirección de diseñar e implementar su propio SGICH, por lo que la empresa dirige gran parte de sus acciones en este sentido. Se conoce que aún no están identificadas y aprobadas las competencias laborales por la alta dirección, además de no contar con un procedimiento para identificarlas y validarlas por lo que no se utilizan en los procesos del Capital Humano.

Es por ello que la presente investigación se sustenta en la necesidad de elaborar un procedimiento para identificar y evaluar las competencias en los tres niveles que cumpla con los requisitos establecidos en la NC 3001:2007, como una de las exigencias que debe acometer la empresa para la certificación de su SGICH. Por la situación descrita anteriormente se plantea el siguiente:

Problema de investigación.

¿Cuáles son las competencias laborales que determinan un desempeño exitoso en los puestos que integran los procesos de la Oficina Central, perteneciente a EPICIEN?

Objetivos de investigación.

General:

Aplicar el procedimiento para el diseño de los perfiles de cargo por competencias para los puestos de la Oficina Central, perteneciente a EPICIEN. .

Específicos:

- ✓ Diagnosticar la situación actual del Sistema de Gestión Integral de Capital Humano (SGICH) en EPICIEN utilizando la tecnología de diagnóstico.
- ✓ Aplicar el procedimiento para identificar competencias laborales en la Oficina Central, como eje central del Modelo Cubano de Gestión de Capital Humano teniendo en cuenta los requisitos de la NC:3001-2007.
- ✓ Diseñar perfiles de cargo por competencias laborales en puestos claves de la Oficina Central.

Hipótesis.

El diseño de los perfiles de cargos por competencias laborales en la Oficina Central, perteneciente a la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos (EPICIEN) permitirá el mejoramiento de los procesos del SIGCH.

Variabes:

	Variabes	Conceptualización
Independiente	Perfil de competencias laborales.	Documento que establece <i>¿qué se hace?, ¿cómo se hacen? y ¿para qué hacen? las actividades, así como el conjunto de saber y querer hacer en un puesto de trabajo.</i>
Dependiente	Mejoramiento de los procesos del SIGCH.	Logro de un desempeño superior en el desarrollo de los módulos de Capital Humano incluidos en la NC 3000:2007.

Tipo de investigación: Descriptiva. La investigación que se presenta es de tipo descriptiva pues se detalla el procedimiento que se diseña y aplica, se describe la empresa en la que se desarrolla la investigación, los procesos que en ella se realizan, así como el procesamiento de los datos obtenidos en los diferentes instrumentos aplicados desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo.

Justificación:

Aporte Metodológico: se manifiesta a través de la aplicación del procedimiento diseñado, concebido sobre la base de la integración de enfoques modernos de gestión, estructurado por fases, con carácter flexible donde se utilizan un conjunto de técnicas y herramientas que facilitan su aplicación a otros objetos de estudio con similares propósitos.

El trabajo se estructura en tres capítulos dando cumplimiento a los objetivos propuestos.

En el **CAPÍTULO 1** se abordan los “Presupuestos teórico – conceptuales sobre el tema objeto de estudio”, en él se hace referencia, partiendo de una exhaustiva búsqueda bibliográfica, fundamentos teóricos sobre la gestión por competencias, se ofrecen también detalles de los principales enfoques contemporáneos acerca del tema, así como el análisis de diferentes procedimientos para diseñar perfiles de competencia para puesto de trabajo, constituyendo así la base de toda la investigación.

En el **CAPÍTULO 2** se ofrece una caracterización de la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos, se realiza el diagnóstico de la Organización haciendo uso de la Tecnología de diagnóstico para el Sistema de Gestión del Capital Humano (SGICH) y el diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC 3001: 2007.

En el **CAPÍTULO 3** se aplica el procedimiento seleccionado para el diseño de perfiles de competencias permitiendo identificar las competencias en los distintos niveles (organizacional, por área, procesos y puestos de trabajo) y se elaboran el perfil de competencias correspondiente al puesto de trabajo: Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos.

Capitulo 1



CAPÍTULO I. LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: PRESUPUESTOS TEÓRICO – CONCEPTUALES.

En el presente capítulo se aborda, desde el punto de vista teórico, lo relacionado con las competencias laborales teniendo en cuenta la evolución de la Gestión del Capital Humano y las diferentes vertientes por las que ha transitado, la diversidad de criterios y enfoques en cuanto al tema en cuestión, las disímiles acepciones que se han trabajado, permitiendo al autor del estudio, adscribirse a la definición que considera más acertada sobre competencias laborales.

En la figura 1.1 se representa el hilo conductor que organiza de una manera lógica los temas mencionados posteriormente.

1.1 Introducción a la Gestión del Capital Humano.

Con el decursar del tiempo el ámbito empresarial se ha desarrollado y transformado continuamente; el cambio de tecnología ha obligado, en cierta medida, a que las personas vinculadas a ella, deban tener una capacitación adecuada para su desempeño laboral: el trato que deben recibir y la forma de administrarlos deben cambiar. En ese sentido se hace necesario referir que desde hace ya varios años, algunos autores han tratado el tema de los recursos humanos cada vez con más fuerza y frecuencia.

Becker, (2002) afirmó que el capital humano se concibe como la inversión en dar conocimiento, formación e información a las personas; esta permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovecha el talento de las personas. Esta teoría considera a la persona como agente económico al invertir en su educación y decidir entre los beneficios que obtendrá en el futuro; distingue entre formación general y específica concibiéndose la primera a través del sistema educacional y la segunda en condición de una relación laboral duradera entre el trabajador y el empresario.

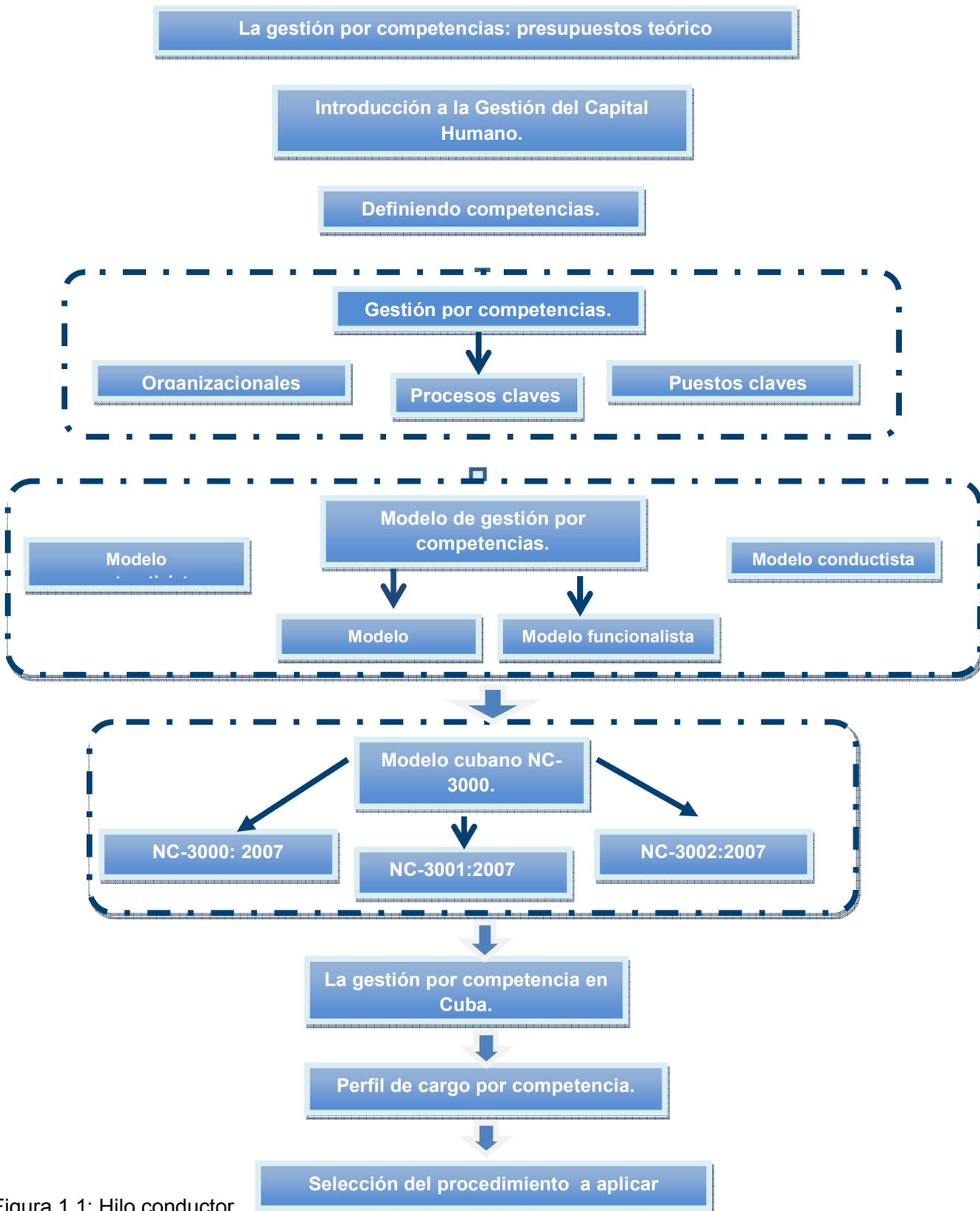


Figura 1.1: Hilo conductor
Fuente: Elaboración propia.

Este autor y Schultz (1963) coinciden en que a mayor inversión en capital humano (educación, entrenamiento laboral, etc.) aumentaría los ingresos de las personas. A partir de esto, Becker incluye dentro del concepto de capital humano: “(...) el conocimiento y las habilidades que tienen las personas, su salud y la calidad de los hábitos de trabajo que se construye a lo largo del tiempo a través de la experiencia. El capital humano es importante porque la productividad en las economías modernas está basada en la creación, diseminación y utilización del conocimiento. El conocimiento es creado en las compañías, en los laboratorios y universidades y es diseminado en las escuelas y en el trabajo, y es usado por las compañías para producir bienes y servicios”.

Así, entonces, la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) adquirió especial significación a partir de estudios que ubican a las personas como el factor fundamental del proceso de producción y ventajas competitivas en la consecución de los objetivos estratégicos en la empresa.

Muchos defensores de la teoría del capital humano han pretendido universalizarla, sin considerar las condiciones histórico - concretas en que se reproduce el trabajo y el capital, constriñendo el concepto a la acumulación del conocimiento y habilidades y obviando su carácter de relación social.

La gestión de recursos humanos se ha definido, además, como “la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones” (Ferris, Rosen y Barnum, 1995). Aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa, encaminada a mejorar la productividad y la competitividad. Se trata de un término que suele describir el enfoque empresarial de la administración de personal basado en la prioridad concedida a la participación de los trabajadores, normalmente, aunque no siempre, en centros de trabajo sin presencia sindical, con el fin de motivarles para que aumenten su productividad. Actualmente, se centra en las técnicas de organización del trabajo, la contratación y la selección, la evaluación del rendimiento, la formación, la mejora de las cualificaciones y el desarrollo de la carrera profesional, así como la participación directa de los trabajadores y la comunicación.

En Cuba, basado en las experiencias acumuladas a lo largo de muchos años de aciertos y desaciertos y por el conocimiento previo de las teorías existentes de diferentes estudiosos del tema, ha podido llegarse a conclusiones sobre capital humano. El compañero Fidel planteó: “capital humano es: (...) no solo conocimiento, sino también – y muy esencialmente- conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco”

Este pensamiento es un significativo aporte que revoluciona el estrecho concepto burgués del capital humano, basado en la inversión individual al integrar tres componentes esenciales: la economía, la ciencia y la conciencia, en una relación social de nuevo tipo.

Morales Cartaya A., (2007) partiendo de esta definición de capital humano pronunciada por Fidel la concreta como: “el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo”. Y es esta, precisamente, la definición que guía y rige el trabajo con el capital humano en las empresas cubanas.

Desde que el 16 de agosto de 2007 entrara en vigor el Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros se establece el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH). A partir de ese momento comenzaron a adoptar nuevas formas de gestión de los factores subjetivos en la búsqueda de mayor eficiencia y productividad, sobre la base de un mejor desempeño de los dirigentes y trabajadores.

El SGICH debe responder a los objetivos, metas, responsabilidades y problemas que deben resolver las empresas. No es un sistema para sí, sino un instrumento para lograr la organización y el funcionamiento que permitan a la empresa obtener los resultados previstos.

Teniendo en cuenta lo anterior, puede resumirse que el SGICH es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. (NC: 3000:2007).

1.2 Definiendo competencia.

Para hablar de gestión por competencia se hace necesario conocer primeramente de dónde se origina esta palabra. Proviene del verbo latino “*competere*” que significa ir al encuentro una cosa de otra, encontrarse. Este mismo verbo latino da lugar a dos vocablos del castellano: competir y competer que a pesar de tener similar origen se diferencian significativamente pero a su vez entrañan semánticamente el ámbito de la competencia (Corominas, 1967).

El Gran Diccionario de la Lengua Española, entre sus acepciones refiere rivalidad entre personas, empresas, instituciones o estados por lograr alguna cosa y, también, situación de la persona o cosa que cumple las condiciones necesarias para cierta función o servicio. Desde otro punto de vista

puede indicar porfía entre productores, comerciantes, compradores, donde cada uno pretende asegurar las condiciones más ventajosas para sí.

A lo largo de este proceso histórico varios estudiosos del tema, han argumentado sus conocimientos respecto a las competencias en formas muy diversas, coincidiendo mayoritariamente que en su sentido más amplio, se componen de la sinergia de los conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos, marcando las diferencias entre unas escuelas y otras, cuestiones tales como:

- ✓ La capacidad que se refiere a lo que la persona es capaz de hacer, no a lo que hace siempre en cualquier situación.
- ✓ Pueden agruparse en competencias primarias y secundarias:
 - Competencias primarias o básicas: basadas en aptitudes, rasgos de personalidad (ascendencia, autoconfianza, estabilidad emocional, etc.) y actitudes. También suelen denominarse factores primarios.
 - Competencias secundarias: basadas en dimensiones complejas en las que intervienen varias competencias primarias o básicas (capacidad de negocio, liderazgo, planificación, etc.).

Por otra parte, Bunk (1994), propone la siguiente clasificación de competencias:

- ✓ Competencia técnica: domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- ✓ Competencia metodológica: sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.
- ✓ Competencia social: sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- ✓ Competencia participativa: sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto a aceptar responsabilidades.

Leonard Mertens, (1997), de la escuela de pensamiento funcionalista, clasifica las competencias de la siguiente manera:

- ✓ Competencias genéricas: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras.
- ✓ Competencias específicas: se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como por ejemplo: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.
- ✓ Competencias básicas: son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como por ejemplo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

Cardona Pablo y Chinchilla Ma N., (1999), de la escuela de pensamiento conductista, clasifican las competencias de la siguiente manera:

- ✓ Competencias técnicas o de puesto: son aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.
- ✓ Competencias directivas o genéricas: son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas según los autores, aunque se consideran genéricas y, una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Otras clasificaciones de competencias son las referidas por González Díaz C., y Sánchez Santos, L., (2003), que identifican 3 grupos de competencias: las básicas, las personales y las profesionales.

- ✓ Competencias básicas. Son aquellas en las que la persona construye las bases de su aprendizaje. Requieren de instrumentaciones básicas como la idoneidad para la expresión oral y escrita y del manejo de las matemáticas aplicadas.
- ✓ Competencias personales. Son aquellas que permiten realizar con éxito las diferentes funciones en la vida. Constituyen, a su vez, un conjunto de difícil definición, pues están en función de las capacidades y potencialidades de expresión de un grupo de características que se manifiestan en dependencia del ambiente en que se desarrolle la actividad.
- ✓ Competencias profesionales. Son las que garantizan cumplir con las tareas y responsabilidades del ejercicio profesional.

Se reconoce que las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo, no sólo dependen de las situaciones de aprendizaje escolar formal, sino también del aprendizaje derivado de la experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Es de señalar que la integración de todas las competencias expuestas representan los factores críticos de éxito profesional.

Según autores de la Escuela de Pedagogía de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (Yacayra E. Matos Santana, et. al., 2005), las competencias constituyen tres grupos básicos:

- ✓ Competencias básicas: están relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas, que son la base para la apropiación y aplicación del conocimiento científico previsto por las distintas disciplinas, tanto sociales como naturales. Son el punto de partida para que las personas puedan aprender de manera continua y realizar diferentes actividades en los ámbitos personal, laboral, cultural y social. De igual manera, permiten el desarrollo de las ciudadanas y las laborales. En el contexto laboral, las competencias básicas permiten que un individuo entienda instrucciones escritas y verbales, produzca textos con distintos propósitos, interprete información registrada en cuadros y gráficos, analice problemas y sus posibles soluciones, comprenda y comunique sentidos diversos con otras personas.
- ✓ Competencias ciudadanas: son un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten que una persona se desenvuelva adecuadamente en sociedad y contribuya al bienestar común y al desarrollo de su localidad o región. Están referidas a la capacidad de ejercer la ciudadanía y de actuar sobre la base de los principios concertados por una sociedad y validados universalmente. Además de relacionarse con la actuación de un individuo, las competencias ciudadanas implican la capacidad para efectuar juicios morales, conocer el funcionamiento del Estado y comportarse e interactuar con otros y consigo mismo.
- ✓ Competencias laborales: son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas, en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales, usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

Interesante resulta la delimitación de tipos de competencias, que realiza Serrano, C. R., (2003) cuando declara que las competencias pueden ser clasificadas en técnicas, afectivas y gerenciales. Estas últimas suelen ser consideradas competencias más abarcadoras y que integran las

especificidades de los otros dos grupos designados, dada la complejidad evidente de las funciones de dirección.

Al detenerse en el análisis de todas estas clasificaciones de competencias puede apreciarse que van de lo general a lo particular, es decir, parten de las competencias que se necesitan para el buen funcionamiento de la organización de forma global, a las relacionadas con las más básicas (conocimientos elementales de la lengua, las matemáticas), comportamientos, hasta las que se refieren a las funciones propias del puesto y, más específicamente, las relacionadas con la calidad del desempeño.

Teniendo en cuenta todo lo relacionado anteriormente y el objetivo que persigue esta investigación es necesario referir que la definición aportada por Matos Santana, (2005), es la más completa y aplicable a la realidad cubana pues concreta en sí no solo las competencias desde el punto del desempeño de las personas sino también desde su perspectiva humana y actitudinal.

Se torna imprescindible, en este momento, referirse al tema central de esta investigación: las competencias profesionales y para ello se partirá de diferentes definiciones.

Según Ducci, (1997) son la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño constructivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencias en situaciones concretas de trabajo.

Hooghiemstra, T., (2000) en su artículo “Gestión Integrada de Recursos Humanos” plantea que competencia laboral es una característica subyacente y relativamente estable en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en el trabajo.

Por otra parte lo polisémico del término competencias hace que una gran diversidad de autores refieran varias definiciones:

“Son repertorios de conocimiento que algunos dominan mejor que otros, lo que les hace eficaces en una situación determinada, estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y se ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos” (Levy-Leboyer, 1997).

“Competencia significa el conjunto de saberes (saber, saber hacer, saber estar y saber ser - conocimientos, procedimientos y actitudes) combinados, coordinados e integrados en el ejercicio profesional". El dominio de estos saberes "hace capaz de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional". (Tejada, 1998)

Tres escuelas diferentes han realizado sus aportes en lo que a competencias se refiere. Tal es el caso de la escuela psicológica que entre sus definiciones más representativas está la de Spencer, (1993), quien plantea la competencia como “...el conjunto de características subyacentes en los individuos, que determinan un desempeño superior”.

Desde el punto de vista empresarial, otra escuela refiere dos definiciones: una relacionada con la escuela educativa ampliada donde esbozan: “...conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, aplicados en forma idónea en el trabajo, hacia el logro de objetivos propuestos” y otra, atendiendo a una perspectiva gerencial, en la que definen competencia como: “...el desempeño idóneo en una o más dimensiones de la dinámica social u organizacional, tales como las relaciones, la tecnología, las operaciones o la administración, o el desempeño idóneo de una actividad y/o conjunto de tareas inherentes a un proceso de trabajo o negocio, hacia el logro de objetivos propuestos, sobre la base de un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores”.

Mientras que la escuela educativa enfatiza en las capacidades latentes de la competencia, o sea, los conocimientos, las habilidades, las destrezas y las actitudes; la escuela psicológica refleja las competencias del individuo, consistentes en aspectos actitudinales o características individuales. Por otra parte, el contexto empresarial, refiere la competencia como una exigencia del proceso o de la dinámica organizacional, y debe estar presente en el individuo, en función de las exigencias de su cargo.

En Cuba, la competencia laboral, fue definida por el Consejo Ejecutivo de Trabajo y Seguridad Social (CETSS) en la Resolución Ministerial 21/99 como el conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

Luego de eso, a partir de la entrada en vigor del Decreto 281 y de la implementación del Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano, se definen las competencias laborales en la NC-3000:2007 como el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basados 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.

Luego de leer y analizar concienzudamente los criterios y definiciones aportados anteriormente, el autor del presente trabajo se adscribe a esta última pues considera que es la más completa y con total aplicación a la realidad cubana actual. Se defiende la idea entonces de que es necesario el establecimiento de la gestión por competencias en todas las entidades estatales del país pues es una forma real y concreta de lograr la eficiencia y excelencia en los productos y/o servicios que se ofertan y que redundan en resultados positivos para las mismas.

1.3 Gestión del Capital Humano por competencias.

La gestión por competencias, planteado por primera vez en 1973 por David MacClelland, es un modelo que se hace cada vez más vigente por estos días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión al ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás o, lo que MacClelland llama, un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

Según plantea Alles, M., (2005), quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios facilitando, simultáneamente, el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El enfoque basado en competencias se asocia a la transformación de la productividad, al aumento de la competitividad a nivel mundial, a la presión por aumentar la calidad ante un mundo que interactúa a mayor velocidad y con mayor fluidez que hace algunas décadas atrás. Además, los nuevos paradigmas organizacionales se dirigen cada vez más hacia el aumento de la atención y el tratamiento de los recursos intangibles, respecto al que siempre se le otorgó a los activos tangibles en las organizaciones. (Hernández, J. 2011)

Se plantea con respecto a las competencias que para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias se hace necesaria la unión de cinco elementos fundamentales:

- ✓ Saber: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia juega un papel esencial.
- ✓ Saber hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general las mismas deben interactuar entre sí.
- ✓ Saber estar: conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social, es decir, se trata de tener en cuenta los valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamiento en un contexto dado.
- ✓ Querer hacer: conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno y/o externo a la persona que determinan que éstas se esfuerce o no por mostrar una competencia.
- ✓ Poder hacer: conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional; el primero se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona, y el segundo comprende el grado de “favorabilidad” del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grado de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Todos ellos en su conjunto llevan a la competencia que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

En la publicación argentina, “La Nación de Buenos Aires” (2003), se plantea: “Uno de los fundamentos en los que se basa un modelo de gestión por competencias es que funciona como elemento integrador de los diferentes procesos de GRH y persigue que todos ellos se articulen en torno a las competencias como unidad de gestión”.

En cualquier empresa constituye un factor determinante para su éxito como organización el “grado de compromiso de los empleados”, pues resulta importante tanto el análisis de las competencias como

el análisis económico, pues las primeras se basan fundamentalmente en altos niveles de compromiso, responsabilidad y conocimientos de todos sus integrantes.

Según Delgado M., D., (2009) existen algunas razones que justifican el hecho de tener que pasar a la Gestión por Competencias en una organización, entre las que se encuentran:

- ✓ La Gestión por Competencias alinea la GRH a la estrategia de la organización (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- ✓ Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- ✓ El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo. La discusión no termina con esta propuesta de articulación de la formación con resultados por medio de la competencia. El debate de fondo se centra en si la conexión entre atributos (conocimientos, habilidades, actitudes) y resultados se deriva de una revisión de las funciones de la organización o bien de un análisis de comportamientos críticos de los individuos (Adams, 1997) y, en el último caso, existe la cuestión de que sea suficiente partir de talleres con trabajadores «expertos» para identificar las competencias que conducen a un desempeño superior, partiendo del supuesto de que los atributos son explícitos. O bien, que se deben centrar en los atributos no explícitos, aquellos subyacentes que conducen al desempeño «superior» o de un trabajador «experto». (Gonczi, 1995.)

Para aplicar el modelo de Gestión por Competencias, se hace necesaria la identificación de perfiles propios para cada puesto de trabajo de una organización, por lo cual, las competencias que sean consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no tendrán que ser necesariamente las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones, por esta razón, la aplicación del modelo se debe efectuar caso a caso, a través de la identificación de personas que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las “competencias” requeridas, identificando qué características poseen esas personas que generan que su desempeño sobresalga del resto de sus pares y, por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización.

Según Cuesta Santos, A., (2000) “la gestión 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 inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la GRH, implicando mayor integración entre estrategia,

sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo”.

Considérese entonces la gestión por competencias como un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, pues logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. Consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de RH, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. (Alles, M. 2005)

Para poder llevar a cabo lo planteado por esta escritora argentina se hace necesario, primeramente, definir la visión de la empresa, los objetivos y la misión y, a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa, desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

La gestión por competencias presenta cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia:

- ✓ **Identificación de competencias**: es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.
- ✓ **Normalización de competencias**: una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las organizaciones. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país)
- ✓ **Formación basada en competencias**: una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de la formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar

competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

- ✓ **Certificación de competencias:** alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas (Mertens, 2000). Las organizaciones que gestionen correctamente sus RH se beneficiarán de una ventaja competitiva, pues el éxito de una empresa se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor esté integrado el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus trabajadores, más fuerte será la organización.

1.4 Modelos de Gestión por Competencias.

Quesada Martínez, (2006), con respecto a la gestión por competencias hace referencia a diferentes modelos, entre los que se encuentran:

El modelo conductista: orientado a la selección de los “más aptos”, y portador de dificultades para la identificación de los estándares y requerimientos técnicos. Está basado en los aspectos personales del desempeño laboral que son posibles de medición. Aunque contenga elementos de trabajo colectivo, el trabajador se ve incitado a la superación individual. En este modelo la “competencia” describe fundamentalmente lo que un trabajador “puede” hacer y no “lo que hace”. Se centra en la identificación de las capacidades de la persona que la conllevan a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos y se suscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

El modelo funcionalista: basado esencialmente en la medición de resultados. Parte del objetivo principal y continúa con la desagregación de niveles hasta identificar las unidades de competencias y sus elementos. La característica fundamental de este análisis es que describe productos, no procesos. Con este método el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal. La aproximación funcional se refiere a desempeños

concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo, y se circunscribe a aspectos técnicos. Este modelo se basa en los siguientes principios

- ✓ Se aplica de lo general -propósito principal reconocido- a lo particular.
- ✓ Identifica funciones delimitadas con un principio y fin claro, las cuales no deben estar circunscritas a un contexto de trabajo específico.
- ✓ El desglose se realiza sobre la base de la relación causa- consecuencia.
- ✓ Termina cuando en la desagregación del Mapa Funcional se identifican las contribuciones individuales de los trabajadores, lo que se denomina “Elementos de Competencia”.

El modelo constructivista: es el método con mayor carga holística, con parámetros de inclusión social y formación integral, dimensión humana de la actividad y contexto social del trabajo. Se parte de la premisa de que la participación plena de los individuos en la discusión y comprensión de problemas resulta crucial para la identificación de las “disfunciones” en la empresa. Es a partir de esa discusión e intercambio general que comienza a generarse la norma o estándar. En este modelo se destaca como metodología de análisis de competencias el ETED (empleo típico estudiado en su dinámica), que tiene por objeto analizar la dinámica de las actividades de un trabajo determinado, por lo que se centra en la naturaleza del trabajo para revelar los saberes propios de la transformación de una materia o situación apuntando al reconocimiento profesional.

El modelo ocupacional: su objeto de análisis es el puesto de trabajo y la tarea para definir un currículum de formación. Su metodología se basa en el proceso de recolección, ordenamiento y valoración de información relativa a las ocupaciones, tanto en lo que se refiere a las características del trabajo realizado, como a los requerimientos que estas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio, o sea, ¿qué hace el trabajador, para qué lo hace y cómo lo hace? El proceso de análisis ocupacional se centra en la revisión de diferentes fuentes (clasificación de ocupaciones, información económica sectorial, estudios de necesidades de formación) y se desarrolla en dos grandes fases: la primera es el establecimiento de la estructura ocupacional de la familia profesional y la segunda es la determinación de perfiles profesionales de las ocupaciones, donde se describen las competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional.

Las principales metodologías de análisis utilizadas en este enfoque son el DACUM (desarrollo de un currículum) método participativo que permite, fundamentalmente, identificar las tareas y funciones que un trabajador debe ser capaz de realizar para alcanzar un desempeño exitoso; el SCID (desarrollo sistemático e institucional de un currículum), metodología enfocada al desarrollo de un currículum relevante, llevando a cabo un análisis detallado de las tareas que son identificadas a partir

del DACUM; el AMOD (un modelo) se utiliza como base al DACUM y le agrega la perspectiva de organización de las funciones y tareas desde el punto de vista del diseño del currículo formativo. Su principal innovación es la mayor relación con el proceso de diseño curricular debido a que establece la secuencia en que puede hacerse la formación, además, aporta mayores bases para la evaluación.

Los diferentes modelos tienen puntos en común y, lógicamente diferencias, por lo que la tendencia debe ser la de combinar, donde sea posible, los elementos positivos de cada una.

1.5 Modelo Cubano. NC-3000.

Según Cuesta Santos, A., (2005), la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de la actual gestión de RR.HH impulsa la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de GRH. “Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país”.

La familia de Normas Cubanas (NC) 3000, 3001 y 3002 son parte integrante del modelo cubano para la GIRH propuesto en la tesis doctoral “Modelo del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano” realizada por Alfredo Morales Cartaya. No obstante, este conjunto de normas ha sido revisado y reelaborado por los Comités Técnicos de Normalización pertenecientes a la Oficina Nacional de Normalización, que es el Organismo Nacional de Normalización de la República de Cuba.

Esta familia de normas constituye una herramienta de trabajo fundamental en el diseño e implementación del SGICH pues establece cómo proceder, por parte de la entidad laboral, para garantizar el cumplimiento de cada uno de los requisitos establecidos. Se componen de la siguiente forma:

- ✓ NC 3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario. En esta norma aparecen las definiciones de 139 términos que son utilizados en el modelo de Gestión Integrada de Capital Humano y en la NC de Requisitos.
- ✓ NC 3001: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos. Es la norma fundamental de esta familia y es la única de las tres que permite la certificación mediante la auditoría correspondiente y la evaluación de la conformidad.
- ✓ NC 3002: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación.

Estas normas fueron aprobadas mediante Resolución Nro. 65 del 28 de abril de 2005 de la Directora de la ONN. Se crea el Comité Técnico de Normalización 110 en el cual intervinieron un grupo de Organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales, la CTC y otras instituciones. Su oficialización se llevó a cabo el 22 de mayo de 2007, en el salón de actos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

El surgimiento de estas normas viene dado por la necesidad de lograr un desempeño laboral superior para alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de las organizaciones de producción y de servicio para que se logre un sostenido desarrollo social y económico en el país.

1.6 La gestión por competencia en Cuba.

El mundo se encuentra inmerso en muchos procesos de cambios y transformaciones. Cuba, como integrante de este, no es ajena a todos estos procesos. Un ejemplo de ello es la aplicación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial con el fin de lograr la excelencia en las entidades estatales y que comenzó a organizar el trabajo por competencias laborales desde finales de la década de los ochenta del pasado siglo, iniciándose en el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionaria (MINFAR), aplicando instrumentos de este sistema en las empresas con resultados económicos eficientes.

La determinación de las competencias de los cargos lograron su nominalización y, a partir del análisis funcional y ocupacional, se identificaron las funciones o actividades fundamentales de cada cargo, definiéndolos como profesiogramas.

Con el Decreto Ley 187/98, referido a las Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial y la Resolución 21/99 del MTSS, en entidades de los Organismos de la Administración Central del Estado, un sistema para la evaluación del desempeño profesional y medir los resultados del trabajo de los recursos humanos, a partir del propósito principal de la organización y donde incluyen competencias laborales funcionales y conductuales, según la complejidad de cada cargo. Estos se miden, teniendo en cuenta los resultados del trabajo de los que sobre cumplen las normas u objetivos de la organización.

Este mismo sistema se aplicó luego en las empresas del Consejo de Estado y el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones, por ejemplo en CUBALSE y COPEXTEL respectivamente.

A partir del año 1999, se aprobó la aplicación de dicho sistema en otras empresas de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y comienzan a desarrollar el trabajo por competencia.

Resulta necesario destacar que hasta el 2004, fecha en la que se realizan indagaciones desde el punto de vista empírico, estos organismos y otros fundamentales de OACE no han instrumentado una metodología nacional para la aplicación del sistema, por lo que cada una de las empresas utiliza el método más adecuado, según sus condiciones y propósito fundamental. Sólo lo han instrumentado de esa manera los organismos del Ministerio de la Agricultura (MINAGRI), Ministerio del Turismo (MINTUR), Ministerio de la Construcción (MICONS) y Ministerio de la Azúcar (MINAZ), éste último por

SIMAPRO que es un sistema encaminado a elevar la productividad y la calidad del trabajo, institucionalizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), todos con un enfoque holístico, donde se vinculan entre sí, el análisis funcional y conductivo con parte del método DACUM para la elaboración de la matriz o perfil por competencia laboral.

A partir del año 2004 se aplica en el Ministerio de la Industria Ligera (MINIL) y el Ministerio de la Construcción (MICONS) con un modelo cubano, acorde con las exigencias del sistema social.

En el Ministerio de la Construcción se comenzó a aplicar dicho proceso en las empresas con mejores resultados económicos en el año 1999. Las empresas de este ministerio que aplicaron este sistema demostraron logros, pero no disponían de instrumentos para evaluar el desempeño profesional acorde a las exigencias de la sociedad de nuestro país.

Para obtener los resultados positivos en este sentido se han trazado políticas: laborales, encaminadas a establecer los perfiles de competencia laborales por ocupaciones y a garantizar la preparación de los recursos humanos, a partir de la determinación de necesidades de capacitación y, educacionales, para formar y capacitar cuadros, dirigentes, reservas, obreros y trabajadores en sentido general.

1.7 Perfil de cargo por competencias.

Para poder concretar qué son los perfiles de cargo por competencias, lo primero que debe hacerse es plantearse las siguientes preguntas: ¿qué tipo de profesional demanda la sociedad actual? ¿Qué características debe tener ese profesional?

Es el Perfil Profesional, precisamente el que trata de lograr una concreción de esas respuestas en términos de imagen o representación de ese profesional a formar. Los autores que han profundizado en el campo curricular han llegado a formulaciones diversas sobre el perfil profesional, dado por el énfasis en diferentes aspectos como:

- ✓ Las características personales que debe poseer ese profesional de manera particular, es decir, sus rasgos de personalidad.
- ✓ Las habilidades y destrezas que debe caracterizar su quehacer que se concretan en las funciones a desempeñar por el profesional.
- ✓ Los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el ejercicio profesional.
- ✓ Las acciones generales y específicas que desarrolla un profesional en los campos de acción para la solución de las necesidades sociales identificadas.

En síntesis aunque existen diferencias en el abordaje, en general apuntan a destacar en la concepción de perfil distintas dimensiones: la orientación humana personal, la formación intelectual, profesional, la social y su desempeño operativo.

Puede encontrarse, entonces, en diferentes literaturas, diversas maneras de denominar al perfil profesional, que muchas veces se identifica con perfil del egresado, con modelo del especialista, modelo del profesional, pero en esencia todos tratan de expresar para qué se forma ese profesional. En este caso se concibe el perfil profesional como una imagen previa de las características, conocimientos, habilidades, valores, y sentimientos que debe haber desarrollado el hombre en su proceso de formación.

Para lograr gestionar por competencias es necesario contar con perfiles de competencias para el desempeño del puesto de trabajo. Las competencias se pueden identificar en diferentes niveles de gradación en dependencia de su perfil de referencia y de su contenido de referencia dentro de la organización. Disponer de perfiles de competencias bien definidos para todos aquellos puestos claves de una empresa, constituye la base para la gestión de cualquier sistema de recursos humanos.

El perfil de competencias de un cargo representa un peldaño superior de las descripciones clásicas de puestos de trabajo. Si antes el punto de partida era el inventario de todas las tareas, hoy se parte de los resultados y objetivos deseados de la organización en su conjunto. La agrupación de competencias asociadas a un cargo constituye el Perfil de Competencias del Cargo que refleja las competencias necesarias para cumplir con las funciones que le son propias. Los perfiles permiten realizar la selección, evaluación, desarrollo y promoción del personal de acuerdo al nivel de sus competencias. Actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial, cuáles son las competencias que realmente producen un rendimiento superior, empleando para esto diversas técnicas.

Cuesta santos, A.(2000) refiere sobre los perfiles de competencias específicamente son definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos y, son esencialmente, conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia; plantea además que los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias, pues comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo.

La configuración del perfil de competencias, derivado de la actividad clave de GRH denominada “Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo”, parte de la determinación rigurosa de las

competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a: qué se hace, cómo se hace y para qué lo hace (comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto). En ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto, considerando además, las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

Aunque las relaciones de las actividades claves de GRH no se manifiestan lineales (Cuesta, 1999), sin dudas el perfil de competencias tiene una conexión técnico organizativa básica, en particular con la formación, la selección, la evaluación del desempeño (evaluación de competencias) y la compensación laboral. Una vez concebido, técnicamente argumentado, garantizando la participación en la toma de decisiones mediante expertos, el perfil de competencias de determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante un documento, el mismo con carácter legal. Sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos. Ese documento ha de ser coherente con la dirección estratégica formulada, con las políticas de GRH derivadas y el sistema de trabajo concebido.

1.8 Procedimientos para la identificación de competencias laborales.

Variados son los procedimientos que se han elaborado, adecuado, propuesto y aplicado para la identificación de competencias. A continuación se analizan varios de ellos para, posteriormente, seleccionar el más idóneo atendiendo a las características del tipo de entidad donde se aplicará.

Procedimiento No. 1: Propuesta de metodología para la elaboración de las matrices de competencias laborales en el grupo de electrónica para el turismo, Varadero”

Este procedimiento, desarrollado por Santos Y., (2007) propone 7 etapas las que se describen a continuación.

- ✓ **Etapa #1: Definir objetivos estratégicos y empresariales.**
 - Paso #1: Informar el estudio a todos los niveles organizacionales.
 - Paso #2: Revisión de la estrategia empresarial (misión, visión, objetivos empresariales).
- ✓ **Etapa #2: Conformar el comité de expertos.**
- ✓ **Etapa # 3: Determinación y conceptualización de las Macro competencias.**

- Paso # 3: Capacitar al comité de expertos y al consejo de dirección ampliado sobre el tema de Gestión por Competencias.
- Paso # 4: Trabajo Grupal entre todos los miembros del Comité de Expertos y Consejo de Dirección Ampliado para definir las competencias que más se ajustan a la organización.
- ✓ **Etapa # 4: Selección del o los procesos claves a estudiar y puestos de trabajos asociados.**
 - Paso # 5: Definición de los procesos claves.
 - Paso # 6: Selección del proceso objeto de estudio.
 - Paso # 7: Selección de los puestos de trabajo.
- ✓ **Etapa # 5: Determinación y conceptualización de las competencias del o los procesos seleccionados.**
 - Paso # 8: Ya seleccionados los procesos claves, es necesario que el comité de expertos logre comprender al máximo las características de los mismos, para ello puede:
 - Revisar la documentación existente en la empresa.
 - Realizar observaciones directas del funcionamiento.
 - Realizar entrevistas colectivas a trabajadores de experiencia.
 - Paso # 9: Utilización de la tormenta de ideas para la identificación de competencias generales del proceso.
 - Paso # 10: Para reducir la lista de competencias y establecer el listado de competencias del proceso se utilizará el método de expertos Delphi. Solo se tomarán aquellas que cumplan con la condición: $\sum A_i < T$.
- ✓ **Etapa # 6: Determinar y conceptualizar las competencias por puestos de trabajo.**
- ✓ **Etapa # 7: Elaboración de las Matrices de Competencias de los puestos de trabajo.**
 - Paso # 11: partiendo del resultado del paso anterior se define, mediante trabajo grupal, en el Comité de Expertos las competencias que más se ajustan teniendo en cuenta los niveles de competencias establecidos.
 - Paso # 12: Elaboración de las matrices de competencia para cada puesto.

En el **Anexo 1** se muestra la descripción del procedimiento desarrollado por Santos Y., (2007)

✚ **Procedimiento No. 2: “Procedimiento para determinar competencias”.**

Este procedimiento fue desarrollado por Urrutia Badillo y otros (2009), el mismo permite dar comienzo al proceso de Gestión por Competencias Laborales mediante la identificación de las competencias laborales para cada puesto de trabajo, posibilitando la elaboración de los perfiles de competencias correspondientes. Transita por varias etapas con los pasos que los autores consideraron necesarios para culminar el proceso, haciendo los mismos la salvedad de que este procedimiento no implica una inflexibilidad en su aplicación, puesto que hay secuencias que pueden ser desarrolladas simultáneamente, tomadas de alguna fuente secundarias si existiese o inclusive desarrollar alguna otra estrategia conveniente para el trabajo en equipo. Las etapas son las siguientes:

✓ **Etapas 1: Aseguramiento del punto de partida.**

Este es el comienzo del trabajo a desarrollar. Es muy importante que desde el primer momento queden bien claro todos estos elementos, puesto que la decisión tomada aquí influirá en el posterior alcance y aplicación del estudio.

Pasos de la etapa:

- 1.1 Caracterización de la organización objeto de estudio y del área específica en la que se desarrollará el procedimiento.
- 1.2 Elaboración del Mapa de Procesos.
- 1.3 Determinación de los puestos de trabajo principales para ser estudiados y analizados en la organización.
- 1.4 Identificación y selección de la muestra a encuestar.

✓ **Etapas 2: Identificación y preparación del equipo de trabajo.**

Es recomendable que los integrantes del grupo de expertos sean capacitados mediante talleres o seminarios sobre esta temática para que se encuentren en condiciones de interactuar como el grupo con la calidad requerida. Este grupo influye mucho en los resultados buscados, pues con sus cualidades y habilidades van a ser capaces de identificar las competencias que requieren los puestos de trabajo.

Pasos de la etapa:

- 2.1 Identificación y selección del equipo de trabajo. (Grupo de Expertos)
- 2.2 Preparación del equipo de trabajo.

✓ **Etapas 3: Desarrollo del análisis funcional.**

Este es el paso más complejo y fundamental de todo el proceso, donde se realiza el trabajo con el grupo de expertos. No es de extrañar que se sucedan varias sesiones iterativas de trabajo.

Pasos de la etapa:

3.1 Elaboración del mapa funcional (árbol funcional).

3.2 Elaboración de la Matriz de Competencias.

3.3 Identificación de Competencias.

En el **Anexo 2** se muestra el procedimiento desarrollado por Urrutia Badillo y otros (2009).

🚧 **Procedimiento No.3: “Procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias en la empresa Avícola Cienfuegos”**

Este procedimiento fue desarrollado por Suárez Vélez y Hernández Delgado en el 2009, estas dos autoras proponen en su Tesis en Opción al Título de Ingeniero Industrial un procedimiento documentado para identificar, validar y certificar competencias. En este sentido explican que un procedimiento documentado recoge la forma específica de llevar a cabo una actividad, por lo que describen qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y cómo se deja evidencia de haber realizado esta actividad.

La estructura que sigue el procedimiento se reseña a continuación.

I. Constitución del Comité de Competencias.

II. Realización del análisis documental.

III. Desarrollo del proceso de competencias laborales.

1. Identificación y construcción de las competencias.
2. Normalización de competencias
3. Formación basada en competencias.
4. Certificación de competencias.

En el **Anexo 3** se muestra la descripción del procedimiento desarrollado por Suárez Vélez y Hernández Delgado, (2009)

🚧 **Procedimiento No. 4. “Procedimiento para Identificar y Evaluar Competencias Laborales en la Empresa Cereales de Cienfuegos”**

Este procedimiento fue desarrollado por Abelleira Dacosta y García Seijo en el 2011, el mismo se divide en 6 etapas que a continuación se relacionan:

Etapas I: Preparatoria.

Etapa II: Identificación de las competencias.

Etapa III: Validación de las competencias.

Etapa IV: Normalización de las competencias.

Etapa V: Evaluación y control de las competencias.

Etapa VI: Certificación de las competencias.

En el **Anexo 4** se muestra la descripción del procedimiento desarrollado por Abelleira Dacosta y García Seijo, (2011)

🚩 Procedimiento No. 5. “Procedimiento para la Selección por Competencias del Personal Docente en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez”.

La autora Hernández del Sol, (2011) diseña y propone un procedimiento para documentar el proceso de selección por competencias del personal docente en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. Este procedimiento se estructura siguiendo las cuatro fases generales del ciclo gerencial: planear, hacer, verificar y actuar. Consta de dos fases que, a su vez, agrupan una serie de procedimientos que las apoyan. A continuación se describe el procedimiento.

Fase I: Diseño del sistema

Etapa A Caracterización de la organización.

Etapa B Determinar competencias en los tres niveles.

Grupo I: Procedimientos base del sistema.

Procedimiento 1: Procedimiento para el análisis prospectivo.

Este procedimiento consta de cinco fases principales, las cuales son:

I. Análisis de la situación económica y búsqueda de variables estratégicas.

II. Identificación de las variables-claves del sistema y de sus interrelaciones.

III. Anticipación y comprensión de las evoluciones futuras.

IV. Elaboración de los escenarios prospectivos de la empresa.

V. Elección de las opciones estratégicas.

Grupo II: Procedimientos específicos de actuación.

Etapa C: Elaborar el procedimiento de selección del personal.

Grupo III: Procedimientos específicos de actuación

Fase II: Implantación del sistema.

En el **Anexo 5** se muestra la descripción del procedimiento desarrollado por Hernández del Sol, (2011).

Procedimiento No. 6. “Procedimiento para el diseño de perfiles de cargo por competencias”

Este procedimiento fue desarrollado por Marisel Padrón Valero en el 2011, tomando como referencia el diseñado por Hernández del Sol, (2011). El mismo se organizó en cuatro etapas básicas, cada una de ellas con su sistema de actividades y herramientas para su ejecución y desarrollo las que se muestran en la tabla 1.1. A continuación se refieren cada una de las etapas del procedimiento.

Etapas A: Organización del trabajo.

Etapas B: Planeación

Etapas C: Ejecución

Etapas D: Seguimiento y control

Tabla 1.1: Aspectos básicos del procedimiento. Fuente: Marisel Padrón Valero, (2011)

ETAPAS	ACTIVIDADES	MÉTODOS Y HERRAMIENTAS
Organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso de la organización. ✓ Caracterización de la organización: ✓ -Propósito Estratégico (Misión, Visión, Valores, etc.) ✓ -Diagnóstico Estratégico (Matriz DAFO) ✓ -Diagnóstico de la situación actual SGICH ✓ Selección de los expertos ✓ Preparar al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Persuasión ✓ Entrevista ✓ Cálculo del número de Expertos ✓ Talleres de preparación ✓ Análisis documental ✓ Revisión de la planeación estratégica ✓ Diagrama Causa-Efecto.
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencias distintivas de la organización. ✓ Competencias básicas de procesos claves. ✓ Competencias de puestos claves. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagnóstico organizacional ✓ Tormenta de ideas ✓ Método de expertos ✓ Cuestionario para Expertos ✓ Trabajo en grupos ✓ SIPOC ✓ Método Funcional ✓ Cuestionario
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar el perfil de cargo por competencias ✓ Procedimiento para la determinación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Observación directa ✓ Cuestionario ✓ Entrevistas

Ejecución	de perfiles de puestos por competencias	
Seguimiento y control	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puesta en práctica de las competencias distintivas de la organización, de las competencias básicas del proceso las competencias de puestos claves a través de los perfiles de competencias ✓ Poner a prueba los perfiles de competencias ✓ Monitorear los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación por Competencias ✓ Entrevistas

1.9 Análisis de los procedimientos descritos.

Los procedimientos descritos en el epígrafe anterior tienen puntos en común y diferencias que los hacen, a cada uno de ellos, distintos dentro del mismo tema, sin embargo estas diferencias solo se muestran desde el punto de vista estructural, es decir, en el modo en que fueron concebidos por sus autores, sin que ello signifique contradicciones entre los diferentes modelos que se tomaron como referencia en esta investigación.

Puede, entonces, plantearse como similitudes que:

1. Todos contribuyen a dar comienzo al proceso de Gestión por Competencias Laborales mediante la identificación de las competencias laborales para cada puesto de trabajo, posibilitando así la elaboración de los perfiles de competencias.
2. Refieren la necesidad de la creación de un comité de expertos y de capacitación al que ha de propiciársele, no solo desde el punto de vista de las competencias, sino también de los instrumentos y herramientas que deberán utilizarse para llegar a consensos y apreciar regularidades o diferencias.
3. El conocimiento que se ha de tener de la organización donde se desarrolla el proceso de diseño de perfiles de competencias mediante la caracterización de la misma, teniendo en cuenta la misión, visión, objetivos y proyección estratégica, los procesos y puestos claves.
4. La necesidad de definir las competencias organizacionales, del proceso clave y de los puestos y, que estos últimos, deberán reflejar los valores de la organización y sus competencias.

5. El empleo del Método Delphi por rondas como el más efectivo y confiable para llegar al consenso sobre las competencias en todas etapas.

En el **anexo 6** se muestra el resumen de los procedimientos analizados para el diseño de perfiles de cargo por competencias presentados anteriormente.

Partiendo del análisis anterior, el autor de esta investigación, selecciona el Procedimiento para el diseño de perfiles de cargo por competencias propuesto por Padrón Valero, M., (2011), dado que:

- ✚ Ha sido validado en trabajos investigativos anteriores.
- ✚ Tiene en cuenta la definición de las competencias distintivas de la organización (nivel estratégico), las competencias básicas de los procesos (nivel táctico) y finalmente la determinación de las competencias de los puestos (nivel operativo).
- ✚ Propone las actividades a desarrollar y los métodos y herramientas a utilizar en cada etapa.
- ✚ Muestra una secuencia de pasos lógicos que cierran con el seguimiento y control del proceso de diseño de los perfiles de cargo por competencias.

1.10 Descripción del procedimiento seleccionado.

Etapa # 1 Organización del trabajo.

Esta etapa tiene como objetivo fundamental preparar todo el trabajo a desarrollar en el despliegue de las acciones para lograr el éxito de la investigación mediante la información, formación y el compromiso de la alta dirección con la investigación.

Paso A. Compromiso de la organización

El apoyo de todos los miembros de una organización es de vital importancia cuando se desea realizar un estudio encaminado al mejoramiento de la misma, pues para lograr el éxito se hace imprescindible que sean informados todos los niveles empresariales: la alta dirección, por el apoyo que, indiscutiblemente, necesitarán los investigadores a lo largo del estudio y los trabajadores en general, que en la mayoría de los casos son los que brindan las informaciones necesarias aportan ideas valiosísimas en las labores que se realizan para mejorar a las organizaciones y, a ambos, para que se sientan comprometidos, involucrados y protagonistas del trabajo que se realiza.

Paso B. Seleccionar los expertos

Este paso requiere del cálculo del número de expertos que serán necesarios para obtener las informaciones precisas para el desarrollo del trabajo investigativo. El cálculo del número de expertos, en esta investigación, se realizará utilizando el modelo binomial que se expone a continuación:

$$M = \frac{P \times (1 - P) \times K}{i^2}$$

Donde:

M- número de expertos

P- proporción estimada de error (%).

i- nivel de precisión ($i \leq 12$).

K- constante que depende del nivel de significación ($1 - \alpha$). (Ver tabla 1.2)

Tabla 1.2. Cálculo del número de expertos.

Nivel de confianza (1- α)	Valor de K
99%	6,6564
95%	3,8416
90%	2,6896

Paso C. Preparar el personal.

A través de una formación con técnicas y procedimientos debe lograrse que se asegure el logro de los objetivos propuestos con el trabajo a realizar. Será necesario entonces, concebir talleres de preparación que posibiliten a las personas involucradas explicarles:

- 🚦 En qué consiste el estudio y cuál es el objetivo del mismo.
- 🚦 Las herramientas a utilizar y enfoques a seguir en el transcurso de la investigación.
- 🚦 La importancia de su sinceridad y cualquier otra información que se considere necesario sea de su conocimiento y utilidad.

Paso D. Conocer la organización.

Es necesario conocer cuál es el propósito estratégico de la organización (misión, visión, valores), los procesos por los cuales está conformada, la estructura organizativa y su representación gráfica (organigrama), cantidad de trabajadores, etc., en fin toda la información sobre la organización que resulte útil para comprender su funcionamiento y poder realizar un adecuado diagnóstico de la misma.

Paso E. Diagnóstico organizacional.

En esta etapa con el uso de diferentes técnicas y herramientas se pretende entender cómo está funcionando la organización y obtener la información necesaria que posibilite proponer, de ser necesario, acciones de mejora. Una de las ideas básicas del proceso de diagnóstico organizacional es que sus integrantes sean conscientes de las manifestaciones parciales de un problema (síntomas) y de la necesidad de un proceso de síntesis (diagnóstico) para identificar el problema de una manera clara, que permita proponer soluciones (terapia).

Etapa II: Planeamiento.

En esta etapa se ejecutan todas las actividades de los procesos de apoyo derivados del procedimiento general para determinar las competencias a todos los niveles y poder conformar finalmente la matriz de competencias que será adjuntada al perfil del cargo final. A continuación se desarrollan las actividades de la forma que fueron concebidas.

Paso F. Determinar competencias organizacionales.

El Procedimiento para la determinación de las competencias distintivas de la organización constituye la vía que contribuye a garantizar la definición de competencias básicas de los procesos, en este caso dirigido también a su mejora en su contribución al alineamiento estratégico, al tratarse de la gestión de competencias, mediante la cual se crean las directrices del trabajo con las competencias profesionales o del puesto. En este paso se definen las competencias de la organización para un período de planeación, vinculadas solamente a los requerimientos del entorno, una vez fortalecido su diagnóstico con la aplicación de la prospectiva y el análisis específico de la Cultura organizacional. Se ajusta a la realidad la propuesta de competencias y se definen las dimensiones que cada una de ellas abarca, con el fin de facilitar su definición y posterior medición/ gestión.

Paso H. Competencias distintivas del área.

Al procedimiento seleccionado se le adiciona este paso que permite la determinación de las competencias distintivas a nivel de área, teniendo en cuenta las características de la organización.

Paso I. Determinar las competencias de los procesos.

El procedimiento para la determinación de competencias básicas de procesos comienza con la identificación y caracterización de los procesos de la organización dando continuidad a la desagregación de competencias de los mismos.

Paso J. Determinar las competencias de los puestos/procesos.

El procedimiento para la determinación de competencias de puestos claves o profesionales completa las bases sobre las que se sustenta el sistema de procedimientos que se derivan del procedimiento general, lo cual permite dar comienzo al proceso de gestión por competencias laborales. Se obtiene la conformación de las familias de cargos o puestos de trabajo que serán objeto de estudio por la importancia de éstos dentro de los procesos seleccionados que ocurren en la organización, luego se identifican las competencias (conocimientos, habilidades y destrezas) que se ponen de manifiesto, a partir de una actividad de trabajo, con el fin de desempeñarla satisfactoriamente. Una vez identificadas las competencias se obtiene como resultado la matriz de competencias del puesto posibilitando la elaboración de los perfiles de cargo de competencias correspondientes, la cual se puede convertir en norma o estándar para la evaluación del desempeño y la selección por competencias.

Etapa III: Ejecución

Paso K. Elaborar el perfil de competencias.

En esta actividad, a partir de las diferentes técnicas y herramientas seleccionadas, se pretende registrar toda la información necesaria que posibilite la confección del perfil de competencias del cargo final al que se le adjuntará la matriz de competencias previamente determinada. Se selecciona además el formato que tendrá dicho perfil, dada la variedad de criterios existentes en las diferentes bibliografías consultadas, teniendo en cuenta que aspectos como la identificación del cargo, los requisitos y las propias competencias son elementos que no pueden faltar en el momento de su elaboración.

Etapa IV. Seguimiento y control del estudio.

En esta fase se lleva a cabo la etapa de prueba e implantación de los perfiles de competencias, donde se someten a consideración de los directivos para su aprobación final y se analiza con los trabajadores que participan en la investigación la importancia del conocimiento de sus competencias para el desempeño de sus tareas con más calidad.

Paso L. Poner a prueba los perfiles de competencias.

Poner un tiempo a prueba el Perfil de Competencia es muy útil pues, 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.

Además para el caso preciso de la investigación se tomaran en cuenta acciones específicas:

- ✓ Seleccionando al personal teniendo en cuenta el perfil del puesto por competencias.
- ✓ Realizando la evaluación del desempeño por competencias.
- ✓ Capacitando al personal para alcanzar el nivel de competencias propuesto.

En la literatura consultada no se llega a 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.

Paso M. Monitorear los resultados.

En esta actividad se establecen revisiones periódicas para detectar posibles cambios en los contenidos de los 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. Esta actividad pretende que se mantenga el control sobre las acciones implementadas, pero no representa el fin de la metodología, pues su aplicación se transforma en un ciclo de continua conceptualización y habilitación de cambios, siempre tendiendo a mejorar la situación. Su objetivo es verificar la efectividad de los perfiles de competencias a partir de la documentación, estandarización, y control de los mismos, así como de la capacitación a los implicados.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

1. El establecimiento de la gestión por competencias en todas las entidades estatales del país es una forma real y concreta de lograr la eficiencia y excelencia en los productos y/o servicios que se ofertan y redundan en resultados positivos para las mismas.
2. La gestión por competencias constituye un sistema que propicia un cambio sustancial en el ejercicio de la gestión de capital humano.
3. Los perfiles de cargo por competencia resumen no solo lo que el trabajador debe realizar en su puesto de trabajo, (contenido de trabajo) sino también los requisitos físicos y de personalidad, responsabilidades que contrae, saberes, el querer hacer, así como la cultura organizacional.
4. Los procedimientos analizados presentan similitudes entre sí que contribuyen con el inicio del proceso de Gestión por Competencias Laborales, posibilitando la elaboración de perfiles de competencias, proporcionando herramientas y técnicas a emplear para realizar una correcta caracterización de la organización y definir las competencias en los tres niveles. Para ello se empleó el Método Delphi por rondas como el más efectivo y confiable para determinar las competencias en todas las etapas.
5. El análisis de los procedimientos que se describen en este capítulo permitió asumir, por parte de la autora, que el procedimiento implementado por Marisel Padrón Valero, que, a su vez, toma como referencia el que propone Hernández del Sol contiene los aspectos que son esenciales para el fin que se propone: el diseño de perfiles de competencias en la Dirección de Capital Humano perteneciente a EPICIEN.

Capitulo 2



CAPITULO II: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS EN LA OFICINA CENTRAL, PERTENECIENTE A LA EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL DE CIENFUEGOS. (I Etapa)

En el presente capítulo, se comienza la aplicación del procedimiento seleccionado para el desarrollo de la investigación, que corresponde al utilizado por la autora Padrón Valero, Marisel, (2011), en su Trabajo de Diploma analizado en el capítulo I. En este capítulo se desarrolla solamente la etapa I del procedimiento que cuenta con 5 pasos. El procedimiento se muestra en la **figura 2.1**.

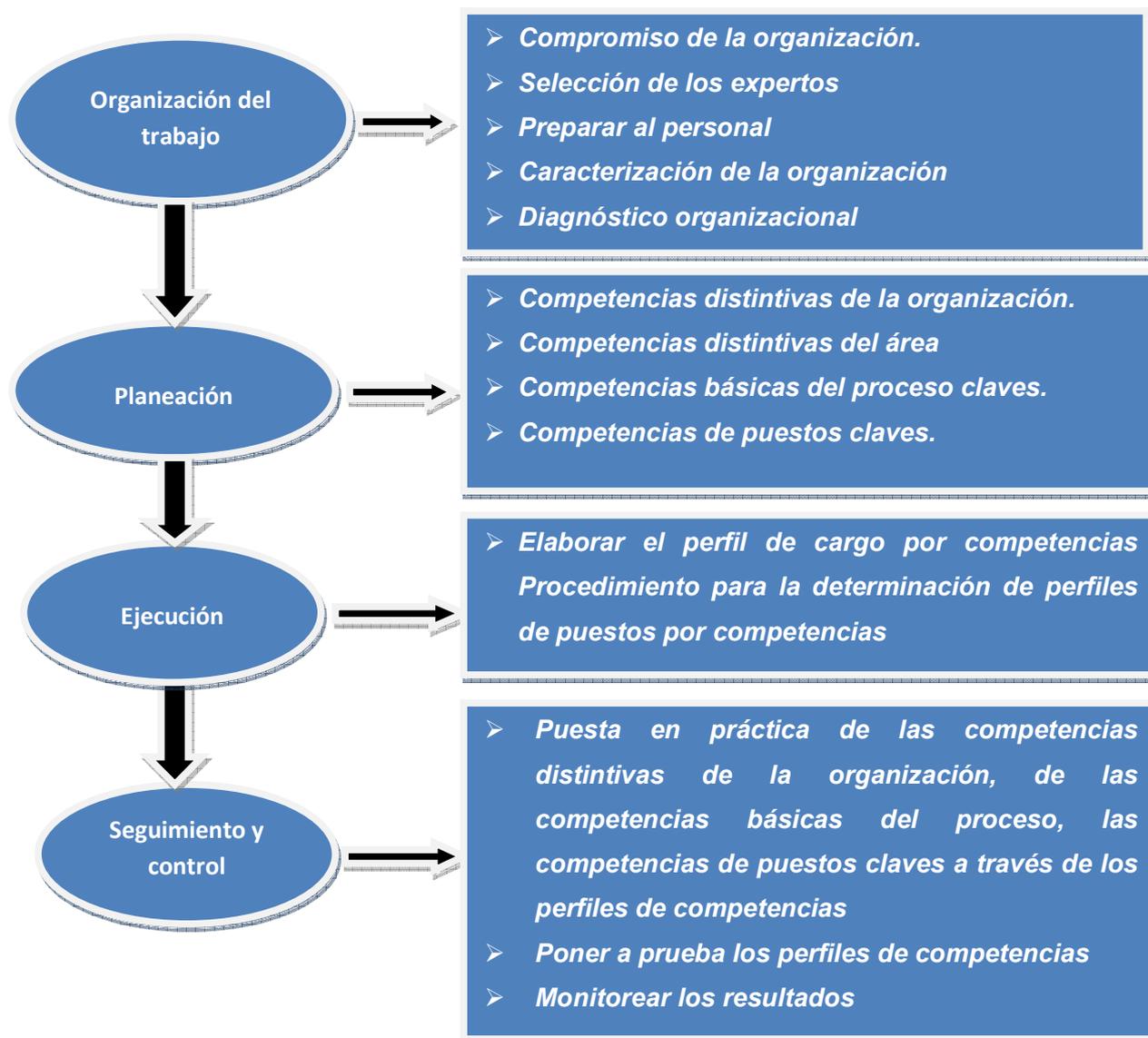


Figura 2.1: Procedimiento para el diseño de perfiles de cargo por competencias. Fuente: Padrón Valero M., (2011).

Este procedimiento se aplicará a los puestos de trabajo de la Dirección de Gestión de Capital Humano dada su importancia dentro de los procesos estratégicos de la Empresa EPICIEN. Se describe detalladamente todo el proceso implementado, así como los resultados obtenidos: los perfiles de competencias para los puestos de trabajo de la Dirección de Gestión de Capital Humano.

2.1 Aplicación del procedimiento diseñado.

Etapa # 1 Organización del trabajo

Esta etapa se desarrolló con el objetivo fundamental de preparar todo el trabajo a desarrollar en el despliegue de las acciones para lograr el éxito de la investigación mediante la información, formación y el compromiso de la alta dirección con la investigación.

Paso A. Compromiso de la organización

Se realizaron varias reuniones con los miembros del consejo de dirección donde se les explicó el procedimiento seleccionado para la presente investigación, los objetivos y el alcance, además se mostraron los beneficios que a corto, mediano y largo plazo pueden generar las acciones de mejoras que resultan de la aplicación del procedimiento; logrando de esta forma obtener el compromiso y apoyo de la alta dirección en cuanto a: recursos humanos, financieros y tecnológicos para la investigación. La dirección de la empresa se mostró muy interesada en mantenerse informada todo el tiempo del desarrollo del proceso y de los resultados que se iban obteniendo.

Así mismo se realizó un primer contacto con todos los trabajadores para que pudieran conocer el estudio que se desarrollaba, explicándoles el derecho que tienen de participar y la importancia de sus opiniones y criterios. Se les informó que podrían ser consultados para lograr mejores resultados en la investigación.

Paso B. Seleccionar los expertos

El cálculo del número de expertos, en esta investigación, se realizó utilizando el modelo binomial que se expone a continuación:

$$M = \frac{P \times (1 - P) \times K}{i^2}$$

donde:

M- número de expertos

P- proporción estimada de error (%).

i- nivel de precisión (%).

K- valor asociado según el nivel de confianza.

Elaboración de perfiles de cargo por competencia en la Oficina Central, perteneciente a la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos (EPICIEN)”

Los datos fijados para los cálculos son los siguientes: $p = 0,01$; $i = 0,12$ Estos dos elementos los fija el investigador:

Nivel de confianza	Valor de K
99%	6,6564
95%	3,841
90%	2,689

Por tanto al seleccionar un nivel de confianza del 99 %, el valor de $K = 6.656$ y considerando un nivel de precisión de 0.12 con una proporción de error de 0.02 se obtiene aproximando por defecto que el número de expertos es 10.

Se les explica a los miembros del consejo de dirección los requisitos que deben tener las personas que se seleccionen para formar parte del comité de experto:

- ✓ Formado por especialistas de toda la organización y por personas conocedoras del resto de los procesos de la organización.
- ✓ Aprobado por la dirección de la organización.
- ✓ Ser seleccionados los que están más relacionados con el objeto de estudio.
- ✓ Deben ser personas capaces, con criterio propio.
- ✓ Deben ser personas a la vanguardia en los resultados de la organización
- ✓ Cargo que ocupa.
- ✓ Años de experiencia en la institución.
- ✓ Investigaciones y entrenamientos relacionados con el tema.
- ✓ Conocimientos específicos sobre el objeto a evaluar.

Se le solicita al consejo de dirección den su criterio sobre los posibles integrantes del equipo de trabajo, se proponen los nombres de las 10 personas que integraran el mismo.

No	Nombre y apellidos	Cargo que ocupan	Cargo
1	Marlene Curbelo de la Rosa	Especialista B en cuadro	Presidente
2	Ninieska Castro García	Especialista B en Gestión de la calidad	Miembro
3	Teresa Valdivia Torres	Especialista C en Gestión de la Calidad	Miembro
4	Silvio Varela Gutiérrez	Analista en Producción	Miembro
5	Vladimir Villafuerte Delgado	Especialista principal del buró captura	Miembro
6	Raymundo Cartaya Díaz	Director general	Miembro
7	Noemí Pumar Hernández	Gestor A de Archivo Central	Miembro
8	Maritza González González	Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos	Miembro

9	Yansyslay Hernández Valdés	Director adjunto	Miembro
10	Agustín Moreira González	Especialista C en Gestión de la Calidad	Miembro

Paso C. Preparar el personal

En esta etapa se definieron las técnicas a utilizar en la presente investigación, fundamentalmente:

- ✓ Técnicas de recopilación de información,
- ✓ Análisis de documentos relacionados con el objeto de estudio,
- ✓ Entrevistas
- ✓ Tecnología de diagnóstico desarrollada por Morales Cartaya, A. (2006)

Se les explicó a los expertos:

- ✓ En qué consistía el estudio y cuál era el objetivo del mismo.
- ✓ Las herramientas a utilizar y enfoques a seguir en el transcurso de la investigación.
- ✓ La importancia de su sinceridad y la utilidad de los resultados para la organización.

Se realizó la preparación del comité de expertos mediante seminarios en los siguientes temas:

- ✓ Competencias laborales.
- ✓ Gestión por competencias.
- ✓ Perfiles de cargo por competencias.
- ✓ NC-3000, 3001, 3002 “Sistema de GICH”.
- ✓ Legislación laboral vigente referida a la GRH.

Se elaboró, conjuntamente con los expertos, el cronograma de tareas a desarrollar durante la investigación.

Paso D. Conocer la organización

La Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos está situada al norte de la bahía de Jagua, tiene personalidad jurídica propia con código REEUP 109.0.12540 y se subordina al Grupo Empresarial Pesquero Industrial “PESCACUBA”, que inicialmente pertenecía al Ministerio de la Industria Pesquera, con una estructura en función de la pesca extractiva de especies de escama, camarón y acuícolas, procesamiento industrial de estas especies, comercialización, almacenamiento refrigerado, así como otros servicios. En el año 2003 se incorpora al Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, con la aprobación del Expediente por parte del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

A partir del 1º de abril del año 2008 se fusiona con la Empresa Pesquera de Cienfuegos: PESCACIEN y, en 2010, comienza a pertenecer al Ministerio de la Industria Alimentaria, lo que conllevó a que en ese mismo año y por medio de la Resolución No 541/2010, dictada por el Ministro

de Economía y Planificación se modifique la misión y la visión de la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos, en lo adelante EPICIEN.

EPICIEN cuenta con tres grandes ramas de producción: la actividad extractiva de plataforma dirigida a las capturas de camarón y especies de escamas, la actividad acuícola intensiva y extensiva y de producción de alevines que garantizan la semilla para el cultivo de estas especies y el procesamiento industrial y de conformados. Además, cuenta con una terminal refrigerada dedicada al almacenamiento de productos tanto de la empresa como de terceros y otras actividades de servicios internos.

MISIÓN:

- ✓ Satisfacer las exigencias del mercado interno y externo, a través del cultivo, captura, procesamiento y comercialización de productos pesqueros de calidad y alto nivel nutricional; de manera eficiente y eficaz con la participación de sus directivos y trabajadores competentes y comprometidos.

VISIÓN:

- ✓ Somos una empresa líder en el mercado nacional e internacional distinguida por la calidad y diversidad de los productos pesqueros, sin afectar el ecosistema.
- ✓ Los trabajadores y cuadros de dirección han alcanzado un alto grado de compromiso y motivación que les permite obtener mejores resultados.
- ✓ Existe un mayor grado de satisfacción de la población con los productos que recibe.
- ✓ Se dispone de un sistema de gestión de la calidad certificado por las normas ISO que garantiza la inocuidad de los alimentos.
- ✓ Tecnología moderna en los procesos industriales y una elevada disciplina de mantenimiento y utilización de las mismas que permite la diversificación de las producciones y por ende la sustitución de importaciones.
- ✓ Sostenemos una administración responsable del medio ambiente.

OBJETO SOCIAL:

- ✓ Capturar, industrializar, procesar y comercializar de forma mayorista especies de la acuicultura y de la plataforma, en pesos cubanos y pesos convertibles, y de forma minorista a través de las pescaderías especiales, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en pesos cubanos.

Elaboración de perfiles de cargo por competencia en la Oficina Central, perteneciente a la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos (EPICIEN)”

- ✓ Comercializar de forma mayorista productos pesqueros y pollo con destino a la población, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de congelación y almacenamiento refrigerado y carga seca en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Brindar servicios de carga y descarga de buques y sus actividades conexas y de atraque y desatraque en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista, excedentes de productos agropecuarios y de forma minorista a los trabajadores a través del Mercado Agropecuario estatal en pesos cubanos.
- ✓ Producir hielo para insumo propio y cuando existan excedentes, realizar su comercialización mayorista y de forma minorista a sus trabajadores en pesos cubanos.
- ✓ Producir, recuperar y comercializar de forma mayorista equipos, partes y piezas para las embarcaciones en pesos cubanos.
- ✓ Comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lento movimiento, en pesos cubanos.
- ✓ Comercializar de forma minorista insumos pesqueros a pescadores privados que venden su captura a la empresa en pesos cubanos.
- ✓ Comercializar de forma mayorista, los desechos del procesamiento industrial en pesos cubanos
- ✓ Elaborar y comercializar de forma mayorista artículos de artesanía a partir de productos y subproductos pesqueros no alimenticios en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de almacenamiento de combustible a entidades que operan sin tarjeta en pesos cubanos.
- ✓ Ofrecer servicios de reparación y mantenimiento a embarcaciones de pesca, de transportación de carga; transportación marítima de mercancías y pasajeros a entidades, cumpliendo las regulaciones vigentes al respecto; de alojamiento no turístico y alimentación a las entidades y a los trabajadores; de reparación y mantenimiento de vehículos automotores; reparación a enseres menores, carpintería y tornería; comedor-cafetería y reparación y mantenimiento constructivo, en pesos cubanos.

OBJETIVOS DE TRABAJO:

1. Optimizar la Gestión Económica y Financiera, reduciendo al mínimo indispensable los gastos y costos.
2. Producir 541.8 Ton de especies acuícolas y de plataforma y 10.3 millones de alevines.
3. Producir 162.9 toneladas de productos pesqueros y conformados
3. Lograr ingresos de 6301.1 MP en moneda total.

4. Garantizar la Calidad e Inocuidad de todas las Producciones de Pescado y Productos Pesqueros aplicando los Programas de Aseguramiento de la Calidad basados en el HACCP.
5. Perfeccionar y desarrollar la Gestión del Capital Humano con el fin de mejorar competencias e incrementar la productividad
6. Fortalecer el trabajo de la actividad de cuadros y reservas y prestar especial atención a la superación y capacitación.
7. Lograr un uso racional de los portadores energéticos.
8. Asegurar el funcionamiento adecuado de los equipos de medición. Asegurar el funcionamiento adecuado de los equipos y la infraestructura necesarios.
9. Garantizar el aseguramiento oportuno de insumos, materias primas y materiales que garanticen el desarrollo de los diferentes procesos productivos.
10. Prestar especial atención a las tareas de la defensa, consolidando la organización para el paso a los diferentes períodos y etapas de la guerra.
11. Prevenir la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, mediante el fortalecimiento del Sistema de Control.
12. Implantar, certificar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad, según los requisitos de la NC-ISO 9001:2008 y el Programa de Aseguramiento de la Calidad basado en el HACCP con alcance Proceso Camarón.

La estructura organizativa se muestra en el Anexo 7

Sus clientes y proveedores son:

Clientes potenciales:

Poder Popular Municipal

- ✓ Poder Popular Provincial
- ✓ Campismo Guajimico
- ✓ Cárnico Palmira
- ✓ Fábrica de Pienso
- ✓ Empresa Cubana del Pan
- ✓ Cadena de la Empresa Gastronómica
- ✓ Plastimec

Principales suministradores:

- ✓ Astisur
- ✓ Aarhus
- ✓ Atlas

- ✓ Asticar
- ✓ Divep
- ✓ Acinox

En el mapa general de procesos de EPICIEN (**Anexo 8**) se identifican 3 tipos de procesos: *los procesos estratégicos*, dentro de los cuales se destacan, la Gestión de la dirección, Gestión de la calidad, Gestión de la Fuerza de Trabajo y Supervisión y control, *los procesos operacionales claves*, considerándose como tales: Proceso Acuícola, de Especies Marinas de escamas, Proceso industrial de pescado, proceso de camarón rosado, y gestión comercial, identificándose en un tercer grupo *los procesos de apoyo*: mantenimiento, congelado y producción de hielo, transportación, aseguramiento y asistencia técnica y operaciones pesqueras. Sin embargo, estos procesos adolecen de sus competencias, lo cual es un factor determinante para el mejor desempeño de la organización.

Paso E. Diagnóstico organizacional

Para implementar un SGICH en la organización, esta debe garantizar previamente el cumplimiento de las premisas que le otorgan el grado de orientación estratégica en su trabajo, así como los requisitos generales y específicos que exigen las NC: 3000:2007.

Para realizar el diagnóstico del SGICH se realizaron las siguientes actividades:

- 1 Aplicar la herramienta: Tecnología de diagnóstico para el Sistema de Gestión del Capital Humano y procesamiento de los resultados.
- 2 Aplicar la herramienta: Verificación de la conformidad de los requisitos establecidos en la NC: 3001: 2007
- 3 Procesar los resultados de la aplicación de la Verificación de la conformidad de los requisitos establecidos en la NC: 3001: 2007 y definir los problemas.
- 4 Elaborar Diagrama Causa – efecto.

La tecnología de diagnóstico para el Sistema de Gestión del Capital Humano fue desarrollada por Morales Cartaya, A., (2006), esta tecnología mide el estado de los procesos de gestión del capital humano y el nivel de integración interna y externa, cuyos resultados permite adoptar medidas para la plena integración estratégica y la efectiva participación de los trabajadores con el fin de alcanzar un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

La técnica principal que sustenta la tecnología de diagnóstico es la lista de chequeo para determinar el nivel de integración estratégica y la misma se muestra en el **Anexo 9**

El diagnóstico para la verificación de la conformidad de los requisitos establecidos en la NC: 3001: 2007 se realiza utilizando el instrumento que se muestra en el **Anexo 10**, este diagnóstico se realiza por las organizaciones con el objetivo de alcanzar y demostrar una gestión integrada de capital humano, del conjunto de requisitos establecidos en la NC: 3001: 2007.

Actividad 1: Aplicar la herramienta: Tecnología de diagnóstico para el Sistema de Gestión del Capital Humano y procesamiento de los resultados.

La Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos es una organización con el objetivo de alcanzar y demostrar una gestión integrada del Capital Humano, razón por la cual se hace necesario realizar un diagnóstico de su sistema actual para verificar el cumplimiento de las premisas y módulos.

La tecnología de diagnóstico se aplicó a una muestra intencionada compuesta por los 22 miembros del consejo de dirección ampliado y los 11 especialistas y técnicos en Gestión del Capital Humano de la organización.

Para el procesamiento de la información obtenida al aplicar la tecnología de la tecnología de diagnóstico se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 11.5 para procesar los resultados individuales obtenidos con la lista de chequeo, se tomó como parámetro estadístico la moda para la determinación del nivel de comportamiento de las dimensiones, además se determinó el alpha de Cronbrach con un valor de 0,697 lo que indica que el instrumento es fiable, los resultados se presentan en el **Anexo 11**.

Posteriormente se utilizó el procesador Excel según programa diseñado y aportado por Melo Crespo (2006), consultor de la Empresa de Gestión de la Ciencia y la Tecnología (GECYT) cuyo objetivo es permitir el procesamiento de los datos recogidos con dicha herramienta exponiendo de esa forma el nivel de integración interna, externa y estratégica que posee la organización. Los resultados se muestran en el **Anexo 12**.

En la figura 2.2 se muestra el estado de implementación de las cinco premisas:

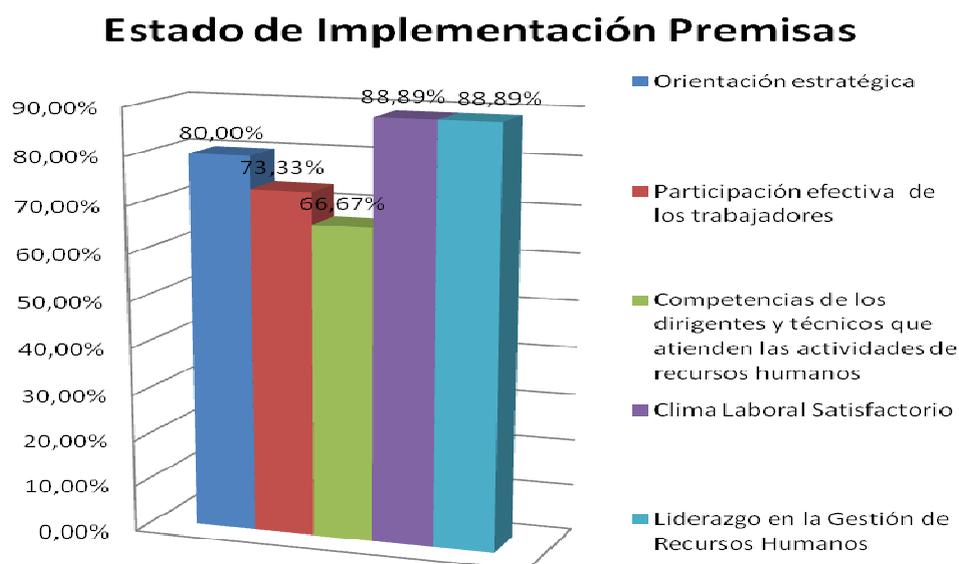


Figura 2.2: Estado de Implementación de las premisas del SGICH. Fuente: Elaboración propia.

De la aplicación de la tecnología de diagnóstico se obtuvo como resultado que los niveles en que se encuentran las premisas son medios y altos, por lo que existen condiciones esenciales para implementar el Sistema de Gestión del Capital Humano. Las variables más afectadas son: Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden la actividad de los Recursos Humanos (66,68%), Participación efectiva de los trabajadores (73,33%) y Orientación Estratégica (80%). Los resultados de la evaluación de las cinco premisas se muestran en el **Anexo 13**.

En la **figura 2.3** se muestra el estado de implementación de los módulos.

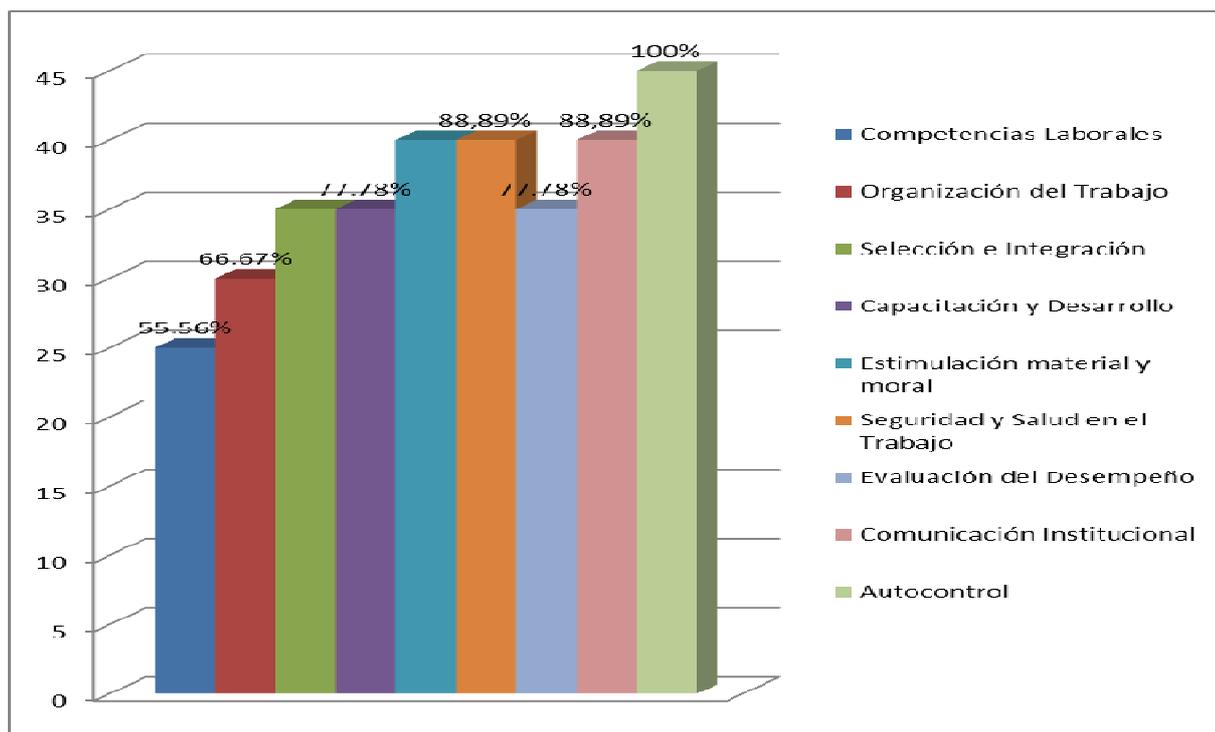


Figura 2.3: Estado de Implementación de los módulos del SGICH. Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de los resultados se comprobó que los siguientes procesos son los que mayores problemas presentan, debido a que su integración interna es la más baja:

- ✓ Competencias laborales (55,56%)
- ✓ Organización del Trabajo (66,67%)

El proceso que presenta la situación más crítica es el de competencias laborales, motivo por el cual se le debe prestar mayor atención.

Con la aplicación de la tecnología de diagnóstico se pudo obtener el nivel de orientación estratégica que posee la organización ver **Anexo 14**.

El **figura 2.4** muestra los resultados del Nivel estratégico de la organización.

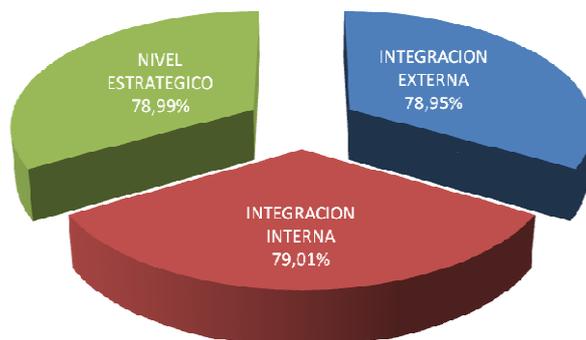


Figura 2.4: Nivel estratégico de la organización. Fuente: Elaboración propia.

Para alcanzar las premisas se propone a la empresa la creación de un plan de medidas con acciones correctivas y así poder continuar con el procedimiento. En la medida que se trabaja en la elevación de los indicadores de las premisas se continúa con la documentación de los procedimientos.

Teniendo en consideración que los resultados obtenidos con la aplicación de la tecnología de diagnóstico son muy generales, es conveniente profundizar en las causas que provocan ese nivel de integración y su incidencia.

Actividad 2: Aplicar la herramienta: Verificación de la conformidad de los requisitos establecidos en la NC: 3001: 2007.

Con el objetivo de profundizar en las causas que provocan el nivel de integración estratégica se aplicó la herramienta para la verificación de la conformidad de los requisitos establecidos en la NC:3001: 2007 a la misma muestra intencionada.

Actividad 3: Procesar los resultados de la aplicación de la Verificación de la conformidad de los requisitos establecidos en la NC: 3001: 2007 y definir los problemas.

En el **Anexo 15** se muestran los resultados del procesamiento estadístico utilizando el paquete estadístico SPSS versión 11.5.

En el **Anexo 16** se muestran los principales problemas detectados por módulo.

Actividad 4: Elaborar Diagrama Causa – efecto.

Se utiliza el Diagrama Causa-Efecto para hacer referencia a los problemas detectados en los procesos que forman parte del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, con el objetivo de identificar deficiencias para alcanzar un mejor desempeño estratégico. **(Ver Anexo 17)**

Analizando el anexo antes mencionado, es posible comprobar que el módulo de competencias laborales puede considerarse el que más causas posee que inciden en la baja integración interna, lo que no trae consigo que sea el más importante, es por ello que se decide realizar una selección

ponderada para determinar cuál es el orden de prioridad en el que deben tratarse las debilidades detectadas.

Para aplicar la selección ponderada se tuvieron en cuenta los pasos propuestos por Monzón Hernández Y., 2010, los cuales se muestran en el **Anexo 18**.

Luego de aplicar los pasos antes mencionados se obtiene la siguiente tabla.

Tabla 2.1: Resultado de la selección ponderada para la priorización de los módulos según la influencia de los requisitos no conformes en la integración interna de la empresa EPICIEN.

Integrante del CC	Módulos							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	1		2			3	
2	4		2			1		3
3	2	3	1			4		
4	4	2	3					1
5	4	3					2	1
6	2	4			1	3		
7	3			2	1		4	
8		4	1	2			3	
9	2	4		1			3	
10	4		1	2			3	
Suma	25	21	8	9	2	8	18	5
Frecuencia de puntuación	9	7	5	5	2	3	6	3
Orden de prioridad	1	2	5	4	8	6	3	7

Leyenda

- 1— competencias laborales
- 2— Organización del trabajo
- 3— Selección e integración
- 4— Capacitación y desarrollo
- 5— Estimulación moral y material
- 6— Evaluación del desempeño
- 7— Seguridad y salud en el trabajo
- 8— Comunicación institucional

Una vez concluida la técnica anterior, es posible comprobar que las debilidades que presenta el módulo de Competencias Laborales poseen una influencia superior a las demás para logra el

Elaboración de perfiles de cargo por competencia en la Oficina Central, perteneciente a la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos (EPICIEN)”

aumento de la integración interna, esto puede validarse teniendo en cuenta que las competencias dentro de la familia de normas 3000:2007 constituyen el centro del desarrollo del SGICH. Además queda organizado el programa de mejoras de los módulos a partir del orden determinado, puede agregarse que en el presente año se desarrollan investigaciones en el módulo de Organización del Trabajo, quedando los restantes para futuros estudios.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

1. A partir de la tecnología de diagnóstico se pudo determinar que la empresa no presenta orientación estratégica; determinando que los procesos de competencias laborales (55,56%) y organización del trabajo (66,67%) son los que más afectan la integración interna de la organización, no estando en conformidad con el cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC 3001:2007.
2. A partir de los resultados obtenidos con el empleo de las herramientas utilizadas en el diagnóstico de la situación actual de EPICIEN, se demostró que se necesita un procedimiento documentado para la identificación y evaluación de las competencias laborales.

Capítulo 3



CAPITULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS EN LA OFICINA CENTRAL, PERTENECIENTE A LA EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL DE CIENFUEGOS. (Etapas 2, 3 y 4)

En este capítulo se concluye la implementación del procedimiento seleccionado al desarrollar las tres últimas etapas

3.1 Aplicación del procedimiento para la elaboración de perfiles de cargo por competencias en la dirección de gestión de capital humano perteneciente a la empresa pesquera industrial de Cienfuegos. (Etapas 2, 3 y 4)

Etapa II: Planeamiento

Esta segunda etapa se realizó para determinar las competencias a todos los niveles y poder conformar finalmente la matriz de competencias que será adjuntada al perfil del cargo final. A continuación se desarrollan las actividades de la forma que fueron concebidas.

Paso F. Determinar competencias organizacionales

Para la determinación de las competencias organizacionales se utilizó el método Delphi por rondas. En la primera ronda se le entregó a cada experto una hoja de papel donde debían listar las competencias organizacionales, luego son listadas por los especialistas que aplican el método, muchas de ellas se combinaron y otras se eliminaron por encontrarse repetidas. Se logró conformar una primera versión con 25 competencias organizacionales las que se muestran a continuación:

- 1 Liderazgo
- 2 Trabajo en equipo
- 3 Habilidad para formular y ejecutar políticas para la administración eficiente de recursos físicos, financieros y humanos de una empresa
- 4 Diseñar, dirigir y evaluar estrategias de trabajo
- 5 Dirección estratégica y de mercado
- 6 Capacidad de organización y planificación.
- 7 Compromiso ético.
- 8 Motivación por la calidad.
- 9 Sensibilidad medioambiental.
- 10 Orientación al logro, al objetivo y al resultado.
- 11 Orientación al cliente interno y/o externo.
- 12 Alto sentido de pertenencia.
- 13 Eficacia en la Toma de Decisiones.

Elaboración de perfiles de cargo por competencia en la Oficina Central, perteneciente a la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos (EPICIEN)”

- 14 Responsabilidad profesional.
- 15 Elevada responsabilidad social.
- 16 Comunicación
- 17 Visión estratégica
- 18 Conocimiento tecnológico
- 19 Honestidad
- 20 Orientación a la superación
- 21 Disciplina
- 22 Capacidad de liderar sistemas de trabajo complejos
- 23 Habilidades gerenciales
- 24 Capacidad de diseñar, dirigir y evaluar planes, proyectos y programas con creatividad y eficiencia
- 25 Capacidad de dirigir programas de mercadeo, ventas y servicios al usuario con el fin de atender a los públicos objetivos de la empresa.

Posteriormente en una segunda ronda se determinaron cuales de estas 25 competencias realmente se ajustaban a la propia organización en cuanto a misión, valores y objeto social. Para ello se conformó una matriz de competencias donde cada experto ejerció el voto si consideraba la competencia era necesaria o no para la organización. Se determinó el nivel de concordancia entre los expertos utilizando la expresión matemática dada por Cuesta Santos, Armando (2005).

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

Donde:

C: Concordancia expresada en porcentaje:

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante

Vt: Cantidad total de expertos

En la tabla 3.1 se muestran la matriz de competencias de la organización depuradas según nivel de concordancia de los expertos.

Tabla 3.1 Matriz de competencias de la organización depurada según nivel de concordancia de los expertos. Fuente: Elaboración propia

Competencias de la organización	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Cont	C %
2 Trabajo en equipo			N								9	90,0

Elaboración de perfiles de cargo por competencia en la Oficina Central, perteneciente a la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos (EPICIEN)”

3	Habilidad para formular y ejecutar políticas para la administración eficiente de recursos físicos, financieros y humanos de una empresa		N		N		N			N			6	60,0
6	Organización y planificación.		N		N		N			N			6	60,0
8	Motivación por la calidad.			N	N		N						7	70,0
9	Sensibilidad medioambiental.	N		N	N		N						6	60,0
10	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.			N			N						8	80,0
11	Orientación al cliente interno y/o externo.	N		N									8	80,0
12	Alto sentido de pertenencia.			N									9	90,0
13	Eficacia en la Toma de Decisiones.					N	N			N			7	70,0
14	Responsabilidad profesional.	N	N				N						7	70,0
15	Elevada responsabilidad social.					N				N			8	80,0
19	Honestidad	N		N			N						7	70,0
21	Disciplina					N							9	90,0

De las veinte y cinco competencias que quedaron listadas en la primera ronda se eliminaron 12 de ellas por tener baja concordancia o poco consenso entre los expertos, debido a que obtienen una concordancia menor de 60%. A continuación se muestran las competencias resultantes de esta segunda ronda.

- 1 Trabajo en equipo
- 2 Habilidad para formular y ejecutar políticas para la administración eficiente de recursos físicos, financieros y humanos de una empresa
- 3 Organización y planificación.
- 4 Motivación por la calidad.
- 5 Sensibilidad medioambiental.
- 6 Orientación al logro, al objetivo y al resultado.
- 7 Orientación al cliente interno y/o externo.
- 8 Alto sentido de pertenencia.

Elaboración de perfiles de cargo por competencia en la Oficina Central, perteneciente a la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos (EPICIEN)”

- 9 Eficacia en la Toma de Decisiones.
- 10 Responsabilidad profesional.
- 11 Elevada responsabilidad social.
- 12 Honestidad
- 13 Disciplina

En la tercera ronda se les entregó a cada experto un listado de las 13 competencias para que las ordenaran por orden de importancia (1 para la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta n=13). Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

Tabla 3.2 Matriz de competencia por orden de prioridad. Fuente: Elaboración propia

Competencias de la organización		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Rj	Rj media	C%	Orden
1	Trabajo en equipo	1	2	1	1	1	3	1	2	1	1	14	1,4	70	1
2	Habilidad para formular y ejecutar políticas para la administración eficiente de recursos físicos, financieros y humanos de una empresa	12	12	11	12	12	12	13	12	13	12	121	12,1	70	12
3	Capacidad de organización y planificación.	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	18	1,8	80	2
4	Motivación por la calidad.	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	47	4,7	70	5
5	Sensibilidad medioambiental.	8	7	8	8	8	7	7	8	8	8	77	7,7	70	8
6	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.	9	8	9	9	9	8	8	9	9	9	87	8,7	70	9
7	Orientación al cliente interno y/o externo.	10	9	10	10	10	9	9	10	10	10	97	9,7	70	10
8	Alto sentido de pertenencia.	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	28	2,8	90	3
9	Eficacia en la Toma de Decisiones.	13	13	12	13	11	13	12	13	12	13	125	12,5	60	13
10	Responsabilidad	11	11	13	11	13	11	11	11	11	11	114	11,4	80	11

Elaboración de perfiles de cargo por competencia en la Oficina Central, perteneciente a la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos (EPICIEN)”

	profesional.														
11	Elevada responsabilidad social.	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	43	4,3	70	4
12	Honestidad	6	6	6	6	6	6	10	7	6	6	65	6,5	80	6
13	Disciplina	7	10	7	7	7	10	6	6	7	7	74	7,4	60	7

Competencias ordenadas según orden de prioridad

- 1 Trabajo en equipo
- 2 Capacidad de organización y planificación.
- 3 Alto sentido de pertenencia
- 4 Elevada responsabilidad social.
- 5 Motivación por la calidad.
- 6 Honestidad
- 7 Disciplina
- 8 Sensibilidad medioambiental.
- 9 Orientación al logro, al objetivo y al resultado.
- 10 Orientación al cliente interno y/o externo.
- 11 Responsabilidad profesional.
- 12 Habilidad para formular y ejecutar políticas para la administración eficiente de recursos físicos, financieros y humanos de una empresa
- 13 Eficacia en la Toma de Decisiones.

Se realiza una última sesión de trabajo para definir concepto y dimensiones de cada competencia. Se muestra en la tabla 3.3.

Tabla 3.3 Definición de conceptos y dimensiones por competencias distintivas de la organización. Fuente: Elaboración propia.

Competencia	Concepto	Dimensiones
Trabajo en equipo	Refiere la capacidad de trabajo en colectivo, de intercambiar, realizar trabajo de mesa con la participación de todo un equipo de trabajo. Son las actitudes necesarias para trabajar con los demás y	Propicia la participación de la organización. Estimula el trabajo en conjunto, el análisis de situaciones para lograr cohesión y espíritu de grupo Capacidad de compartir los retos a que se enfrenta. Capacidad para motivar para la toma

Elaboración de perfiles de cargo por competencia en la Oficina Central, perteneciente a la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos (EPICIEN)”

	obtener resultados óptimos en el trabajo.	de decisiones de conjunto.
Capacidad de Organización y planificación.	Organizar y planificar el trabajo sobre la base de las competencias contando con la implantación de las NC-3000:2007 específicamente en aquellas empresas que se encuentran en Perfeccionamiento Empresarial.	Capacidad para organizar y planificar el trabajo eficientemente.
Alto sentido de pertenencia.	Refiere el lazo que se ha de crear entre los trabajadores y la organización garantizando su lealtad y compromiso.	Capacidad retener a los trabajadores y comprometerlos con la organización. Capacidad para la entrega total al desempeño cabal de las funciones, cumpliendo con disciplina, eficiencia y calidad las tareas encomendadas. Capacidad para sentirse identificados con los intereses de la organización, Propicia el trabajo en colectivo y el logro de las metas organizacionales.
Elevada responsabilidad social.	Responde al respeto por la sociedad, traducido en productos y servicios de excelencia, con la calidad requerida y cumpliendo con los compromisos contraídos.	Capacidad para buscar siempre la satisfacción de las necesidades reales de la sociedad como eje central de la actividad de la organización. Capacidad de trazar estrategias que lleven a la mejora paulatina de los servicios que se brindan a la sociedad. Capacidad para mantener el respeto por las personas sobre la base del valor intrínseco del ser humano.
Motivación por la calidad	Mantenimiento del principio de la mejora continua y de la calidad total en todos los	Habilidad para la solución efectiva y rápida de problemas. Capacidad para instrumentar

Elaboración de perfiles de cargo por competencia en la Oficina Central, perteneciente a la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos (EPICIEN)”

	procesos, acciones y decisiones que asuma la organización.	eficientemente nuevos procedimientos manteniendo la calidad en todo momento. Dominio de las oportunidades del crecimiento y la mejora de la organización.
Honestidad	Responde al cumplimiento del deber, el respeto por las normas establecidas, sinceridad y honradez.	Capacidad de mantener la firmeza de los principios organizacionales. Capacidad para cumplir con el deber y las funciones organizacionales. Capacidad de respetar y hacerse respetar por el trabajo que se realiza.
Disciplina	Mantener el orden, respetar las normas y reglas establecidas en lo que al comportamiento se refiere que identifican la moral y la conducta del trabajador de la sociedad socialista.	Capacidad para cumplir con lo establecido desde el punto de vista organizacional. Capacidad para mantener el respeto entre todos los integrantes de la organización.
Sensibilidad medioambiental.	Reconocimiento de la importancia del medioambiente en relación con la propia vida económica de la entidad, así como de su capital humano.	Conocimiento pleno de la labor que se realiza. Aptitud
Orientación al logro, al objetivo y al resultado.	Proceso mediante el cual la organización establece política y programas cada vez más eficientes y superiores desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo.	Capacidad para desarrollar políticas y programas enfocados en la eficiencia y la eficacia,
Orientación al cliente	Proceso mediante el cual la	Capacidad para formular estrategias

Elaboración de perfiles de cargo por competencia en la Oficina Central, perteneciente a la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos (EPICIEN)”

interno y/o externo.	organización se proyecta hacia sus clientes para ganar su simpatía comprensión y fidelidad.	para atraer y retener tanto a los clientes internos como a los externos. Capacidad de mantener la confianza de los clientes mediante acciones concretas que los estimulen.
Responsabilidad profesional.	Garantiza el cumplimiento del deber, la superación profesional, la calificación para las actividades que se desarrollan en la organización, así como la mejora continua en los procesos de calidad.	Posibilita el desarrollo de capacidades colectivas orientadas al logro de la eficiencia y de los objetivos de la organización. Capacidad para garantizar la superación profesional enfocada a la competencia profesional para elevar la calidad en todos los procesos de la organización. Capacidad para promover la participación democrática, de los trabajadores para que se sientan implicados en los destinos de la organización.
Habilidad para formular y ejecutar políticas para la administración eficiente de recursos físicos, financieros y humanos de una empresa	La organización es capaz de gestionar su administración de forma eficiente e integrada logrando así ventajas competitivas.	Capacidad de planificar y poner en práctica políticas y programas que permitan cumplir eficientemente con la misión de la empresa.
Eficacia en la Toma de Decisiones.	Magnitud en que la organización es capaz de tomar decisiones efectivas, correctas y concretas que propicien la creación de nuevas ideas orientadas a mejorar los resultados del trabajo.	Capacidad para discernir adecuadamente entre lo que es mejor o no para la organización.

En el **Anexo 19** se muestra la determinación de las competencias distintivas de la organización utilizando el Método Delphi por rondas.

Paso H. Determinar las competencias del área a estudiar.

La organización ha identificado la importancia y necesidad de gestionar correctamente a su capital humano en aras de lograr una mayor integración entre hombre-organización-logros; apoyado de la identificación, dimensionamiento y control de las competencias laborales; así como de un correcto diseño de los perfiles de competencias para los puestos de trabajo, como centro integrador de los Modelos de Gestión de Capital Humanos por Competencias.

Después de un profundo análisis por parte de los miembros del consejo de dirección ampliado se decide seleccionar como puntera en la aplicación de este sistema de gestión a la Oficina Central, desde esta área se diseñan, regulan y dirigen todos los procesos estratégicos de la empresa. En ella se encuentran las áreas de regulación que son: Contabilidad y Finanzas, Supervisión y Control, Técnica y Energía, Calidad e Industria, Acuicultura y Operaciones Pesqueras, Gestión del Capital Humano. Estas áreas de regulación tienen entre sus funciones,

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente.
2. Dirigir, organizar y controlar el área correspondiente.
3. Garantizar la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión de la Dirección.
4. Participar en el proceso de elaboración de la planificación estratégica y la dirección por objetivos.
5. Ejecutar en la actividad correspondiente el plan de capacitación de dirigentes y trabajadores, en función de sus necesidades de aprendizaje y ejecución.
6. Participar en el proceso de elaboración del plan anual y su control.
7. Evaluar el desempeño de los trabajadores subordinados a fin de proponer su promoción ó democión según corresponda, así como la condición de idoneidad demostrada.
8. Analizar el comportamiento de sus costos y gastos, aplicar medidas para su reducción.
9. Garantizar el cumplimiento de las medidas de seguridad y salud en el trabajo, así como la preservación del medio ambiente en su esfera de acción.
10. Emitir, establecer y controlar los procedimientos para el control interno en el ámbito de su actividad dentro Empresa EPICIEN.
11. Responder ante el Director General de la Empresa y en el Consejo de Dirección del desempeño del área en su conjunto.
12. Supervisar, exigir la disciplina, organización y limpiezas en las áreas de trabajo.

13. Garantizar una adecuada comunicación entre la Dirección General, las áreas de regulación y control, las unidades empresariales de base y los trabajadores de la empresa.

La estructura de las Oficina Central se muestra en el **Anexo 20**

Para cumplimentar sus funciones, la Oficina Central cuenta con un una plantilla aprobada de 103 trabajadores, estando cubierta 102 plazas, distribuidos en las diferentes áreas que conforman la misma. En el gráfico que se muestra a continuación se refleja la cantidad de trabajadores por área. (Gráfico No. 1)

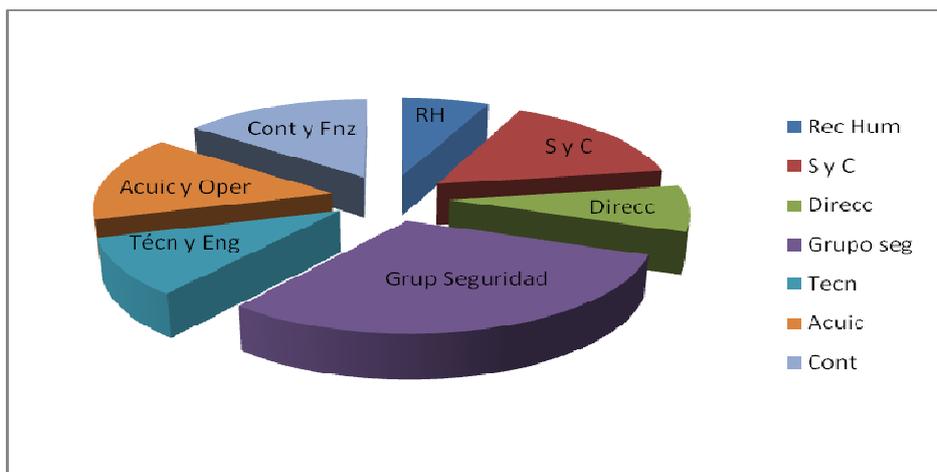


Gráfico No. 1 Cantidad de trabajadores por área

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se detalla la composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional, edades y nivel de escolaridad.

Tabla 3.4: Composición de la plantilla por categoría ocupacional. Fuente: Elaboración propia

Trabajadores	Plantilla		Integ. Política				Etnia			
	Aprobada	Cubierta	Cubierta		PCC	UJC	B	N	M	Total
			Total	Muj.						
	36		37	38	39	40	41	42	43	44
Dirigentes	15	16	14	6	9		10	3	1	14
Técnicos	51	17	53	30	17	9	41	9	3	53
Administrat.	1	18	1	1			1			1
Obreros	8	19	6				4	2		6
Servicios	28	20	28	4		1	18	7	3	28
TOTAL	103	21	102	41	26	10	74	21	7	102

Tabla 3.5 Composición de la plantilla por edades. Fuente: Elaboración propia.

Trabajadores	Plantilla		
		Cubierta	
		Total	Muj.
		1	2
17 a 29 años	1	16	7
30 a 35 años	2	12	5
36 a 45 años	3	35	15
46 a 50 años	4	18	5
51 a 55 años	5	13	7
56 a 60 años	6	4	0
Más de 60 años	7	4	2
TOTAL	8	102	41

Tabla 3.6: Composición de la plantilla por nivel de escolaridad. Fuente: Elaboración propia.

GRADO ESCOLARIDAD	TOTAL	MUJERES
Menos de 60	-	-
6to grado	-	-
9no grado	34	13
Pre- universitario	6	2
Téc Medio	24	11
Universitario	38	15
Total.	102	41

Competencias de la Oficina Central

Con la ayuda de los expertos y utilizando el método DELPHI se lograron conformar una primera versión con 24 competencias distintivas del área seleccionada, quedando recogidas un total de 24 competencias para el área. Las competencias se muestran a continuación.

- 1 Liderazgo
- 2 Trabajo en equipo
- 3 Orientación al logro, al objetivo y al resultado
- 4 Capacidad de liderar sistemas de trabajo complejos
- 5 Dirección estratégica y de mercado
- 6 Capacidad de organización y planificación
- 7 Compromiso ético
- 8 Motivación por la calidad.
- 9 Sensibilidad medioambiental
- 10 Habilidad para formular y ejecutar políticas para la administración eficiente de

recursos físicos, financieros y humanos de una empresa

- 11 Orientación al cliente interno y/o externo.
- 12 Alto sentido de pertenencia.
- 13 Eficacia en la Toma de Decisiones
- 14 Responsabilidad profesional.
- 15 Elevada responsabilidad social.
- 16 Comunicación
- 17 Visión estratégica
- 18 Conocimiento tecnológico
- 19 Honestidad
- 20 Orientación a la superación
- 21 Disciplina
- 22 Diseñar, dirigir y evaluar estrategias de trabajo
- 23 Habilidades gerenciales
- 24 Capacidad de diseñar, dirigir y evaluar planes, proyectos y programas con creatividad y eficiencia

En una segunda y tercera ronda quedaron definidas las competencias que se ajustaban a la Oficina Central y que tienen concordancia $\geq 60\%$ entre los expertos. Posteriormente fueron ordenadas por orden de prioridad. Las competencias resultantes por orden de prioridad se muestran a continuación.

Competencias resultantes de la Oficina Central por orden de prioridad.

1. Habilidad para formular y ejecutar políticas para la administración eficiente de recursos físicos, financieros y humanos de una empresa
2. Capacidad de organización y planificación
3. Capacidad de diseñar, dirigir y evaluar planes, proyectos y programas con creatividad y eficiencia
4. Eficacia en la Toma de Decisiones
5. Capacidad de liderar sistemas de trabajo complejos
6. Liderazgo
7. Compromiso ético
8. Sensibilidad medioambiental
9. Honestidad

En el **anexo 21** se muestra toda la realización del método DELPHI para determinar las competencias distintivas de la Oficina Central.

Paso I. Determinar las competencias del proceso.

Para la identificación de las competencias del proceso fue necesario primeramente elaborar el mapa de procesos de la Oficina Central, para ello fue necesario consultar documentos, entrevistar a los directores funcionales y al director general, a partir de esta información se aplicó la Técnica del Mapeo de procesos, específicamente la herramienta denominada SIPOC (Suppliers/ Inputs/ Process/ Outputs/ [Requirements]/ Customers), cuyos resultados se exponen en la **Figura 3.1** lo cual permitió obtener de manera más detallada la situación de cada proceso respectivamente.

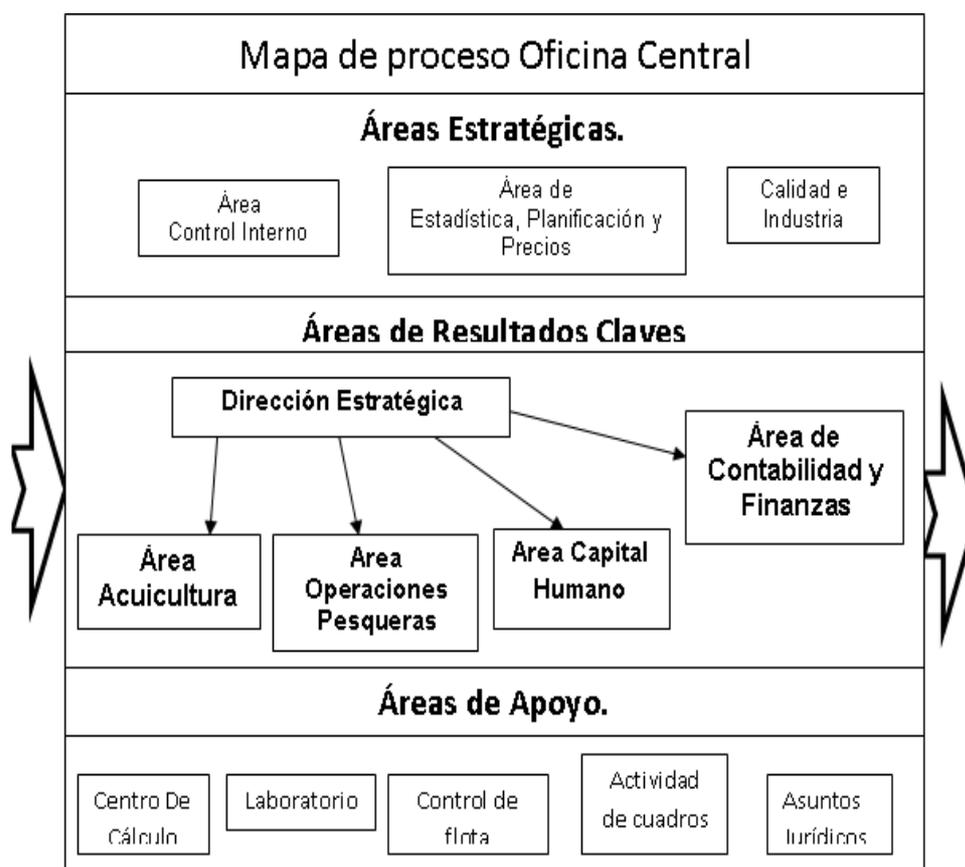


Figura No. 3.1 Mapa de procesos de Oficina Central.

Fuente: Elaboración propia.

El proceso de **Gestión de Capital Humano** es dentro de los procesos estratégicos de organización uno de los más importantes, pues es el encargado de suministrar al resto de los procesos y UEBs el personal competente y motivado que les permitirá alcanzar los objetivos de trabajo propuestos para cada uno de ellos. Este proceso está directamente vinculado con las personas, tiene la función de suministrar a los empleados educación, entrenamiento laboral, información y medios que le permitan

alcanzar un mayor rendimiento y productividad vinculando estos con la remuneración individual o colectiva.

Precisamente teniendo en cuenta la importancia de este proceso dentro de la organización es que se ha seleccionado como punto de partida para el diseño de los perfiles por competencias laborales. Esto permitirá aumentar los niveles de desempeño laboral, lograr una mejor identificación de las acciones de formación requeridas, mejorar los procesos de evaluación del desempeño y alcanzar una mayor integración entre el proceso de Gestión de Capital humano y el resto de los procesos de la organización.

Se procede a determinar las competencias del proceso se utilizando el método Delphi por rondas, donde se logró conformar una primera versión con 23 competencias del proceso las que se muestran a continuación:

1. Trabajo en equipo
2. Habilidad para formular y ejecutar políticas, leyes y legislaciones
3. Facilidad para convencer
4. Honestidad
5. Responsabilidad en el trabajo
6. Orientado a la superación
7. Creatividad en la solución de problemas
8. Toma de decisiones
9. Capacidad de creación
10. Disciplina
11. Conocimientos del diseño de sistemas de pago
12. Atención al detalle
13. Organización
14. Principios éticos y profesionales
15. Preocupado por otros
16. Incremento de la productividad
17. Adecuada concentración
18. Respeto por el trabajo de otros
19. Experiencia
20. Discreción con la información que maneja
21. Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos.
22. Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones

23. Responsabilidad en el trabajo

En una segunda y tercera ronda quedaron definidas las competencias que se ajustaban a los procesos y que tienen concordancia $\geq 60\%$ entre los expertos. Posteriormente fueron ordenadas por orden de prioridad. Las competencias resultantes por orden de prioridad se muestran a continuación.

1. Habilidad para formular y ejecutar políticas, leyes y legislaciones
2. Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones
3. Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos.
4. Responsabilidad en el trabajo
5. Orientado a la superación
6. Trabajo en equipo
7. Disciplina

En el **Anexo 22** se muestra toda la realización del método DELPHI para determinar las competencias del proceso clave.

Paso J. Determinar las competencias de los puestos claves.

Para la determinación de las competencias de los puestos claves se realizaron las siguientes actividades:

1. Determinación de los puestos de trabajo pertenecientes al proceso seleccionado que se le determinarían las competencias.
2. Determinar las competencias de los puestos seleccionados.

Actividad 1: *Determinación de los puestos de trabajo pertenecientes al proceso seleccionado que se le determinarán las competencias.*

Este proceso cuenta con 3 puestos de trabajo. El cargo Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos esta compuesto por 5 especialistas que tienen denominaciones iguales, pero contenido de trabajo diferente, de igual forma sucede con el cargo Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos donde 6 de ellos corresponden a los técnicos de las UEB que rinden sus informaciones ante los especialistas de la Dirección de Gestión de Capital Humano. Luego de un análisis profundo por parte del consejo de dirección de la empresa se seleccionó el puesto de trabajo: **Especialista B en gestión de los RH** para la confección de los perfiles de cargo por competencia, el mismo responde a los cargos de los especialistas, que tienen la función de recepcionar y procesar las informaciones de los técnicos de las UEB, así como de asesorarlos metodológicamente. Los puestos de trabajo seleccionados se listan a continuación:

1. Especialista B en gestión de los RH (Organización de trabajo y salario)
2. Especialista B en gestión de los RH (Seguridad y salud en el trabajo)
3. Especialista B en gestión de los RH (Recursos laborales)

Fueron tomados en cuenta para la selección de los puestos de trabajo los siguientes elementos:

- ✓ Por el peso de las funciones que tienen bajo su responsabilidad.
- ✓ Por su importancia en la realización del proceso.
- ✓ Por interés de la organización.

En el **anexo 23** se muestra los puestos de trabajo que intervienen en el proceso de Gestión de Capital Humano.

Actividad 2: Determinar las competencias de los puestos seleccionados.

Tabla 3.7. Competencias por puesto de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

Puesto de trabajo	Competencias
Especialista B en gestión de los RH (Organización de trabajo y salario)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Discreción con la información que maneja ✓ Conocimientos del diseño de sistemas de pago ✓ Conocimientos de leyes y legislaciones en materia de Recursos humanos ✓ Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones ✓ Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos.
Especialista B en gestión de los RH (Seguridad y salud en el trabajo)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos de leyes y legislaciones en materia de Recursos humanos ✓ Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones ✓ Experiencia y responsabilidad ante el trabajo ✓ Preocupado por la seguridad de otros ✓ Facilidades comunicativas
Especialista B en gestión de los	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos de leyes y legislaciones en

RH (Recursos laborales)	materia de Recursos humanos ✓ Trabajo en equipo ✓ Experiencia y responsabilidad ante el trabajo ✓ Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos. ✓ Disciplina
-------------------------	---

En el **Anexo 24** se muestra la determinación de las competencias de los puestos de trabajo.

Etapas III: Ejecución

En este paso se registró toda la información necesaria, referida al puesto 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, además se les aplicó a los implicados la encuesta que se muestra en el **Anexo 25**

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

Se procede a seleccionar por parte de los expertos entre varios prototipos de formato. Se tuvo en cuenta la necesidad de garantizar que la presentación de la información contenida en los perfiles de competencias del cargo de trabajo, sea un instrumento para la selección y evaluación del desempeño del trabajador. Por consenso es seleccionado uno de ellos, quedando definido el formato donde se define la estructura del Perfil. En el **Anexo 26** se muestra el formato de dicho perfil y en el **Anexo 27** se ofrece una explicación detallada de cada una de las categorías definidas en el formato propuesto. Este formato fue presentado y aprobado por los Directores Funcionales y posteriormente presentado en el consejo de dirección de EPICIEN, siendo igualmente aprobado.

El perfil de competencia lo conforman varias secciones:

- ✓ Identificación del puesto: incluyen denominación del cargo, categoría ocupacional a la que pertenece, etc.
- ✓ Contenido del puesto: incluye Misión, Competencias y Funciones básicas.
- ✓ Requisitos o exigencias del puesto: Requisitos de Formación, Experiencia previa, Conocimientos específicos, Requisitos Físicos y Requisitos de personalidad:
- ✓ Responsabilidades: Sobre el trabajo de otros, Sobre los equipos y medios de Trabajo, Sobre la calidad del servicio, Sobre la relación con los clientes y Sobre la economía
- ✓ Condiciones de trabajo: Esfuerzo físico y mental, Ambiente físico, Riesgos y enfermedades y régimen de trabajo y descanso.

- ✓ Cultura organizacional: Expectativas del comportamiento y Clima organizacional

Se comenzó el trabajo con los expertos para la confección de los perfiles de cargo del puesto de trabajo seleccionado.

Primera sesión:

Se definieron las misiones de los cinco puestos de trabajos. 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 de cada uno de los puestos.

Segunda sesión:

Posteriormente de la misma manera se fueron determinando los demás componentes de los perfiles de competencias de los cargos analizados. En esta etapa se desarrollaron 2 sesiones con cada grupo de expertos. El resultado de este paso son los perfiles de competencia obtenido para los cinco puestos de trabajos, en el **Anexo 28** se muestran dichos perfiles.

Luego de concluidos los perfiles se sometieron a la aprobación por parte del departamento de recursos humanos de la empresa.

Etapa IV. Seguimiento y control del estudio.

En esta fase se realizó la prueba e implantación de los perfiles de competencias, donde fueron sometidos a la consideración de los directivos en reunión del consejo de dirección efectuada en el mes de junio para su aprobación final y se analizó con los trabajadores que participaron en la investigación la importancia del conocimiento de sus competencias para el desempeño de sus tareas con más calidad.

Paso L. Poner a prueba los perfiles de competencias.

Se le informó a la dirección de la empresa la importancia de poner a prueba un tiempo los Perfiles de Competencias, de forma que se puedan ser evaluados y permitan el enriquecimiento de los mismos. La implementación de los perfiles no se logra cuando se encuentre el documento en el expediente laboral de cada trabajador, sino cuando sea utilizado por los especialistas de RH para mejorar las funciones que desempeñan en sus áreas de trabajo, en ello radica la importancia del siguiente paso.

Paso M. Monitorear los resultados.

En la medida que se mejore el desempeño de las diferentes áreas de RH a partir de la utilización de los perfiles de competencias, podrá evaluarse la efectividad de los mismos, para ello es necesario insertar el uso de estos perfiles y luego realizar nuevamente la encuesta de diagnóstico.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

1. Como resultado de la aplicación del procedimiento se logra identificar las competencias en los diferentes niveles (organizacional, área, procesos y puestos de trabajo).
2. Se diseña el perfil de competencias para el puesto de trabajo Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos,
3. La aplicación de los perfiles de cargo por competencia permite evaluar la formación del trabajador no solo de manera académica sino también por los conocimientos adquiridos, además de definir entre lo que hace y lo que es capaz de hacer.

Conclusiones



CONCLUSIONES GENERALES.

1. Se realizó una revisión profunda de toda la documentación y literatura al alcance del autor con el fin de realizar un análisis profundo del estado de las competencias laborales en el contexto actual y su vínculo con el SGICH.
2. Se realizó un diagnóstico de la situación actual de los procesos de Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos (EPICIEN), seleccionando el proceso fundamental para el diseño de los perfiles de cargo competencias laborales.
3. Se identifican las competencias en los distintos niveles (organizacional, por área, procesos y puestos de trabajo) y se elabora el perfil de competencias correspondiente al puesto de trabajo: Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos perteneciente a la Oficina Central que intervienen en el proceso de Gestión de Capital Humano de la Empresa Pesquera Industrial Cienfuegos (EPICIEN).
4. El procedimiento seleccionado, consta de cuatro etapas, se inicia desde la capacitación del Comité de Competencias hasta el diseño de los perfiles de cargo por competencias, permitió elaborar el perfil de competencia para el cargo seleccionado, demostrando que el mismo puede ser generalizado para la confección de los perfiles de los cargos de trabajo que aún no han sido estudiados en este sentido.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES

1. Corregir la lista de chequeo cada vez que cambie el marco regulatorio de la GCH en el país y realizar los debidos ajustes que se deriven del monitoreo de los indicadores para mantener actualizadas las herramientas de evaluación del SGICH.
2. Continuar con la aplicación del procedimiento en las áreas restantes y mantener un monitoreo en las últimas etapas del mismo, para alcanzar un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad.
3. Extender el diseño de los perfiles de cargo por competencias al resto de los puestos de trabajos de la Oficina Central y la empresa en general.
4. Incluir el perfil de cargo de competencias como un documento esencial para el análisis de los candidatos para ocupar un puesto vacante dentro de la organización.
5. Incorporar el procedimiento en la capacitación y actualización de los miembros de la organización, de manera tal que puedan emplearse para el resto de los procesos.

Bibliografia.



BIBLIOGRAFIA

- Abelleira Dacosta, L, & García Seijo, Y. (2011). *Diseño y aplicación de un procedimiento para identificar y evaluar competencias laborales en la Empresa Cereales de Cienfuegos*. Tesis en opción al título de Ingeniería Industrial.
- Arce, Enrique. (2000). Competencias. Contribución a la creación del valor a través del conocimiento. Retrieved from www.portaldelconocimiento.com.
- Ariza, D. (2007, October). La definición de Competencias como apoyo a la Gestión Estratégica de la Organización.
- Benítez R, Jorge L. (1997). Competencias: hacia un enfoque unificado. Retrieved from www.gestiopolis.com.
- BUNK, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. *CEDEFOP*, (No. 1.).
- Bunk, G.P. (1994). La transmisión de las competencias de la formación y perfeccionamiento profesionales. *Revista Europea de Formación Profesional*.
- Caballano Alcántara, J. (n.d.). *Introducción a la Gestión de los Recursos Humanos*. Retrieved from <http://www.caballano.com/>.
- Cejas Yanes, E, & Pérez González, J. (2009). Un concepto muy controvertido: Competencias laborales. Retrieved from vreu@ispetp.rimed.cu.
- CINTERFOR/OIT. (2004). Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano: convergencias y desafíos. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral: conceptos básicos de competencias laborales.
- Competencia Laboral y su impacto en el modelo de gestión. (2001, Abril de). *Cuaderno de Trabajo*, (Número 7).
- Competencias profesionales. Enfoques y modelos a debate. (1999). *Cuadernos de trabajo*, (27), 103.
- Competencias: Un nuevo reto (I). (n.d.). Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/compeun1.htm>.
- Conceptos básicos de competencias laborales: (2010). *Portal de estudiantes de RR.HH.* Retrieved from www.uch.edu.ar/rrhh.
- Corominas, J. (1967). In *Breve diccionario etimológico de la Lengua Castellana*. Gredos, Madrid.
- Corrales Gutiérrez, A. (2005). *Taller Matriz de competencias* (p. 16). Ciudad de La Habana.

- Cruz Muñoz, P, & Vega López. (n.d.). La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica de los recursos humanos. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/compeun1.htm>.
- Cucchi, Daniel. (2006). La Gestión por Competencias puede transformar el estilo de Management. *Aden Alta Direccion Business School Europlaza World Business Center*. Retrieved from aden@guatemala.org.
- Cuesta Santos, A. (2008). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (Tercera edición corregida y ampliada.). Ciudad de La Habana.
- Cuesta Santos, A. (2002). *Gestión del conocimiento: Análisis y proyección de los Recursos Humanos*. La Habana: Academia.
- Cuesta Santos, A. (2001). *Gestión por Competencias*. La Habana: Academia.
- Chiavenato, Idalberto. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw- Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (Primera.). España: Mc. Graw Hill.
- Delgado M., Domingo. (2000). Modelo de gestión por competencias. Retrieved from www.portaldelconocimiento.com.
- Desarrollo de Recursos Humanos y Formación en América Latina. (1999, May). *Boletín CINTERFOR*, 9(146).
- Ducci, MaríaAngélica. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. *Formación basada en competencia laboral. CINTERFOR/OIT*.
- Escat Cortés, M. (2008). Gestión de Recursos Humanos y estrategia. Retrieved from <http://www.arearh.com/rrhh/gestionrh.htm>.
- Figueroa Leal, M. (2003, Abril). *Diseño de perfiles por competencia para los cargos directivos del Instituto Universitario de Tecnología Venezuela*. Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez". Retrieved from figueroaleal@hotmail.com.
- Fleitas Triana, S. (2002). Recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la gestión de los recursos humanos en el mundo., *XXIII* (3). Retrieved from sfleitas@ind.ispjae.edu.cu.
- Galicia, Arias. (1976). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.
- Gallego Franco, M. (2001). *Gestión Humana Basada en Competencias (I Y II) Teoría de Competencias*.
- Gestiópolis. (n.d.). ¿Cuáles son las etapas del modelo de gestión por competencias? Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/42/etapasgesporcomp.htm>.

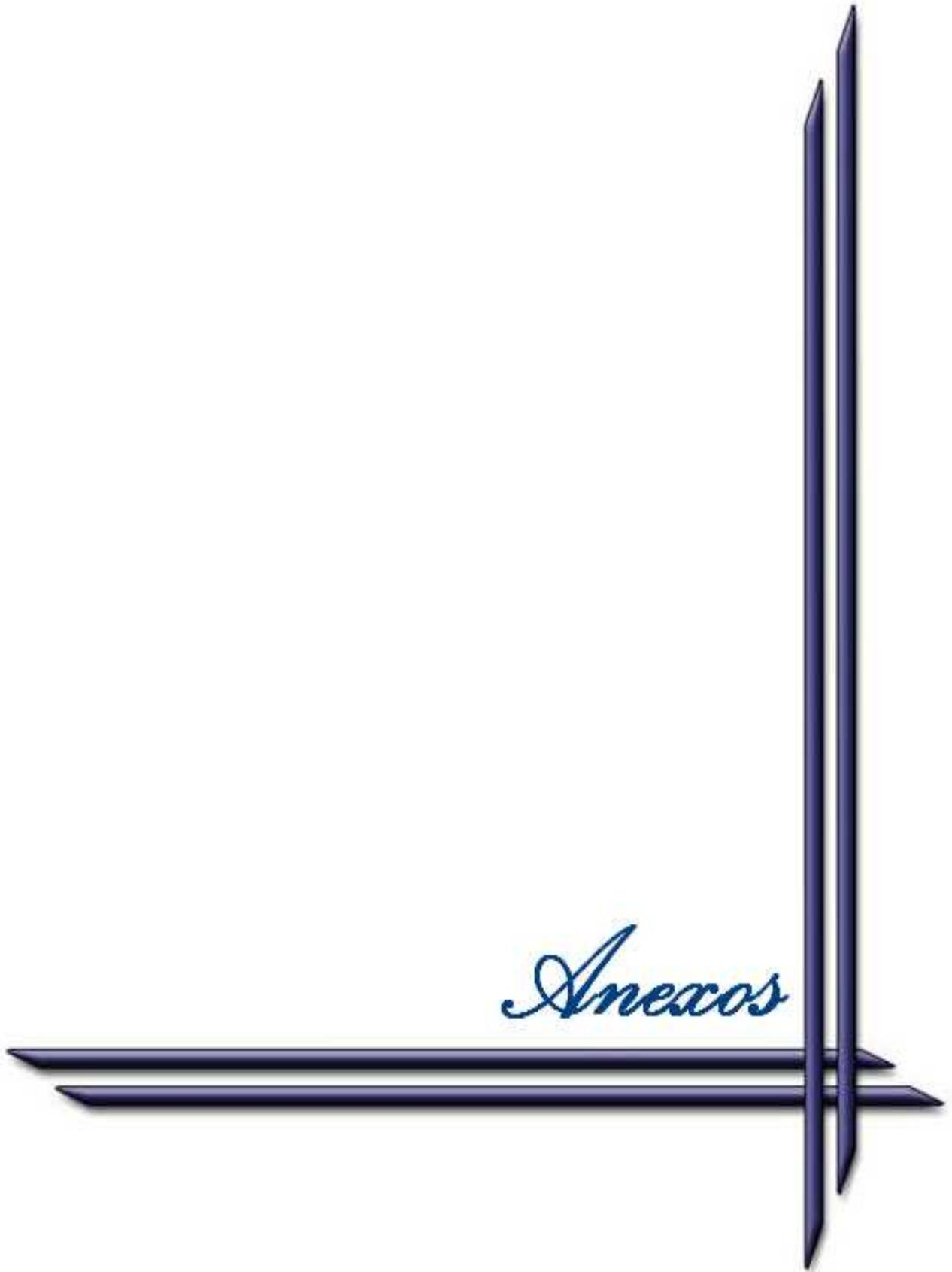
- Hernández del Sol, J. (2011). *“Diseño de un procedimiento para documentar el proceso de selección por competencias del personal docente en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”*. Maestría, Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.
- Hernández Díaz, A. (2004). PERFIL PROFESIONAL. *Revista Pedagogía Universitaria*, Vol. 9(No. 2).
- Hooghiemstra, T. (2000, Domingo de enero del 30). Gestión integradade recursos humanos. *La Nación de Buenos Aires*.
- Ishikawa. (1980). *El control total de calidad*. Colombia: Ed. Norma.
- Lévy- Levoyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Barcelona, España: Ediciones Gestión.
- Macías Gelabert, R. (2008). Las competencias laborales. Concepto y finalidades. Retrievedfromgelabert[aroba]fce.uclv.edu.cu.
- Martha Alles. (2007, agosto). ¿Qué es y cómo surgió la Gestión por Competencias? Retrievedfrom carolina.duek@elsitio.com.ar.
- Mertens, Leonard. (2000). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. *Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)*.
- Morales Cartaya, A. (2009). *Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Editora Política.
- Moreno, Mª Jesús. (2004, October). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa*, (10).
- Oficina Nacional de Normalización. (2007a). Sistema de gestión integrada de capital humano. Implementación.
- Oficina Nacional de Normalización. (2007b). Sistema de gestión integrada de capital humano.Vocabulario.
- Oficina Nacional de Normalización. (2007c). Sistema de gestión integrada de capital humano. Requisitos.
- Oria Morales Aracena. (2008). *Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias*. Santo Domingo, República Dominicana.
- Padrón Valero, M. (2011). *Diseño de perfiles de competencias para cargos claves de los procesos misionales de la Universidad de Cienfuegos*. Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.
- Pérez Plano, J. (2005). Los cuatro mitos de la gestión por competencias en las PYMES.
- Rodríguez Trujillo, N. (2009). Selección efectiva de personal basada en competencias. Retrieved from

<http://www.gestion.uchile.cl/detalle/documentos/COMPETENCIAS%20Congreso%20Psicología.doc>

c.

- Santos Triana, Y. (2007). LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS CON ENFOQUE DE PROCESOS. *Gestión por competencias*. Retrieved from yaniel.santosarrobagetvar.mtz.tur.cu.
- Santos Triana, Y. (2007). Propuesta de Metodología para la elaboración de las matrices de competencia laborales en el grupo de electrónica para el turismo, Varadero. Matanzas.
- Stanley Becker, G. (2002, March). La inversión en talento como valor de futuro. *Revista Capital Humano*, (No. 153), 26.
- Stoner. (1998). *Administración* (5° ed.). México.
- Tejada Fernández, J. (1999). Acerca de las competencias Profesionales. *Revista Herramientas*, (56).
- Tejada J. (1998). El formador ante las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación: Nuevos roles y competencias profesionales. *Revista Comunicación y Pedagogía*, 17-26.
- Trebilcock Anne. (n.d.). Relaciones laborales y gestión de recursos humanos. In *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*.
- Urrutia Badillo, Y. (2009). Procedimiento para identificar Competencias Laborales.
- Valle León, I. (2005a). Perfiles de Competencias. Algunas consideraciones generales. *Competencias Laborales: Una alternativa de desarrollo organizacional*. Retrieved from <http://www.mailxmail.com>.
- Valle León, I. (2005b). Perfiles de Competencias. Técnicas. *Competencias Laborales: Una alternativa de desarrollo organizacional*. Retrieved from <http://www.mailxmail.com>.
- Yera González, S. (2009). *Diseño de los Perfiles de Competencia en el área de Envase de Pastas Alimenticias en la Empresa de Pastas Alimenticias de Cienfuegos*. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial., Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.

Anexos



ANEXOS

Anexo 1: Procedimiento No. 1: *Propuesta de metodología para la elaboración de las matrices de competencias laborales en el grupo de electrónica para el turismo, Varadero*

Este procedimiento, fue desarrollado por Santos Y., (2007) propone 7 etapas las que se describen a continuación.

Etapa #1: Definir objetivos estratégicos y empresariales.

Paso #1: Informar el estudio a todos los niveles organizacionales.

Para lograr el éxito en cualquier estudio que se realice, se hace imprescindible informar a todos los niveles empresariales: la alta dirección, por el apoyo que indiscutiblemente necesitarán los investigadores a lo largo del estudio y a los trabajadores en general, que en la mayoría de los casos, brindan las informaciones necesarias y aportan ideas valiosísimas en las labores que se realizan para mejorar a las organizaciones y a ambos para que se sientan comprometidos, involucrados y protagonistas del trabajo que se realiza.

Paso #2: Revisión de la estrategia empresarial (misión, visión, objetivos empresariales).

El objetivo fundamental de este paso es caracterizar el objetivo de la organización y el marco de las condiciones dentro de las cuales se pretende alcanzar el mismo. Todo esto para poder relacionar posteriormente dicha estrategia con los procesos que se utilicen en el estudio.

Etapa #2: Conformar el comité de expertos.

Por lo general el comité de expertos deberá estar integrado por siete miembros, entre los mismos deben existir representantes de:

Los trabajadores (mayoría, preferentemente 4), los que se seleccionarán con el conocimiento del colectivo laboral.

La administración (1)

El Sindicato (1)

La Unión de Jóvenes Comunistas (1), elegidos estos tres últimos por sus respectivas organizaciones.

Los integrantes del comité eligen entre ellos a su coordinador.

Debe aclararse que a pesar de que los miembros del comité de expertos no varían, si se pueden incrementar participantes a la hora de desarrollar alguna etapa que lo requiera pues, en dependencia

del nivel de competencias, los procesos y puestos de trabajo que se vayan a analizar en las sesiones de trabajo, pueden sumarse especialistas que posean un conocimiento sólido en cada uno de esos aspectos y que fortalezcan las decisiones que se tomen, así como al representante de la organización de base del Partido.

Etapa # 3: Determinación y conceptualización de las Macro competencias.

Paso # 3: Capacitar al comité de expertos y al consejo de dirección ampliado sobre el tema de Gestión por Competencias.

Esto es indispensable, de lo contrario estos no tendrían toda la claridad y el dominio necesario para tomar las decisiones.

Paso # 4: Trabajo Grupal entre todos los miembros del Comité de Expertos y Consejo de Dirección Ampliado para definir las competencias que más se ajustan a la organización.

Etapa # 4: Selección del o los procesos claves a estudiar y puestos de trabajos asociados.

Paso # 5: Definición de los procesos claves.

Se deberá determinar entre los diferentes procesos que integran la organización, cuál o cuáles de ellos constituyen claves para el cumplimiento de la estrategia definida por la empresa.

Paso # 6: Selección del proceso objeto de estudio.

Se deberá determinar dentro de los procesos claves, el que será objeto de estudio.

Paso # 7: Selección de los puestos de trabajo.

Se seleccionan, entre la totalidad de puestos que conforman el proceso clave, aquellos puestos en los que se desarrollan las actividades principales. Será por esos puestos que se comience el estudio, aunque no serán los únicos, paulatinamente se deberá extender el mismo hasta completar la totalidad de puestos de trabajo que conforman la organización.

Etapa # 5: Determinación y conceptualización de las competencias del o los procesos seleccionados.

Paso # 8: Ya seleccionados los procesos claves, es necesario que el comité de expertos logre comprender al máximo las características de los mismos, para ello puede:

Revisar la documentación existente en la empresa.

Realizar observaciones directas del funcionamiento.

Realizar entrevistas colectivas a trabajadores de experiencia.

Paso # 9: Utilización de la tormenta de ideas para la identificación de competencias generales del proceso.

Las principales razones por las que se propone la tormenta de ideas para la realización de este paso es la necesidad de:

Generar un número extenso de competencias, que permitan posteriormente la selección de las más distintivas para los puestos seleccionados.

Involucrar a todos en el proceso, de esta forma serán escuchadas todas las ideas de los integrantes de comité de expertos así como de los trabajadores que se inviten a las sesiones de trabajo.

En dependencia de las necesidades y exigencias del grupo de trabajo se escogerá el tipo de tormenta que se desea aplicar:

No estructurada (de flujo libre).

Estructurada (en círculo).

Silenciosa (Lluvia de ideas escrita)

Paso # 10: Para reducir la lista de competencias y establecer el listado de competencias del proceso se utilizará el método de expertos Delphi. Solo se tomarán aquellas que cumplan con la condición: $\sum A_i < T$.

Etapa # 6: Determinar y conceptualizar las competencias por puestos de trabajo.

Etapa # 7: Elaboración de las Matrices de Competencias de los puestos de trabajo.

Paso # 11: partiendo del resultado del paso anterior se define, mediante trabajo grupal, en el Comité de Expertos las competencias que más se ajustan teniendo en cuenta los niveles de competencias establecidos.

Paso # 12: Elaboración de las matrices de competencia para cada puesto.

Anexo 2: Procedimiento No. 2: “Procedimiento para determinar competencias”.

Este procedimiento fue desarrollado por Urrutia Badillo y otros (2009), el mismo permite dar comienzo al proceso de Gestión por Competencias Laborales mediante la identificación de las competencias laborales para cada puesto de trabajo, posibilitando la elaboración de los perfiles de competencias correspondientes. Transita por varias etapas con los pasos que los autores consideraron necesarios para culminar el proceso, haciendo los mismos la salvedad de que este procedimiento no implica una inflexibilidad en su aplicación, puesto que hay secuencias que pueden ser desarrolladas simultáneamente, tomadas de alguna fuente secundarias si existiese o inclusive desarrollar alguna otra estrategia conveniente para el trabajo en equipo. Las etapas son las siguientes:

Etapa 1: Aseguramiento del punto de partida.

Este es el comienzo del trabajo a desarrollar. Es muy importante que desde el primer momento queden bien claro todos estos elementos, puesto que la decisión tomada aquí influirá en el posterior alcance y aplicación del estudio.

Pasos de la etapa:

Caracterización de la organización objeto de estudio y del área específica en la que se desarrollará el procedimiento.

En este primer paso se debe hacer una caracterización de la organización donde aparezca su misión, visión, objetivos, estructura organizativa, cantidad de trabajadores; todo aquello que le permita al equipo desarrollador concebir y brindar una idea del objeto de estudio, enfocado desde el punto de vista de la Gestión de los Recursos Humanos que se realiza. Se necesita, además, conocer las características particulares del área específica en la que se desarrollará el procedimiento. Este será el primer contacto real con los trabajadores de esta área y permitirá lograr una identificación con ellos. La información aquí puede obtenerse mediante entrevistas con la dirección y la revisión de documentos que puedan ser facilitados por la entidad.

Elaboración del Mapa de Procesos.

Es necesario conocer primeramente cuántas actividades principales debe realizar la empresa e identificar en dónde se insertan las que realiza el área específica que se estudiará. Este proceso es importante para tener la idea global de las funciones que luego desarrolla el área en cuestión.

Determinación de los puestos de trabajo principales para ser estudiados y analizados en la organización.

En este paso se determinarán el objeto y alcance del estudio. El objetivo final de la alta dirección es que todos sus puestos de trabajo estén diseñados desde el enfoque de competencia laboral. Se debe destacar la importancia de identificar el orden en que se va a realizar el estudio, pues las funciones serán distribuidas desde los puestos de mayor interés hacia los de menor interés. Lo que hace

completo y sistémico este trabajo es identificar el nivel de importancia atendiendo a las áreas, donde se encuentran los distintos puestos de trabajo. Luego, al realizar el mapa funcional para el área, pueden quedar realizados de una vez, los puestos de trabajo necesarios en la misma. Para la identificación de este orden, se puede realizar un trabajo de equipo con los directivos de la organización.

Identificación y selección de la muestra a encuestar.

Una encuesta debe completar el trabajo basado en la identificación de las funciones; entonces, es importante identificar y seleccionar la muestra pues, estas personas deben conocer acerca del puesto de trabajo en sí. El cuestionario contendrá un número de competencias genéricas que son comúnmente utilizadas y están basadas en los saberes comunes: saber hacer, saber estar y saber ser. Estas son las conocidas habilidades, los conocimientos, aptitudes, valores.

Etapa 2: Identificación y preparación del equipo de trabajo.

Es recomendable que los integrantes del grupo de expertos sean capacitados mediante talleres o seminarios sobre esta temática para que se encuentren en condiciones de interactuar como el grupo con la calidad requerida. Este grupo influye mucho en los resultados buscados, pues con sus cualidades y habilidades van a ser capaces de identificar las competencias que requieren los puestos de trabajo.

Pasos de la etapa:

Identificación y selección del equipo de trabajo. (Grupo de Expertos)

Las personas escogidas deben reunir una serie de requisitos que justifiquen su inclusión para esta labor. Un rasgo fundamental es el conocimiento de los puestos de trabajo a los cuales se les hará el estudio. Los demás requisitos deben estar claramente identificados. Es recomendable que el grupo de experto sea al que anteriormente se le ha aplicado la encuesta, de no ser así, se procederá a calcular el número de expertos necesario, utilizando un método probabilístico, asumiendo una ley de probabilidad binomial.

Preparación del equipo de trabajo.

El grupo de trabajo que identificará las competencias laborales, sean las de la encuesta como la elaboración del análisis funcional, debe estar preparado en la identificación de competencias. Este punto requiere de preparar mediante algún curso breve sobre el enfoque de competencias laborales. Este grupo será decisivo en los resultados que se obtendrán posteriormente.

Etapa 3: Desarrollo del análisis funcional.

Este es el paso más complejo y fundamental de todo el proceso, donde se realiza el trabajo con el grupo de expertos. No es de extrañar que se sucedan varias sesiones iterativas de trabajo.

Pasos de la etapa:

Elaboración del mapa funcional (árbol funcional).

Se comienza a conformar el árbol funcional mediante una estrategia de trabajo en equipo y lluvia de ideas, donde todos los criterios son válidos, y que se deben ir transformando y ajustando, de acuerdo a lo establecido en el análisis funcional. En este paso se obtiene un diagrama de árbol en donde se desglosa el propósito principal en función(es) clave(es), éstas en funciones principales, y luego en unidades de competencia.

Elaboración de la Matriz de Competencias.

Seguidamente son desagregadas las unidades de competencia en elementos de competencia con sus respectivos componentes, ordenados en una matriz. Ya aquí se es más concreto, al indicar los resultados específicos que el trabajador efectúa.

Identificación de Competencias.

Finalmente se realiza la confección de los diferentes perfiles de competencia de los puestos claves que se analizan. Las personas que ocupan estos cargos son las encargadas de realizar las funciones llamadas Unidades de Competencia y deben ser capaces de desarrollar las competencias que fueron identificadas y que se encuentran en la matriz de elementos de competencia.

Anexo 3: Procedimiento No.3: “Procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias en la empresa Avícola Cienfuegos”

Este procedimiento fue desarrollado por Suárez Vélez y Hernández Delgado en el 2009, estas dos autoras proponen en su Tesis en Opción al Título de Ingeniero Industrial un procedimiento documentado para identificar, validar y certificar competencias. En este sentido explican que un procedimiento documentado recoge la forma específica de llevar a cabo una actividad, por lo que describen qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y cómo se deja evidencia de haber realizado esta actividad.

La estructura que sigue el procedimiento se reseña a continuación.

I. Constitución del Comité de Competencias.

El Comité de Competencias debe constituirse con las siguientes especificaciones:

Miembro de la alta dirección (presidente).

Directivos de la organización.

Trabajadores de reconocido prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos, méritos por la calidad del trabajo, nivel de exigencia y visión de futuro, que laboran en los procesos de las actividades principales y en los cargos de dichas actividades.

II. Realización del análisis documental.

Esta fase se caracteriza por el estudio y análisis de los documentos relacionados con el SGICH en la organización, con el objetivo de recopilar toda la información necesaria para el conocimiento del equipo de trabajo en esta materia y, a partir de ahí, programar el cronograma de tareas a desarrollar.

Entre la documentación a examinar se encuentra:

NC-3000, 3001, 3002 “Sistema de GICH”.

Legislación laboral vigente referida a la GRH.

Elementos que componen la caracterización de la empresa.

Plantillas de cargos y ocupaciones.

Calificador de cargos técnicos comunes.

III. Desarrollo del proceso de competencias laborales.

Teniendo en consideración los subprocesos en que se divide el proceso de competencias laborales, en lo adelante se describen las acciones a desarrollar en cada uno de ellos para implementar el procedimiento.

Identificación y construcción de las competencias.

Capacitación al Comité de Competencias: se precisará entre otros aspectos, los instrumentos que pueden ser empleados para identificar y construir las competencias, la estructura gramatical que

deben presentar las competencias definidas, lo que permite caracterizar la acción, definir sobre qué objeto recae y en qué condiciones lo hace.

1.2 Luego se identificarán las competencias organizacionales empleándose para ello la técnica de trabajo en grupo "Brainstorming".

Para establecer el orden de importancia de las competencias resultantes, se utiliza el método de expertos por rondas, para finalmente elaborar el perfil de competencias de la organización.

Para identificar y construir las competencias de los puestos claves, se parte su propósito fundamental y se elabora una propuesta de puestos claves que será analizada y aprobada en el consejo de dirección de la organización. Luego se reunirán a todos los trabajadores que se desempeñan en estos cargos y se comienza a dialogar con ellos sobre sus actividades de trabajo, los resultados que obtienen y los criterios por los cuales se orientan para obtener un determinado resultado, lo que permite elaborar el perfil del cargo.

Se realizará un mapa funcional, donde se represente gráficamente la derivación gradual, desde la función principal del puesto que se analiza hasta el elemento mínimo de competencia que se requiere, lo que posibilita confeccionar el perfil de competencias para este nivel.

2. Normalización de competencias

El proceso general de normalización de competencias se puede describir en varias etapas:

Conceptualización, que es realizar un acercamiento entre empresa y trabajadores.

Análisis funcional, que es una metodología de organización de la información ocupacional de la empresa.

Normalización de competencias, que comprende las funciones que a este nivel ya pueden ser cumplidas por personas capaces de realizarlas.

El sentido de la normalización es reconocer la aplicabilidad de una determinada competencia para una generalidad de casos en diversos ambientes laborales. La componen varios elementos:

Unidad de competencia: función productiva definida en el mapa funcional.

Realización profesional o elemento de competencia: descripción del resultado laboral que un trabajador es capaz de lograr, en forma tal que no quede circunscrito en un contexto laboral específico.

Criterios de desempeño: conjunto de descriptores de las reglas o juicios técnicos o éticos que orientan al trabajador y este los aplica en el ejercicio profesional. Parte de las unidades de competencia y los elementos de competencia para determinar qué debe hacer y qué no debe hacer el trabajador para cumplir con el propósito principal del puesto.

Evidencias requeridas: pruebas inobjectables de que efectivamente se posee la competencia para la realización de la actividad.

Por desempeño: relacionada con la técnica utilizada en el desempeño de la actividad, por lo que requieren de la observación y el análisis del proceso de trabajo de la persona evaluada.

Por producto: refieren los resultados o los productos identificables y tangibles que pueden usarse como referentes para demostrar que la actividad fue realizada.

Por conocimiento: precisa los requerimientos de conocimiento y de comprensión que debe poseer la persona que se evalúa, para demostrar que tiene las bases suficientes y necesarias para un desempeño eficiente.

Campo de aplicación: describe los diferentes contextos tecnológicos y organizacionales en los que puede insertarse una persona y en los que puede ser evaluada, para darle mayor universalidad a sus competencias.

Guía para la evaluación: establece los métodos de evaluación y las mejores formas de recolección de las evidencias para la evaluación de las competencias. Se trata de establecer el documento que evalúa las evidencias, e indica si la persona es competente con el desempeño laboral adecuado o superior.

3 Formación basada en competencias.

El proceso de formación consta de tres pasos esenciales:

La detección o diagnóstico de los problemas o necesidades de formación y desarrollo de las capacidades requeridas en relación a las competencias establecidas para un puesto, proceso u organización. Como resultado se obtiene una matriz de necesidades de competencias donde se define si su alcance es a corto o largo plazo.

La determinación de los problemas y necesidades a solucionar a partir de la evaluación de las competencias.

La elaboración y selección de alternativas de solución que comprendan la formación sobre la parte teórica y práctica de la competencia. Estas variantes de solución pueden ser cursos de formación "in situ" o "en la tarea", la autoformación controlada, o la utilización de presentaciones o demostraciones didácticas. Una vez finalizado este proceso, se procede a la certificación de la adquisición de la formación, lo que servirá para la fase de certificación de competencias.

Certificación de competencias.

En esta etapa se define la forma en que se va a llevar a cabo en la organización, la comprobación de que los trabajadores poseen y han demostrado las competencias identificadas y aprobadas para los diferentes niveles, así como la certificación de dichas competencias como resultado final de este proceso. Se verifica la capacidad del trabajador para cumplir el estándar establecido en la norma de competencia, proceso que debe ser progresivo e incluso cotidiano. En este sentido el Comité de Competencias identifica a los trabajadores que tienen un desempeño laboral superior y los que tienen un desempeño adecuado. También facilita determinar las brechas existentes, tanto en lo individual

como a nivel de la organización, en correspondencia con los requerimientos técnicos, productivos y de servicios y establecer los planes de capacitación y desarrollo de los trabajadores con un desempeño laboral adecuado en el alcance de uno superior.

Anexo 4: Procedimiento No. 4. “Procedimiento para Identificar y Evaluar Competencias Laborales en la Empresa Cereales de Cienfuegos”

El procedimiento fue desarrollado por Abelleira Dacosta y García Seijo en el 2011, el mismo se divide en 6 etapas que a continuación se relacionan:

Etapa I: Preparatoria.

Constituye la fase inicial del proceso; a la misma debe antecederle el Diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos, donde se analiza la cultura organizacional, la existencia de una cultura de dirección estratégica, el clima organizacional, el compromiso de la alta dirección ante el proceso del cambio, la evaluación del proyecto estratégico como guía orientadora del proceso y las potencialidades para efectuar el cambio. El resultado de los diagnósticos deberá presentarse ante el Consejo de Dirección de la organización, donde se definirá el alcance del proyecto. Una vez aprobado, se pasa a las actividades que conforman la etapa de preparación:

Constitución del Comité de Competencias.

Capacitación.

Etapa II: Identificación de las competencias.

Constituye la fase fundamental del proceso, eje central de los procesos de la Gestión del Capital Humano. Se compone por las actividades siguientes:

Identificación de las competencias claves de la organización mediante el método Delphi por rondas.

Identificación de las competencias de los procesos claves (método Delphi por rondas).

Identificación de las competencias ocupacionales (determinación del perfil de cargo por competencias).

Definición y aprobación del perfil

Etapa III: Validación de las competencias.

Esta etapa permite afirmar o negar las competencias que fueron definidas como claves para un desempeño superior, permite además, establecer las competencias actuales, de entrada (las que deben tener las personas al ingresar a la organización) y las potenciales que son factibles a desarrollar.

Etapa IV: Normalización de las competencias.

Las normas técnicas se describen a partir de los elementos siguientes: lo que la persona debe ser capaz de hacer; la forma en que puede evaluarse lo que se hizo, las condiciones en que se demuestra la aptitud, y los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de la eficiencia con

que se realiza el trabajo. La norma se genera a través de un proceso de consenso entre los trabajadores que intervienen activamente en la confección del rol laboral. Se tienen en cuenta para esta etapa todas las actividades que realiza el trabajador.

Etapa V: Evaluación y control de las competencias.

Esta fase tiene como objetivo evaluar los resultados del desarrollo de competencias laborales y realizar el seguimiento requerido al proceso de implantación de la tecnología.

Etapa VI: Certificación de las competencias.

Se trata de un proceso que reconoce formalmente, luego de una profunda evaluación, que un trabajador posee las competencias laborales requeridas para el eficaz desempeño de una ocupación, cargo o puesto de trabajo.

Anexo 5: Procedimiento No. 5. “Procedimiento para la Selección por Competencias del Personal Docente en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez”.

La autora Hernández del Sol, (2011) diseña y propone un procedimiento para documentar el proceso de selección por competencias del personal docente en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. El autor de la presente investigación cree oportuno referirse a éste pues, aunque se diseña con el objetivo manifiesto de la selección del personal, posibilita realizar dicha selección partiendo de la definición de las competencias distintivas de la organización, de procesos y puestos claves que crean las condiciones para diseñar perfiles de competencias.

Este procedimiento se estructura siguiendo las cuatro fases generales del ciclo gerencial: planear, hacer, verificar y actuar. Consta de dos fases que, a su vez, agrupan una serie de procedimientos que las apoyan. A continuación se describe el procedimiento.

Fase I: Diseño del sistema

En esta primera etapa se realiza una caracterización de la organización, teniendo en cuenta la misión, visión y valores de la misma, realizándose el diagnóstico organizacional (diagnóstico externo e interno), y con la ayuda del comité de expertos se definirán las competencias distintivas de la organización. Luego, se realizará la definición de las competencias de los procesos claves, previa identificación, caracterización y definición de las exigencias de los mismos, no puede olvidarse que estas competencias deben guardar una estrecha relación con las distintivas de la organización. Al determinar las competencias de los procesos claves se realizará la determinación de los perfiles de puestos por competencias, teniendo en cuenta los requerimientos del puesto y la identificación del mismo, partiendo de diferentes técnicas y herramientas seleccionadas para registrar toda la información necesaria que posibilite la confección de dicho perfil.

Para esta fase la autora propone desarrollar las siguientes etapas:

Etapas A Caracterización de la organización.

Propósito Estratégico (Misión, Visión, Valores, etc.)

Diagnóstico Estratégico (análisis prospectivo)

Diagnóstico de la situación actual SGICH

Etapas B Determinar competencias en los tres niveles.

Competencias distintivas de la organización.

Competencias básicas de procesos claves.

Competencias de puestos claves.

Para el desarrollo de las etapas anteriores la autora de la investigación propone dos grupos de procedimientos de apoyo que permiten desarrollar esas etapas.

Grupo I: Procedimientos base del sistema.

Estos procedimientos proveen al sistema de su mecanismo de actuación, sobre los procesos con enfoque de mejora continua y en función de la integración de las competencias y su gestión.

Procedimiento 1: Procedimiento para el análisis prospectivo.

Este procedimiento consta de cinco fases principales, las cuales son:

- I. Análisis de la situación económica y búsqueda de variables estratégicas.
- II. Identificación de las variables-claves del sistema y de sus interrelaciones.
- III. Anticipación y comprensión de las evoluciones futuras.
- IV. Elaboración de los escenarios prospectivos de la empresa.
- V. Elección de las opciones estratégicas.

Grupo II: Procedimientos específicos de actuación.

Este procedimiento está compuesto por tres (3) procedimientos específicos de actuación:

Procedimiento para la definición de competencias distintivas de la organización. (Procedimiento 2)

Procedimiento para la definición de competencias básicas de procesos clave. (Procedimiento 3)

Procedimiento para la definición de competencias de puestos claves.

(Procedimiento 4)

Etapa C: Elaborar el procedimiento de selección del personal.

Para el desarrollo de esta etapa anterior la autora de la investigación propone dos procedimientos de apoyo que permiten desarrollar esas etapas.

Grupo III: Procedimientos específicos de actuación

Está compuesto por dos (2) procedimientos que contribuyen a la implementación de SGICH.

Procedimiento para la determinación de perfiles de puestos por competencias. (Procedimiento 5)

Procedimiento para la selección por competencias. (Procedimiento 6)

Fase II: IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA.

Es este momento se ejecuta el Plan de Mejoras, en el que se acometen acciones dirigidas al mejoramiento continuo del proceso de selección teniendo en cuenta las competencias anteriormente determinadas en los tres niveles del proceso seleccionado, o lo que es lo mismo, al pleno desarrollo de las competencias ya definidas para un ciclo de planeación.

A este procedimiento se le diseñaron, además, para su óptimo desarrollo, fases y procedimientos de apoyo que se incorporaron a cada una de las fases anteriormente descritas.

Anexo 6: Análisis de los procedimientos descritos. Fuente: Elaboración propia

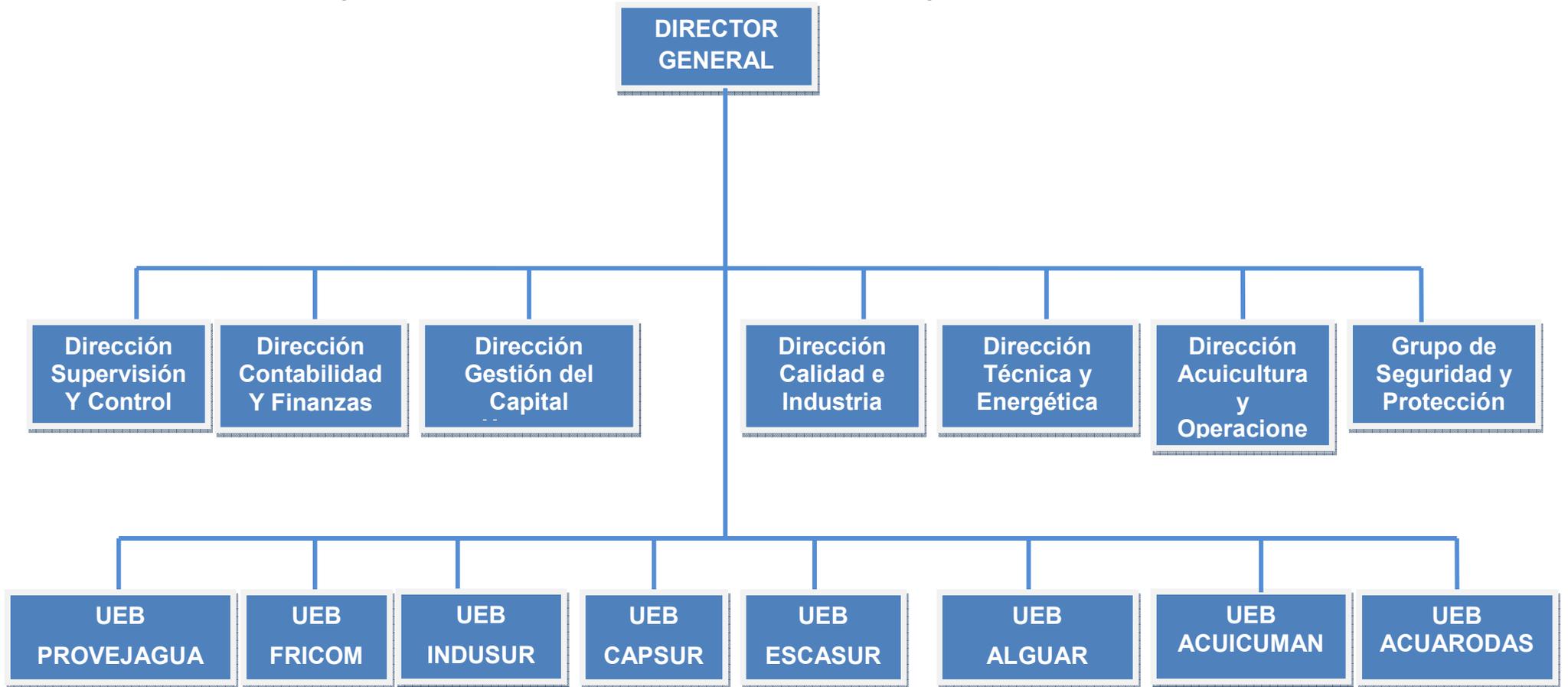
Procedimiento	Fundamentación	Etapas y fases	Métodos y herramientas utilizadas	Aspectos negativos
<p>Procedimiento # 1</p> <p>Propuesta de metodología para la elaboración de las matrices de competencias laborales en el Grupo de Electrónica para el Turismo, Varadero</p>	<p>Se diseña el procedimiento con el objetivo de elaborar las matrices de competencias laborales para el sector del turismo en Varadero, específicamente para el grupo de electrónica, teniendo en cuenta la necesidad de lograr un mejor aprovechamiento del trabajo así como de las capacidades de su capital humano.</p>	<p>Etapa1: Definir objetivos estratégicos. Paso 1: Informar el estudio a todos los niveles. Paso 2: Revisión de la estrategia empresarial. Etapa 2: Conformar el comité de expertos. Etapa 3: Determinación y conceptualización de las macro competencias Paso 3: Capacitar al comité de expertos y al consejo de dirección. Paso 4: Trabajo Grupal Comité de Expertos y Consejo de Dirección para definir las competencias organizacionales. Etapa 4: Selección del o los procesos claves puestos de trabajos. Paso 5: Determinar los procesos claves de la empresa. Paso 6: Determinar los procesos claves que serán objeto de estudio. Paso 7: Seleccionar los puestos principales de los procesos claves. Etapa 5: Determinación y conceptualización de las competencias de los procesos seleccionados. Paso 8: Comprender al máximo las características de los procesos claves por el comité de expertos. Paso 9: Identificación de competencias generales del proceso. Paso 10: Establecer la lista de competencias del proceso (Método de expertos Delphi).</p>	<p>Tormenta de ideas: no estructurada (de flujo libre). Estructurada (en círculo) Silenciosa (Lluvia de ideas escrita) Método de expertos Delphi</p>	<p>Solo hasta la elaboración de las matrices de competencia a para cada puesto.</p>

		<p>Etapa 6: Determinar y conceptualizar las competencias por puestos de trabajo.</p> <p>Etapa 7: Elaboración de las Matrices de Competencias de los puestos de trabajo.</p> <p>Paso 11: Definir las competencias en todos los niveles.</p> <p>Paso 12: Elaboración de las matrices de competencia para cada puesto.</p>		
<p>Procedimiento # 2</p> <p>Urrutia Badillo Y otros (2009).</p>	<p>Permite dar comienzo al proceso de Gestión por Competencias Laborales mediante la identificación de las competencias laborales para cada puesto de trabajo, posibilitando la elaboración de los perfiles de competencias correspondientes.</p>	<p>Etapa 1: Aseguramiento del punto de partida.</p> <p>Etapa 2: Identificación y preparación del equipo de trabajo.</p> <p>Etapa 3: Desarrollo del análisis funcional</p>	<p>No propone ninguna herramienta</p>	<p>No tiene en cuenta la identificación de las competencias en los tres niveles (organizacional, por proceso y por puesto de trabajo).</p>
<p>Procedimiento # 3</p> <p>Procedimiento para la identificación, validación y certificación de competencias en la Empresa Avícola Cienfuegos.</p>	<p>Se elabora un procedimiento documentado para identificar, validar y certificar competencia. En él se recoge de forma específica la actividad, describiendo lo que se hace, cómo se hace, quién lo hace y cómo se deja evidencia de haber realizado esta actividad.</p>	<p>I. Constitución del Comité de Competencias</p> <p>II. Realización del análisis documental.</p> <p>III. Desarrollo del proceso de competencias laborales.</p> <p>1. identificación y construcción de las competencias</p> <p>2. normalización de competencias</p> <p>3 formación basada en competencias.</p> <p>certificación de competencias</p>	<p>Técnica de trabajo en grupo (Tormenta de ideas)</p>	
<p>Procedimiento # 4</p> <p>Procedimiento para identificar y</p>	<p>El procedimiento se diseña como parte fundamental para la elaboración del Manual de SGICH pues, es requisito</p>	<p>Etapa I: Preparatoria.</p> <p>Etapa II: Identificación de las competencias.</p> <p>Etapa III: Validación de las competencias.</p> <p>Etapa IV: Normalización</p>	<p>Método Delphi por rondas</p> <p>La tecnología de diagnóstico para el Sistema de Gestión del</p>	<p>No recoge dentro de sus etapas y fases el análisis organizacio</p>

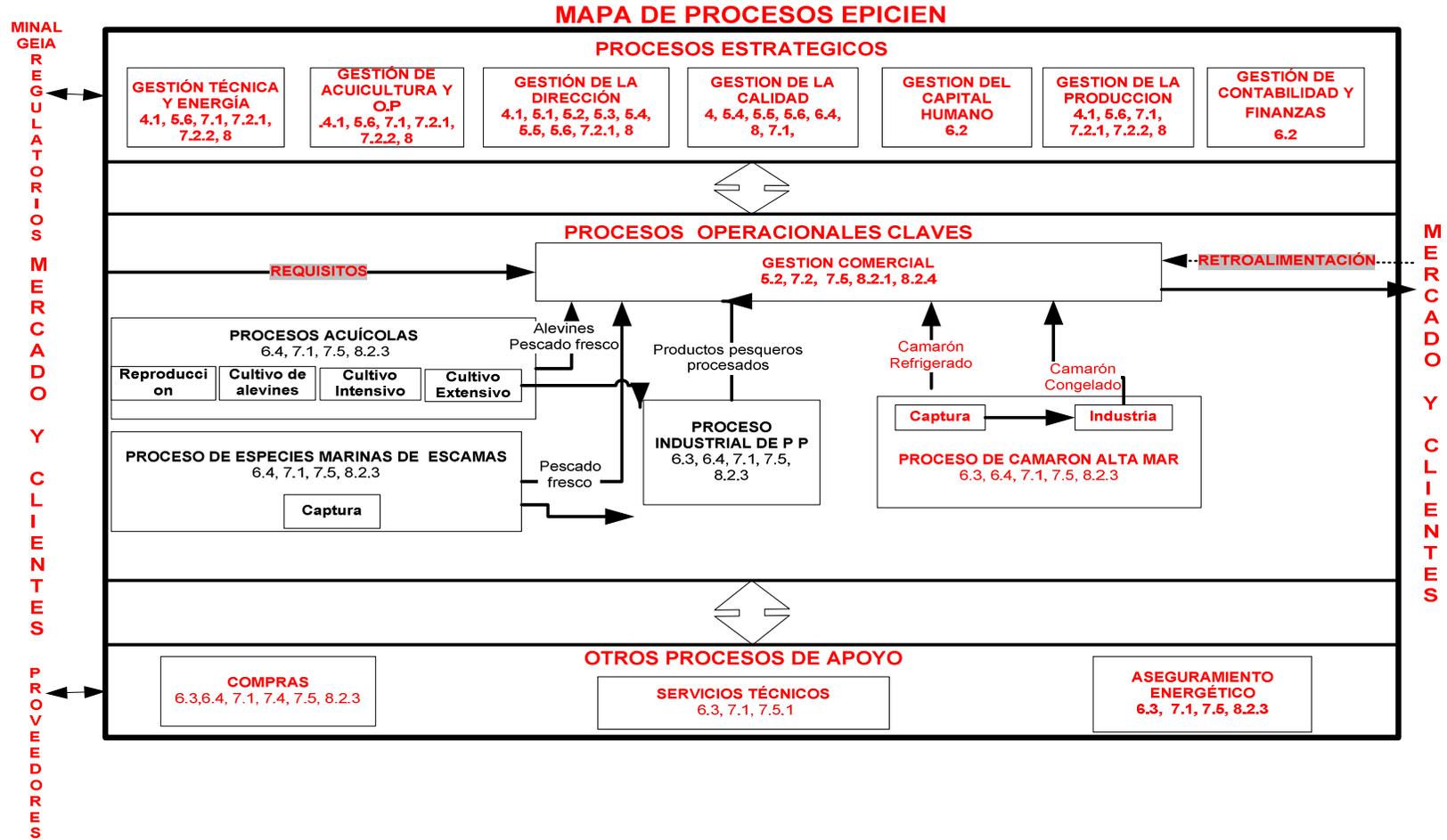
<p>evaluar competencias laborales en la Empresa Cereales de Cienfuegos.</p>	<p>indispensable para ello y como procedimiento documentado recoge la forma específica de llevar a cabo una actividad, por lo que debe describir qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y cómo se deja evidencia (registro) de haber realizado dicha actividad.</p>	<p>de las competencias. Etapa V: Evaluación y control de las competencias Etapa VI: Certificación de las competencias.</p>	<p>Capital Humano. El diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC 3001: 2007 SIPOC Método Delphi. Diagramas de flujo.</p>	<p>nal, refiere que ya debe estar realizado el diagnóstico organizacional.</p>
<p>Procedimiento # 5 Procedimiento para la selección por competencias del personal docente en la universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez</p>	<p>Procedimiento que permite realizar la selección del personal partiendo de la definición de las competencias distintivas a nivel estratégico, de proceso a nivel táctico y de puestos claves para el nivel operativo con vista a crear las condiciones para diseñar los perfiles de competencias que permitan la selección por competencias del personal docente en la UCF “Carlos R. Rodríguez”</p>	<p>Fase I: Diseño del sistema Etapa A Caracterización de la organización. Etapa B Determinar competencias en los tres niveles. Grupo I: Procedimientos base del sistema Procedimiento 1: Procedimiento para el análisis prospectivo Grupo II: Procedimientos específicos de actuación Etapa C: Elaborar el procedimiento de selección del personal. Grupo III: Procedimientos específicos de actuación Fase II: IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA.</p>	<p>Método de expertos. Consulta de documentos. Trabajo de grupo. Método MIC-MAC. Método MACTOR. Método SMIC. Cuestionario para expertos. Análisis Factorial de componentes principales. SIPOC. Mapa funcional. Norma de competencias. Análisis bibliográfico. Voto ponderado Nivel de concordancia. 5W 2H. Diagrama de flujo</p>	
<p>Procedimiento # 6 Procedimiento para el diseño de perfiles de cargo por</p>	<p>Este procedimiento toma como referencia el diseñado y aplicado para seleccionar por competencias al personal docente en la Universidad</p>	<p>Etapa I: Organización del trabajo. A. Compromiso de la Organización. B. Preparar el Personal. C. Selección de los Expertos. D. Conocer la</p>	<p>Persuasión. Entrevista. Cálculo del número de Expertos. Talleres de preparación. Análisis</p>	

<p>competencias</p>	<p>de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, el mismo constituye un procedimiento del general que se refiere, para ello se emplean los técnicas de análisis y descripción con un enfoque funcional diferente al tradicional</p>	<p>organización. E. Diagnóstico actual de la organización. Etapa II: Planeación F. Determinar competencias Organizacionales. H. Determinar competencias de Procesos. I. Determinar competencias de puestos/procesos. Etapa III: Ejecución J. Elaborar el perfil de competencias. Etapa IV: Seguimiento y control K. Poner a prueba los perfiles de competencias L. Monitorear los resultados</p>	<p>documental. Revisión de la planeación estratégica. Diagrama Causa-Efecto. Diagnóstico Organizacional. Tormenta de ideas. Método de expertos Cuestionario para observación directa. Cuestionario. Entrevistas. Capacitación por Competencias. Trabajo en grupos SIPOC. Método Funcional Cuestionario.</p>	
---------------------	--	--	---	--

Anexo 7: Estructura organizativa de la Empresa Pesquera Industrial de Cienfuegos (EPICIEN)



Anexo 8: Mapa de procesos de EPICIEN



Anexo 9: Tecnología de diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Tecnología de diagnóstico del Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos. Fuente: Morales Cartaya (2006). Estimado compañero (a): La Tecnología de Diagnóstico que se le presenta a continuación es una encuesta diseñada y validada por el Ministro del Trabajo para las empresas del país con el objetivo de conocer si se cumplen los requisitos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) expuestos en las NC 3000, 3001 y 3002:2007. Como parte de una orientación de dicho Ministro se realiza este estudio en la UCF para diagnosticar la situación actual del SGICH y se desea que usted colabore con su conocimiento en el mejoramiento de la gestión. Se solicita que usted responda las preguntas que se le hacen en la encuesta según el nivel en que se encuentren las respuestas (bajo, medio o alto) como mejor considere e indique la calificación marcando con una X.

Premisas	No.	Criterio	BAJO	MEDIO	ALTO	Por qué seleccionó esa respuesta
Orientación estratégica	1	¿Se elaboró por la dirección de la empresa, con la participación de mandos medios y trabajadores, la misión y visión con el objetivo de promover un cambio?	No está elaborada la misión y visión	Elaborada y actualizada la misión y la visión según las normas establecidas, e informados los mandos intermedios y trabajadores.	Se adoptan las decisiones estratégicas basadas en la misión y la visión actualizadas con el consenso de los mandos intermedios y trabajadores	
	2	¿Están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos tres años?	No están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y faltan por definir soluciones con enfoque estratégico	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y definidas las soluciones con enfoque estratégico	
	3	¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente?	No están definidas ni las funciones ni las responsabilidades.	Definidas las funciones de las áreas, pero no están descritas las responsabilidades de los trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente.	Definidas las funciones de las áreas e identificadas las competencias de los trabajadores	

	4	¿La empresa esta organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por productos, en cadena y otras formas?	Existe una organización jerárquica y rígida.	Existe flexibilidad en procesos claves	La empresa da respuesta ágil a las necesidades de la producción y los servicios para satisfacer al cliente.	
	5	¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?	Prevalecen las dificultades en la planificación del trabajo	Se planifican el trabajo y las actividades generales que se cumplen en la empresa.	Los trabajadores participan activamente en la planificación del trabajo y en las actividades que llevan a la empresa a la obtención de resultados de alto impacto económico y social.	
Participación efectiva de los trabajadores	1	¿Cuál es el nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la empresa?	Los trabajadores no son consultados sistemáticamente y es limitado el aporte de sus iniciativas para la solución de los problemas de la empresa. El nivel de participación es bajo.	Los trabajadores participan cuando son consultados, aportando iniciativas para solucionar problemas de la producción o los servicios. El nivel de participación es medio.	Participan y son agentes principales del cambio, mostrando alta motivación, aportes e iniciativas para el desarrollo presente y futuro de la empresa. El nivel de participación es alto.	

	2	¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores?	No existe una estrategia definida.	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se está aplicando	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se aplica para promover la participación en función de los objetivos estratégicos.	
	3	¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?	La participación se promueve coyunturalmente, en dependencia de necesidades, problemas y situaciones.	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, con la participación de los trabajadores.	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, incluyendo la toma de decisiones, en la solución de los problemas y demás asuntos que atañen a la empresa.	
	4	¿Se encuentran incorporadas a la estrategia de participación las organizaciones políticas, de masas y sociales de la empresa?	Las acciones de participación se realizan sin cohesión ni integración, cada organización por su parte.	Las organizaciones apoyan la estrategia de participación de la empresa pero aún no se han integrado a ella.	Las organizaciones políticas y de masas están integradas a la estrategia de participación.	
	5	¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los	Poseen una débil educación económica que	Tienen una educación económica insuficiente	Poseen una educación económica adecuada demostrada en altos	

		<p>trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa?</p>	<p>se expresa en la falta de información y conocimiento sobre como lograr eficiencia económica y calidad en la producción y los servicios que prestan y despilfarro de recursos financieros, materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.</p>	<p>expresada a través de una noción general sobre la eficiencia y la calidad en la producción y los servicios que prestan, y discreta de los recursos financieros y materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.</p>	<p>logros de eficiencia y calidad de la producción y los servicios que prestan y el ahorro de los recursos financieros, materiales y del empleo de los portadores energéticos.</p>	
--	--	---	---	--	--	--

Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	1	¿Cuál es la estructura organizativa de la actividad de los Recursos Humanos en la empresa?	No existe el órgano específico para ocuparse de la actividad de Recursos Humanos.	La actividad de Recursos Humanos forma parte del primer nivel de dirección de la empresa. Existe un departamento para su atención.	Forma parte de la Dirección Estratégica elaborada, implementada y controlada por la alta dirección de la empresa a través de la función asesora y de consultoría del Departamento de Recursos Humanos y la ejecución por parte de los dirigentes de las estructuras organizativas de la empresa de las políticas de recursos humanos.	
	2	¿Cuál es el estatus del responsable de la función de Recursos Humanos?	Existe un encargado de la actividad de personal. No integra ni participa en el Consejo de Dirección de la empresa.	Existe un dirigente del Consejo de Dirección encargado de la atención del Departamento o Área de Recursos Humanos, con un enfoque funcional.	Designado un miembro de la alta dirección de la empresa encargado de la atención de la Gestión de Recursos Humanos como parte de la Dirección Estratégica de la empresa, con dominio de los conceptos, métodos y lenguaje estratégico de las demás áreas de la	

					empresa.	
	3	¿El responsable de la función de Recursos Humanos posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño?	No posee un conocimiento de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. No es experto en la actividad de Recursos Humanos. No ejerce liderazgo en el colectivo laboral y de dirección.	Tiene dominio acerca de la gestión tradicional de los Recursos Humanos pero no posee los conocimientos, técnicas y herramientas para su gestión integrada. No posee pleno dominio de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. Goza de reconocimiento en el colectivo laboral y de dirección.	Posee las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales que le permiten un desempeño adecuado en la formulación, implantación y control de la gestión integrada de los recursos humanos. Experto en las técnicas y métodos de la gestión por competencias. Goza de reconocimiento y prestigio ante el colectivo laboral y de dirección.	
Clima Laboral Satisfactorio	1	¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?	Débil sentido de pertenencia.	Existe sentido de pertenencia en los trabajadores de los procesos de las actividades principales y es débil en la de los procesos de apoyo.	Existe un alto sentido de pertenencia en el colectivo laboral.	
	2	¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y de compañerismo entre los trabajadores y entre	Falta de unidad entre los trabajadores y es débil las	Existen relaciones fraternales entre los compañeros de trabajo. Se alcanza	Existen relaciones de respeto y formales entre jefes y	

		los dirigentes y subordinados?	relaciones y el respeto entre jefes y subordinados	unidad entre los que laboran en departamentos, turnos, áreas, brigadas.	subordinados. Prevalcen las relaciones de compañerismo y se alcanza la unidad del colectivo laboral y relaciones fraternales, de respeto y cooperación entre jefe y subordinados	
	3	¿Cómo se expresa la eficacia de la atención al hombre?	Mala. Existe desatención por las condiciones de vida y trabajo de los trabajadores	Aunque existen dificultades económico-financieras, existe preocupación por el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores, su participación en la vida del centro y la estimulación por el aporte que realizan.	Se presta atención a las condiciones de trabajo, alimentación, ropa, salud, transporte, comunicación, estimulación y desarrollo de los trabajadores y sus familias. La labor de dirección se realiza hombre a hombre.	

Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	1	¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?	El rasgo principal es un estilo de dirección de ordeno y mando que genera una limitada participación.	El rasgo principal es la ejemplaridad y un estilo de trabajo participativo.	Predomina la ejemplaridad y un estilo participativo de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas en la toma de las decisiones estratégicas de acuerdo con la misión y la visión.	
	2	¿Cómo son las relaciones con el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas?	Limitadas por el estilo de trabajo administrativo y por funcionamiento de la organización sindical.	Se desarrollan de común acuerdo tareas puntuales	Existen relaciones de cooperación sistemática con la organización sindical en la empresa.	
	3	¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos humanos en la empresa?	Existe la actividad de personal con métodos tradicionales que presta atención a la administración de recursos humanos y no se aplican las	Se concibe la actividad de personal, de apoyo al sistema de gestión empresarial.	Se promueve la aplicación de técnicas y herramientas de gestión y administración de los recursos humanos como parte del sistema de dirección y gestión empresarial	

			herramientas de gestión de recursos humanos.			
--	--	--	---	--	--	--

Módulos	No.	Criterio	BAJO	MEDIO	ALTO	Por qué seleccionó esa respuesta
Competencias Laborales	1	¿Están definidas las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No. Se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada y no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella.	
	2	¿A qué nivel se identifican y aprueban las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No se identifican las competencias laborales de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	No están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores. Se establece la idoneidad de cada trabajador por parte de comisiones presididas por el director del centro, Establecimiento o	La alta dirección de la empresa identifica y aprueba las competencias claves de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	

				Taller.		
3	¿Se observan ventajas en la gestión por competencias en favor de la calidad, la disminución de las producciones defectuosas y la satisfacción de los usuarios?	No existe gestión por competencias ni tampoco por la calidad.		No está estructurada la gestión de competencias. Se remunera por la cantidad y calidad del trabajo. Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas. Comienza la gestión de calidad.	Se desarrolla el trabajo en equipo, la dirección por proyectos y la gestión por competencias. Se certifican los productos como parte del desarrollo de la gestión de calidad por parte de la ONN.	

Módulos	No	Criterio	BAJO	MEDIO	ALTO	Por qué seleccionó esa respuesta
Organización del Trabajo	1	¿Se realizan estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo en la empresa?	No se desarrollan estudios del trabajo. Existe un estancamiento en la organización del trabajo.	Se realizan estudios del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los resultados con la participación de los trabajadores	Si. Se realizan estudios del trabajo para elevar la productividad, cumplir con los objetivos y teniendo en cuenta las competencias claves de la empresa y de los procesos de las actividades principales.	
	2	¿Se realiza el análisis y diseño de los puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial?	No se realiza el análisis y diseño de los puestos.	Se realiza el análisis y el rediseño de los puestos de trabajo y se aplica el calificador de amplio perfil de cargos.	Se realiza el análisis y rediseño de los puestos de trabajo de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos para garantizar el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y la estrategia	

					empresarial.	
	3	¿Se realiza la planificación de los Recursos Humanos?	No. Se cubren las plazas vacantes según las necesidades de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidades.	Se planifican las necesidades de recursos humanos teniendo en cuenta el nivel de actividad y el balance de carga y capacidades. No existe plantilla inflada y los trabajadores excedentes están reubicados en labores útiles y necesarias o estudiando.	Si. Se planifican los Recursos Humanos con un enfoque a corto, mediano y largo plazo, para atraer los trabajadores con las competencias y la idoneidad requerida que hagan posible obtener la máxima eficiencia, la máxima productividad, con una utilización racional de los recursos humanos mediante el balance de carga y capacidades, y la optimización de las plantillas. No existen trabajadores excedentes y los trabajadores muestran polivalencia y realizan multioficio.	
Selección e Integración	1	¿Se realiza la selección del personal por competencias	No existe un proceso de selección de personal, sino que	Se realiza la selección del personal basado en el calificador de amplio perfil. El departamento	La alta dirección de la empresa conjuntamente con el comité de experto	

		laborales?	se cubren las plazas vacantes por el departamento de personal y no funciona el Comité de ingreso o el Comité de expertos.	o área de Recursos Humanos realiza el proceso de selección teniendo presente el expediente laboral, la experiencia declarada por el trabajador, los resultados del período de prueba. El papel del Comité de ingreso o el Comité de expertos es formal en relación con la decisión de aprobación de los candidatos.	o el comité de competencias realiza la selección y el proceso de idoneidad. La selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de competencias de los puestos de los procesos de las actividades principales. La selección de trabajadores para cubrir los demás puestos de la empresa se realiza entre los más idóneos.	
2	¿El proceso de selección de personal está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial?	No. Se seleccionan trabajadores con insuficiente nivel de calificación para cubrir plazas vacantes.	La selección del personal se realiza para cubrir las plazas vacantes y de nueva creación, pero no está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial.	Si. Se realiza la selección del personal según el perfil de competencias de los puestos y la idoneidad demostrada para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial.		

	3	<p>¿Posee la empresa un plan de integración del personal seleccionado?</p>	<p>No. Se realizan actividades para la presentación al colectivo de los nuevos trabajadores, que no siempre estas responden a un programa de actividades, según lo establecido. Existen dificultades con la contratación y alto índice de fluctuación.</p>	<p>Existe un programa de actividades para la acogida de los trabajadores incorporados al colectivo, que se ejecuta por el jefe directo conjuntamente con las organizaciones políticas y de masa. Existe fluctuación de la fuerza la laboral, ocurren violaciones de las relaciones laborales.</p>	<p>Si. Se ejecuta un programa con la participación efectiva de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masa, que asegura la integración, la estabilidad, el aprovechamiento de la jornada laboral, y el dominio de las medidas de seguridad de los puestos y procesos. Se cumple la política de contratación, prevalece en la masa de trabajadores el sentido de pertenencia a la empresa. Prevalecen las relaciones laborales satisfactorias</p>	
--	---	--	--	---	--	--

Capacitación y Desarrollo	1	¿Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales?	No. Se realizan acciones de capacitación con enfoque tradicional en la que participan algunas categorías ocupacionales.	Se realiza el diagnóstico de necesidades de superación de cada trabajador para cerrar la brecha entre los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee y los requisitos del cargo que desempeña y la idoneidad demostrada.	Sí. Existe un plan de acuerdo a las necesidades de capacitación individual y colectiva basado en las competencias y alineado con la misión, la visión y los objetivos de la empresa.	
	2	¿La calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores?	No. Se realiza la determinación de necesidades de superación de cada trabajador y se aplica un plan para dotar a cada uno de los conocimientos habilidades y actitudes y los requisitos del cargo y la idoneidad demostrada.	Sí. La capacitación está dirigida a cerrar la brecha surgida del diagnóstico de necesidades, producto del amplio perfil del puesto de trabajo y la idoneidad o no, demostrada.	Totalmente. La capacitación es la vía por excelencia para materializar el programa de desarrollo individual elaborado producto de la evaluación del desempeño de cada trabajador.	
	3	¿Cuál es el impacto sociolaboral de la capacitación en la empresa y los	La capacitación responde a la determinación de necesidades de cada trabajador para	Contribuye a la idoneidad, a mejorar el desempeño individual y colectivo y a elevar la productividad y la	Se elevan las competencias laborales, la productividad y la	

		trabajadores?	alcanzar la idoneidad y los requisitos del amplio perfil del puesto de trabajo que desempeña.	calidad.	calidad	
Estimulación material y moral	1	¿Los trabajadores están motivados para elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad?	Poco. Los trabajadores expresan que la remuneración y reconocimientos morales no se corresponden con el esfuerzo y los resultados alcanzados	Existe motivación y un clima favorable por la remuneración recibida por los resultados del trabajo. Se realizan reconocimientos morales aunque no responden a un programa coherente armónico y de aplicación sistemática.	Existe un clima laboral y motivación satisfactorios que se expresan en una elevada productividad, calidad y disciplina y en el reconocimiento por el alto desempeño económico y social de la empresa.	
	2	¿Existe relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de la empresa?	Poca. Solo tienen vinculado el ingreso a resultados de eficiencia y eficacia los trabajadores directos.	Todos los trabajadores y dirigentes tienen vinculados los ingresos a los resultados de eficiencia y eficacia. No se alcanza igual relación con la calidad. Las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial reciben un ingreso superior al resto, porque reciben	Si. Todos los trabajadores y dirigentes reciben ingresos vinculados a los resultados de eficiencia, eficacia y la calidad. Además reciben pagos adicionales por la certificación de la calidad y el Perfeccionamiento Empresarial.	

				un ingreso superior por un pago adicional por mostrar mayor eficiencia, organización y disciplina		
3	¿La estimulación moral y material contribuye a los resultados alcanzados por la empresa?	La estimulación moral y salarial están desintegradas y cada una por separado contribuye al cumplimiento de indicadores económicos productivos.	Existe una discreta integración entre la estimulación moral y salarial aunque están dirigidas a lograr mayores resultados productivos.	Se alcanza la integración de la estimulación moral y material y una sostenida influencia en la elevación de la productividad, la calidad, el desarrollo de las competencias y el ingreso de los trabajadores.		

Módulos	No.	Criterio	BAJO	MEDIO	ALTO	Por qué seleccionó esa respuesta
Seguridad y Salud en el Trabajo	1	¿Se realizó la identificación y el análisis de los riesgos en la empresa, según se establece en la Res.31 del 2002 del MTSS?	No se ha realizado el levantamiento y análisis de los riesgos	Se realizó la identificación de los riesgos aunque no está evaluada la peligrosidad. La estrategia de la empresa no contempla como una prioridad la Seguridad y Salud en el Trabajo	Si. Se realizó la identificación de los riesgos y se evaluó la peligrosidad. La estrategia empresarial contempla las prioridades de la Seguridad y Salud en el Trabajo.	
	2	¿Existe un plan de acciones para resolver los problemas de la Seguridad y Salud del Trabajo en la empresa?	No existe un plan de prevención de riesgos, sino que se adoptan medidas aisladas.	Existe un plan de prevención de riesgos aunque no está alineado con la estrategia empresarial. Prevalece un enfoque reactivo para reducir o eliminar la accidentabilidad.	Si. Existe un plan de prevención de riesgos según el nuevo modelo de Seguridad y Salud en el Trabajo	
	3	¿Está integrada la Seguridad y Salud en el Trabajo al sistema de dirección y Gestión de la empresa?	No. La Seguridad y Salud en el Trabajo se realiza independiente al sistema de dirección y gestión de la empresa	La Seguridad y Salud en el Trabajo forma parte del sistema de dirección y gestión empresarial aunque su enfoque es funcional y carece de conexión	Si. La Seguridad y Salud en el Trabajo se encuentra integrada a la dirección estratégica de la empresa en correspondencia	

				con las actividades del sistema de gestión de Recursos Humanos y con los otros sistemas de la empresa.	con los objetivos estratégicos. Se aplica el modelo de referencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, tiene certificada la norma NC OHSAS 18000	
--	--	--	--	---	--	--

Módulos	No	Criterio	BAJO	MEDIO	ALTO	Por qué seleccionó esa respuesta
Evaluación del Desempeño	1	¿Existe un proceso de Evaluación del Desempeño de los trabajadores?	No. Sólo se realiza la Evaluación del Desempeño de los Técnicos	Se realiza sobre las reglas definidas a todos los trabajadores excepto los dirigentes, que permite decidir la permanencia, la promoción y envío a cursos de capacitación.	Si. La evaluación del desempeño se realiza a todos los trabajadores, excepto los dirigentes, anualmente, por el jefe inmediato y la participación del colectivo donde labora. El resultado sirve de base para el plan de desarrollo de las competencias laborales.	
	2	¿Qué criterios se precisan en la Evaluación del desempeño?	Sólo se mide el cumplimiento del plan de trabajo para un período de tiempo determinado.	Se miden los resultados alcanzados basados en las reglas definidas que permiten la promoción y envío a cursos.	La evaluación del desempeño se basa en el cumplimiento del plan de desarrollo del trabajador, las competencias y el cumplimiento de los objetivos trazados.	
	3	¿Qué criterios se precisan en la	Sólo se mide el cumplimiento del	Se miden los resultados alcanzados	La evaluación del desempeño se basa	

		Evaluación del desempeño?	plan de trabajo para un período de tiempo determinado.	basados en las reglas definidas que permiten la promoción y envío a cursos.	en el cumplimiento del plan de desarrollo del trabajador, las competencias y el cumplimiento de los objetivos trazados.	
--	--	----------------------------------	---	--	--	--

Módulos	No	Criterio	BAJO	MEDIO	ALTO	Por qué seleccionó esa respuesta
Comunicación Institucional	1	¿Existe una política de comunicación en la empresa?	No existe una política coherente y sistemática al interior de la empresa.	Limitada. Existe una política comunicacional en la empresa que no está alineada con la misión, visión y sus objetivos estratégicos.	Si. Existe una política comunicacional que coadyuva a la participación de los trabajadores y al desarrollo de las competencias laborales que hace posible la integración de la gestión de recursos humanos con la estrategia y objetivos de la empresa.	
	2	¿Están definidos los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación empresarial?	No están definidos.	Limitados. Se encuentran definidos algunos, otros o se aplican operativamente o no están definidos. Los tipos de información no están alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.	Si. Se encuentran definidos todos los tipos de información alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.	
	3	¿Están precisadas las	No están precisadas	Limitada. Están	Si. Están precisadas a	

		<p>responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional incluyendo las organizaciones políticas y de masas?</p> <p>.</p>		<p>precisadas para todos los trabajadores aunque solo se controla a los cargos directivos. Las organizaciones políticas y de masas están incorporadas pero no participan planificadamente del proceso.</p>	<p>todos los trabajadores de acuerdo con sus misiones y el papel de las organizaciones dentro de la política comunicacional empleando los canales existentes</p>	
--	--	---	--	--	--	--

Módulos	No.	Criterio	BAJO	MEDIO	ALTO	Por qué seleccionó esa respuesta
Autocontrol I	1	¿Está definido el autocontrol de la gestión integrada de los recursos humanos de la empresa?	No está definido	Se controlan algunas actividades de los recursos humanos sin planificación y esporádicamente	Si. Está definido el autocontrol como una actividad clave de la gestión integrada de los recursos humanos.	
	2	¿Está definido en relación con el autodiagnóstico qué nivel de la empresa lo aprueba, quienes lo realizan, la periodicidad con que se ejecuta, el contenido y la evaluación de los resultados?	No está definido	Lo aprueba el responsable que atiende la actividad de recursos humanos y no responde a una actividad planificada. Se realiza para controlar los resultados de algunas actividades específicas.	La ejecución y el contenido lo aprueba el Consejo de Dirección, lo ejecuta anualmente un equipo designado y los resultados se evalúan por la alta dirección de la empresa, con los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas.	
	3	¿El autocontrol de la gestión integrada de recursos humanos en la empresa ha permitido obtener un diagnóstico de la situación	No lo ha permitido	Limitado. Ha diagnosticado la situación existente en relación con diferentes actividades de la gestión de recursos humanos, pero no de la	Si. El diagnóstico posibilita evaluar la coherencia entre las actividades de recursos humanos y de las acciones con los objetivos	

		existente?		integración con los objetivos y la estrategia empresarial.	estratégicos. Perfeccionar la dirección estratégica y mejorar los resultados de la empresa.	
--	--	------------	--	--	---	--

Anexo 10: Diagnóstico para la verificación de la conformidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC 3001:2007 —Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. —Requisitos

La organización para implantar un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano deberá, previamente, garantizar el cumplimiento de las premisas siguientes, según se establece en la NC 3002:2007 “SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. IMPLEMENTACIÓN”

- ✓ Estar formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para ser realidad los objetivos de la organización.
- ✓ La alta dirección deberá liderar la formulación, implantación e integración de los procesos de la gestión de capital humano.
- ✓ La participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones.
- ✓ Deberá existir un clima laboral satisfactorio.
- ✓ Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente la gestión de capital humano, deberán tener las competencias requeridas para ejercer sus funciones.

El cumplimiento de estas premisas otorga a la organización una orientación estratégica en su trabajo. El presente diagnóstico verifica el cumplimiento por las organizaciones con la determinación de alcanzar y demostrar una gestión integrada de capital humano, del conjunto de requisitos establecidos en la NC 3001:2007 para lograr la implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. El logro de los requisitos permitirá a las organizaciones, atraer, retener y desarrollar permanentemente sus trabajadores, así como desarrollar el capital humano para materializar sus objetivos estratégicos. La conformidad con la norma de referencia no excluye la observancia de las obligaciones jurídicas establecidas en el país.

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO—REQUISITOS

Requisitos	Se cumple		Observaciones
	Si	No	
4.2 Requisitos vinculados a las competencias laborales			
4.2.2 ¿Dispone la organización de un procedimiento documentado que establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización?			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera este procedimiento la identificación y validación de las competencias distintivas de los procesos de las actividades principales? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera este procedimiento la identificación y validación de los cargos de las actividades principales? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera este procedimiento la identificación y validación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas? 			
4.2.3 ¿Están identificadas y aprobadas por la alta dirección las competencias distintivas de la organización?			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están identificadas y aprobadas las competencias distintivas de los procesos de las actividades principales? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están identificadas y aprobadas las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de las actividades principales? 			
4.2.4 ¿Están identificados por la alta dirección los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no superior?			
4.2.5 ¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización?			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de los procesos de las actividades principales? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias de los cargos correspondientes a las actividades principales? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están certificadas las competencias de los trabajadores de las actividades principales? 			
4.2.6 ¿Se utilizan en la organización las competencias laborales para los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y la evaluación del desempeño?			
4.3 Requisitos vinculados a la organización del trabajo			
4.3.1 ¿Están identificados por la alta dirección los procesos que añaden valor o encarecen los costos?			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están identificadas por la alta dirección las premisas para acometer el estudio del trabajo? 			
4.3.2 ¿Está aprobado por la alta dirección el programa para la realización de los estudios del trabajo?			
4.3.3 ¿Están aprobadas por la alta dirección las personas responsables de la realización de los estudios del trabajo, así como los que deben participar?			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están las personas preparadas para realizar esta tarea? 			
4.3.4 ¿Están aprobadas por la alta dirección las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios del trabajo?			
4.3.5 ¿Dispone la organización de un procedimiento documentado donde se			

establece cómo realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implantar estos resultados?			
4.3.6 ¿Dispone la organización de una descripción escrita para los nuevos procesos o métodos resultantes de la aplicación de estudios del trabajo?			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Consideran los métodos la descripción detallada del proceso de trabajo o el método a aplicar? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se consideran en la descripción escrita las herramientas y equipos que se utilizarán? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se consideran en la descripción escrita las condiciones de trabajo, de seguridad y salud y las ergonómicas a garantizar? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se considera en la descripción escrita la disposición del lugar del trabajo y posible croquis de las herramientas, plantillas y otros dispositivos? 			
4.3.7 ¿Realiza la organización la medición del trabajo, aplicando las técnicas de estudio de tiempos, para determinar los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral, así como el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento, tiempo o servicio preestablecida y actualizada?			
4.3.8 ¿Garantiza la organización la participación de los trabajadores en los estudios del trabajo?			
4.3.9 ¿Se elabora en la organización la plantilla de cargos, según los indicadores y los procedimientos establecidos en la legislación?			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está aprobada la plantilla de cargos con la aprobación del nivel de dirección correspondiente? 			
4.3.10 ¿Se corresponde la plantilla de cargos con el nivel de la actividad productiva o de servicios que desarrolla la organización?			
4.3.11 ¿Son positivos en la organización los indicadores de productividad y su correlación con el salario medio, respecto a la ejecución de períodos anteriores?			
4.4 Requisitos vinculados a la selección e integración			
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?			
4.4.2 ¿Dispone la organización de un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores?			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera el procedimiento la recopilación de la información acerca del cargo? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera el procedimiento los criterios de selección que se aplican a los aspirantes a ingresar en la organización? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera el procedimiento métodos, Métodos, técnicas y herramientas que se utilizan? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera el procedimiento Información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspiran? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera el procedimiento la recopilación de información sobre los candidatos? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera el procedimiento la comprobación de las aptitudes físicas y psicológicas de los candidatos? 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera el procedimiento la información a los candidatos sobre los resultados del proceso? 			
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?			
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?			
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?			
4.4.6 ¿Tiene elaborada la organización el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores y deberá desarrollarlo en todos los casos?			
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?			
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?			
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?			
4.4.10 ¿Cumple la organización respecto a la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior, con los requisitos siguientes:			
• Tener designado un tutor para guiar su adiestramiento laboral			
• Tener elaborado un plan individual de adiestramiento laboral con el objetivo de su preparación para un determinado cargo			
• Cumplir el plan individual de adiestramiento laboral			
• Evaluar periódicamente el desempeño y el cumplimiento de su plan			
• Poseer un expediente independiente, donde se archivan la copia del plan individual de adiestramiento laboral y las evaluaciones con el resultado de su desempeño			
4.5 Requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo			
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?			
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?			
4.5.3 ¿Dispone la organización de un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano?			
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?			
• ¿Están los planes integrados en el plan de capacitación y desarrollo de la organización?			
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?			
• ¿Está aprobado e incluido en el Convenio Colectivo de Trabajo el plan de capacitación y desarrollo de capital humano?			
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?			
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?			
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?			
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?			
4.6 Requisitos vinculados a la estimulación moral y material de los trabajadores			
4.6.1 ¿Cumple la organización, en correspondencia con la legislación vigente, con el pago a los trabajadores de los salarios que les correspondan de acuerdo con la escala salarial y cargo que desempeñen, el sistema de pago aplicado, los pagos adicionales establecidos, el plus salarial si lo hubiere, así como el correspondiente al trabajo extraordinario, días de conmemoración nacional y feriados y las vacaciones anuales?			
4.6.2 ¿Están establecidas en la organización las formas y sistemas de pago en dependencia de las condiciones técnico-organizativas del proceso laboral, de las características de la producción y los servicios y de las posibilidades de medición de los gastos de trabajo, así como de sus resultados?			
4.6.3 ¿La alta dirección aplica, evalúa y controla los sistemas de pago por rendimiento, así como de los resultados que se obtengan y rende cuentas periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores?			
4.6.4 ¿Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento donde se define los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación material que se utiliza y el procedimiento para su aplicación?			
4.6.5 ¿Está elaborado el programa de acciones de estimulación moral, que integrado con la estimulación material potencia las motivaciones de los trabajadores para que se fortalezca la cultura que necesita la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos?			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está dirigido el programa a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Los resultados del trabajo en un período determinado ○ Los resultados de la superación ○ La promoción a cargos de mayor responsabilidad o como reserva de cuadros ○ La permanencia o años de servicios prestados, vinculados a los resultados eficientes del trabajo ○ Las innovaciones y racionalizaciones ○ Los resultados de la emulación 			
4.6.6 ¿Se evalúa sistemáticamente por la alta dirección, en coordinación con la organización sindical, los resultados y el cumplimiento del programa de acciones de la estimulación moral?			
4.6.7 ¿Se evalúa sistemáticamente por la alta dirección la efectividad de los sistemas de estimulación moral y material a los trabajadores, a partir de verificar el comportamiento del clima laboral y los resultados productivos y de servicios de la organización?			
4.7 Requisitos vinculados a la seguridad y salud en el trabajo			
4.7.1 ¿Está aprobada y discutida con los trabajadores la política de seguridad y salud en el trabajo de la organización y se aplica el modelo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo?			
4.7.2 ¿Está definida por la alta dirección la estructura que se utiliza para atender la seguridad y salud en el trabajo, así como las			

responsabilidades de los que forman parte de ella, en correspondencia con el nivel de riesgos que existe?			
4.7.3 ¿Está elaborado e implantado el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo, cuya base legal está especificada en el documento?			
4.7.4 ¿Está actualizado el proceso de evaluación de riesgos y está elaborado el plan de medidas para su solución?			
4.7.5 ¿Están elaborados y puestos en vigor los diferentes programas de prevención para las actividades de:			
a. Mantenimiento.			
b. Emergencias.			
c. Solución de averías			
d. Otras actividades de la organización que lo requieren.			
4.7.6 ¿Están definidos los de gestión para el control de la actividad de seguridad y salud en el trabajo?			
4.7.7 ¿Está incluido en el plan de capacitación y desarrollo de la organización, las acciones para la capacitación inicial, periódica y específica de los trabajadores, incluyendo los inspectores sociales sindicales, en materia de seguridad y salud en el trabajo, así como progresivamente en el campo de la ergonomía?			
4.7.8 ¿Están elaborados los procedimientos documentados de trabajo seguro para todas las actividades y áreas de la organización que lo requieren, y los mismos aparecen en el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo?			
4.8 Requisitos vinculados a la evaluación del desempeño			
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?			
4.8.2 ¿Está designado por la alta dirección uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño?			
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?			
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?			
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?			
4.9 Requisitos vinculados a la comunicación institucional			
4.9.1 ¿Están definidos la misión, visión y los valores de la organización y aprobado su objeto social, y se garantiza que lo conozcan y dominen todos los trabajadores y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral?			
4.9.2 ¿Está definida la política para la gestión integrada de capital humano en la organización, así como se garantiza que la conozcan y dominen todos los trabajadores y existen los medios para su difusión en el colectivo laboral?			
4.9.3 ¿Se ha realizado un diagnóstico del estado, las necesidades y los medios de comunicación en la organización y está elaborada la estrategia de comunicación, tanto interna como externa, con su respectivo programa de acción, alineados a la estrategia general de la organización y a la gestión integrada de capital humano?			
4.9.4 La alta dirección logra que funcionen adecuadamente los mecanismos y órganos siguientes:			

a. Los órganos colectivos en los diferentes niveles de acuerdo a la estructura de la organización.			
b. Las reuniones de coordinación con los factores políticos y sindicales de la organización y de las diferentes áreas aprobadas en la estructura organizativa donde éstos están constituidos.			
c. Las reuniones de los Jefes de las unidades y áreas con los trabajadores.			
d. Las comisiones, grupos y equipos de trabajo y órganos de dirección auxiliares.			
e. 4.9.5 En los programas de capacitación y desarrollo de los trabajadores, fundamentalmente los nuevos, se incluyen acciones para que estos conozcan y dominen:			
f. La estructura de la organización			
g. Sus estrategias y objetivos			
h. Su cultura y valores.			
4.9.6 ¿Se realizan análisis periódicos con los trabajadores, para analizar los resultados alcanzados en la producción y los servicios, así como las estrategias de trabajo a seguir, en todas las unidades y áreas aprobadas en la estructura organizativa?			
4.9.7 ¿Se utilizan diferentes canales de comunicación interna y externa para transmitir y compartir información y valores con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno?			
4.10 Requisitos vinculados al autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano			
4.10.1 ¿Se asegura el autocontrol dirigido a comprobar los resultados del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano?			
4.10.2 ¿Está constituido y aprobado el Comité de Control Multidisciplinario, que se encarga de coordinar y realizar el autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano?			
4.10.3 ¿Está elaborado y aprobado el procedimiento documentado para la realización del autocontrol al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano?			
4.10.4 ¿Está elaborado y aprobado el programa anual para el autocontrol al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, donde se planifican las reuniones periódicas y se ejerce el control de su funcionamiento?			
4.10.5 ¿Se discute con las áreas y responsables implicados los resultados de los autocontroles realizados, el tratamiento a las no conformidades detectadas, así como la toma de acciones correctivas y preventivas para eliminarlas?			
4.10.6 ¿Se realiza realizar la evaluación sistemática de la efectividad y eficacia del Sistema de Gestión de Capital Humano aplicado por la organización?			
4.11 Requisitos vinculados a la Administración de Capital Humano			
4.11 1 ¿Se cumple con las disposiciones establecidas en la legislación laboral y de seguridad social vinculadas a la administración de capital humano?			
4.11.2 ¿Se garantiza el cumplimiento, por los directivos y los trabajadores, de:			
a. Las obligaciones generales y las específicas establecidas en los diferentes cargos.			
b. Asistir regular y puntualmente al trabajo, aprovechando al máximo la jornada laboral y mantener el adecuado control.			
c. El contenido, las funciones y tareas del cargo.			
d. Realizar el análisis sistemático de la disciplina y evaluar su comportamiento en los consejos de dirección, adoptándose las medidas que correspondan para su fortalecimiento.			
e. El convenio colectivo de trabajo, el Reglamento Disciplinario Interno y mantenerlo actualizado.			

f. Mantener el Órgano de Justicia Laboral de Base completo y en disposición de funcionar			
g. Las regulaciones de seguridad y salud en el de trabajo, utilizando debidamente los medios de protección que les sean entregados y los relativos a la prevención de incendios;			
h. Cuidar la propiedad social y los recursos materiales y financieros que les confían para el desempeño de sus labores.			
4.11.3 ¿Se mantienen actualizados, fácilmente localizables y correctamente archivados, los documentos de la administración de capital humano de la organización siguientes:			
a. Plantilla de cargos.			
b. Convenio Colectivo de Trabajo.			
c. Reglamento Disciplinario Interno			
d. Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen.			
e. Acta de elección de los Órganos de Justicia Laboral de Base.			
f. Acta de creación del Comité de Ingreso o del órgano similar con diferente denominación.			
g. Levantamiento de riesgos y programa de prevención			
h. Plan de capacitación y desarrollo.			
i. Sistemas de pago aprobados y sus Reglamentos			
j. Reglamentos de la estimulación material y moral.			
k. Actas de las inspecciones y auto inspecciones laborales.			
4.11.4 ¿Se llevan los registros y controles establecidos en la legislación laboral vigente y fundamentalmente los siguientes:			
a. Consecutivo anual de las medidas disciplinarias aplicadas, donde constan los escritos sancionadores hasta la rehabilitación del trabajador			
b. Índice de morbilidad			
c. Control de las ausencias e impuntualidades			
d. Control de altas y bajas			
e. Escalafones generales y por cargos.			
f. Confección y control de la pre Nómina de pagos emitidos.			
g. Control de las designaciones para ocupar cargos de dirección, funcionarios y demás designados.			
4.11.5 ¿Está confeccionado el expediente para el trámite de la pensión por edad y cumplir con las obligaciones emanadas de la Ley de Seguridad Social y el Decreto Ley de Maternidad de la Trabajadora y su legislación complementaria, llevando los controles y registros correspondientes?			
4.12 Requisitos vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.			
4.12.1 ¿Existen evidencias de que los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, poseen las competencias requeridas para ejercer sus funciones, mediante los documentos formales que acrediten haberlas adquirido a través de diferentes acciones de capacitación, así como las evaluaciones de su desempeño en el trabajo vinculado con esta actividad?			
4.12.2 ¿Se demuestra en la organización que se poseen las competencias requeridas relacionadas con:			
a. Planificación del trabajo y los capital humano, recursos materiales y financieros			
b. Selección del personal.			
c. Gestión total de calidad.			
d. Organización del trabajo			
e. Formación y desarrollo de capital humano			
f. Motivación			
g. Liderazgo.			

h. Relaciones interpersonales			
i. Negociación y solución de conflictos			
j. Trabajo en equipo			
k. Comunicación institucional			
l. Dirección por objetivos y valores			
m. Seguridad y salud en el trabajo y ergonomía			
4.12.3 Se conocen y dominan en la organización los aspectos siguientes:			
a. Objeto social, misión, visión y valores			
b. Estrategias y objetivos			
c. Estructura organizativa, funciones y cargos utilizados en las diferentes áreas			
d. Proceso productivo o de servicios que desarrolla			
e. Principales indicadores técnicos-económicos que caracterizan la actividad productiva o de servicios, así como su comportamiento			

Anexo 11: Procesamiento estadístico de los resultados individuales obtenidos en la lista de chequeo utilizando el SPSS versión 11.5

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case processing Summary

	N	%
Cases Valid	33	100.0
Excluded	0	.0
Total	33	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.897	.887	44

Frecuencias

Tabla de frecuencia

¿Se elaboró por la dirección de la empresa, con la participación de mandos medios y trabajadores, la misión y visión con el objetivo de promover un cambio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	10	30,3	30,3	30,3
	Medio	18	54,5	54,5	84,8
	Alto	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos tres años?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	7	21,2	21,2	21,2
	Medio	22	66,7	66,7	87,9
	Alto	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	11	33,3	33,3	33,3
	Medio	20	60,6	60,6	93,9
	Alto	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿La empresa esta organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por productos, en cadena y otras formas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	7	21,2	21,2	21,2
	Medio	12	36,4	36,4	57,6
	Alto	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	5	15,2	15,2	15,2
	Medio	12	36,4	36,4	51,5
	Alto	16	48,5	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Cuál es el nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	10	30,3	30,3	30,3
	Medio	18	54,5	54,5	84,8
	Alto	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	5	15,2	15,2	15,2
	Medio	23	69,7	69,7	84,8
	Alto	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	8	24,2	24,2	24,2
	Medio	21	63,6	63,6	87,9
	Alto	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Se encuentran incorporadas a la estrategia de participación las organizaciones políticas, de masas y sociales de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	7	21,2	21,2	21,2
	Medio	9	27,3	27,3	48,5
	Alto	17	51,5	51,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	9	27,3	27,3	27,3
	Medio	20	60,6	60,6	87,9
	Alto	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Cuál es la estructura organizativa de la actividad de los Recursos Humanos en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	9	27,3	27,3	27,3
	Medio	19	57,6	57,6	84,8
	Alto	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Cuál es el estatus del responsable de la función de Recursos Humanos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	10	30,3	30,3	30,3
	Medio	18	54,5	54,5	84,8
	Alto	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿El responsable de la función de Recursos Humanos posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	11	33,3	33,3	33,3
	Medio	17	51,5	51,5	84,8
	Alto	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	6	18,2	18,2	18,2
	Medio	7	21,2	21,2	39,4
	Alto	20	60,6	60,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y de compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	4	12,1	12,1	12,1
	Medio	11	33,3	33,3	45,5
	Alto	18	54,5	54,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Cómo se expresa la eficacia de la atención al hombre?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	7	21,2	21,2	21,2
	Medio	15	45,5	45,5	66,7
	Alto	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	7	21,2	21,2	21,2
	Medio	5	15,2	15,2	36,4
	Alto	21	63,6	63,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Cómo son las relaciones con el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	8	24,2	24,2	24,2
	Medio	8	24,2	24,2	48,5
	Alto	17	51,5	51,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos humanos en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	6	18,2	18,2	18,2
	Medio	15	45,5	45,5	63,6
	Alto	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están definidas las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	8	24,2	24,2	24,2
	Medio	15	45,5	45,5	69,7
	Alto	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿A qué nivel se identifican y aprueban las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	13	39,4	39,4	39,4
	Medio	11	33,3	33,3	72,7
	Alto	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Se observan ventajas en la gestión por competencias en favor de la calidad, la disminución de las producciones defectuosas y la satisfacción de los usuarios?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	6	18,2	18,2	18,2
	Medio	16	48,5	48,5	66,7
	Alto	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Se realizan estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	6	18,2	18,2	18,2
	Medio	12	36,4	36,4	54,5
	Alto	15	45,5	45,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Se realiza el análisis y diseño de los puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	6	18,2	18,2	18,2
	Medio	17	51,5	51,5	69,7
	Alto	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Se realiza la planificación de los Recursos Humanos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	6	18,2	18,2	18,2
	Medio	18	54,5	54,5	72,7
	Alto	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Se realiza la selección del personal por competencias laborales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	7	21,2	21,2	21,2
	Medio	14	42,4	42,4	63,6
	Alto	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿El proceso de selección de personal está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	6	18,2	18,2	18,2
	Medio	17	51,5	51,5	69,7
	Alto	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Posee la empresa un plan de integración del personal seleccionado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	8	24,2	24,2	24,2
	Medio	8	24,2	24,2	48,5
	Alto	17	51,5	51,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	7	21,2	21,2	21,2
	Medio	14	42,4	42,4	63,6
	Alto	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿La calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	6	18,2	18,2	18,2
	Medio	11	33,3	33,3	51,5
	Alto	16	48,5	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Cuál es el impacto sociolaboral de la capacitación en la empresa y los trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	9	27,3	27,3	27,3
	Medio	14	42,4	42,4	69,7
	Alto	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Los trabajadores están motivados para elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	6	18,2	18,2	18,2
	Medio	11	33,3	33,3	51,5
	Alto	16	48,5	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Existe relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	10	30,3	30,3	30,3
	Medio	15	45,5	45,5	75,8
	Alto	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿La estimulación moral y material contribuye a los resultados alcanzados por la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	9	27,3	27,3	27,3
	Medio	15	45,5	45,5	72,7
	Alto	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Se realizó la identificación y el análisis de los riesgos en la empresa, según se establece en la Res.31 del 2002 del MTSS?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	5	15,2	15,2	15,2
	Medio	10	30,3	30,3	45,5
	Alto	18	54,5	54,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Existe un plan de acciones para resolver los problemas de la Seguridad y Salud del Trabajo en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	6	18,2	18,2	18,2
	Medio	7	21,2	21,2	39,4
	Alto	20	60,6	60,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Está integrada la Seguridad y Salud en el Trabajo al sistema de dirección y Gestión de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	7	21,2	21,2	21,2
	Medio	16	48,5	48,5	69,7
	Alto	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Existe un proceso de Evaluación del Desempeño de los trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	5	15,2	15,2	15,2
	Medio	16	48,5	48,5	63,6
	Alto	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Qué criterios se precisan en la Evaluación del desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	10	30,3	30,3	30,3
	Medio	18	54,5	54,5	84,8
	Alto	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Qué criterios se precisan en la Evaluación del desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	7	21,2	21,2	21,2
	Medio	15	45,5	45,5	66,7
	Alto	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Existe una política de comunicación en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	4	12,1	12,1	12,1
	Medio	9	27,3	27,3	39,4
	Alto	20	60,6	60,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están definidos los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación empresarial?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	8	24,2	24,2	24,2
	Medio	14	42,4	42,4	66,7
	Alto	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional incluyendo las organizaciones políticas y de masas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	5	15,2	15,2	15,2
	Medio	8	24,2	24,2	39,4
	Alto	20	60,6	60,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Está definido el autocontrol de la gestión integrada de los recursos humanos de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	4	12,1	12,1	12,1
	Medio	7	21,2	21,2	33,3
	Alto	22	66,7	66,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Está definido en relación con el autodiagnóstico qué nivel de la empresa lo aprueba, quienes lo realizan, la periodicidad con que se ejecuta, el contenido y la evaluación de los resultados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	6	18,2	18,2	18,2
	Medio	6	18,2	18,2	36,4
	Alto	21	63,6	63,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

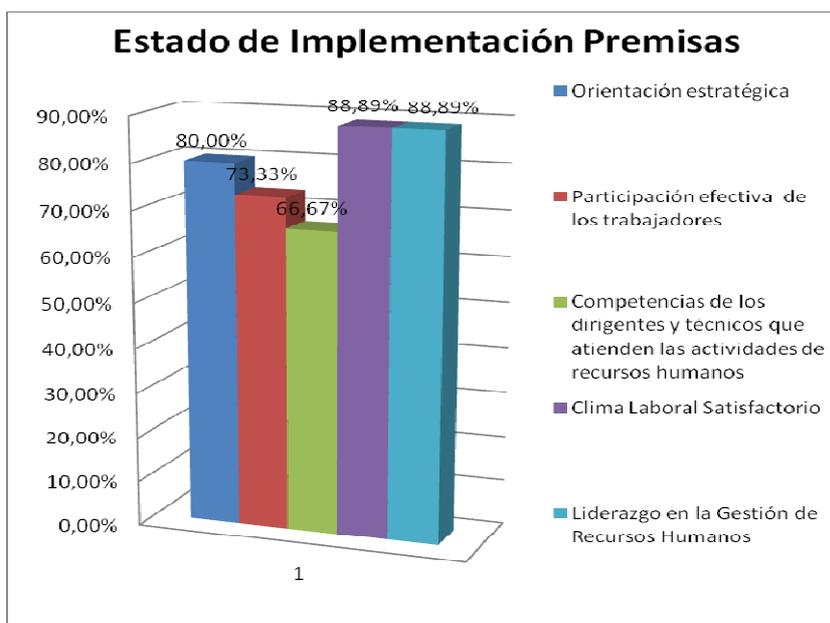
¿El autocontrol de la gestión integrada de recursos humanos en la empresa ha permitido obtener un diagnóstico de la situación existente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	5	15,2	15,2	15,2
	Medio	5	15,2	15,2	30,3
	Alto	23	69,7	69,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Anexo 12: Resultados de la evaluación de las premisas para la implementación del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano (MGICH). Fuente: Elaboración propia

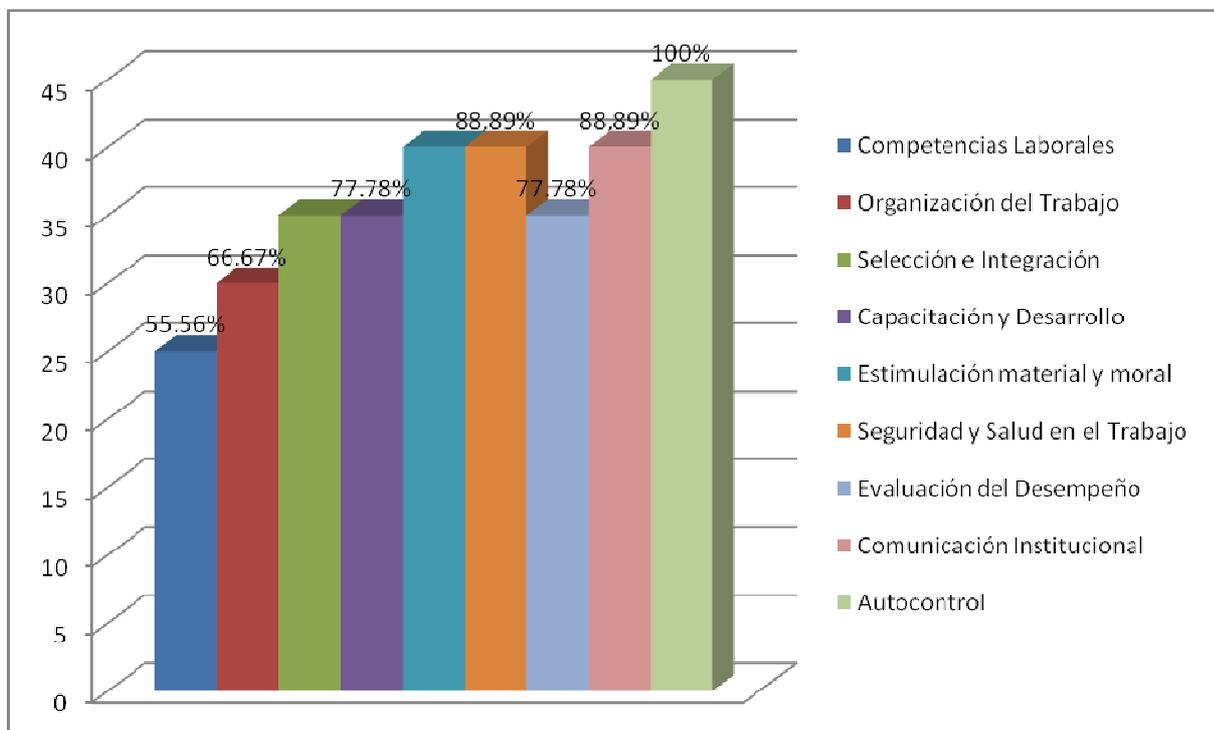
Premisas	PREGUNTAS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
Orientación estratégica	66,67%	66,67%	66,67%	100,00%	100,00%	80,00%
Participación efectiva de los trabajadores	66,67%	66,67%	66,67%	100,00%	66,67%	73,33%
Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	66,67%	66,67%	66,67%			66,67%
Clima Laboral Satisfactorio	100,00%	100,00%	66,67%			88,89%
Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	100,00%	100,00%	66,67%			88,89%
						78,95%

Premisas	Evaluación	Plan	Resultado
1 Orientación estratégica	60	75	80,00%
2 Participación efectiva de los trabajadores	55	75	73,33%
3 Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	30	45	66,67%
4 Clima Laboral Satisfactorio	40	45	88,89%
5 Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	40	45	88,89%
INTEGRACION EXTERNA	225	285	78,95%



Anexo 13: Resultados de la evaluación de los módulos para la implementación del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano (MGICH). Fuente: Elaboración Propia.

Módulos		Evaluación	Plan	Resultado
I	Competencias Laborales	25	45	55,56%
II	Organización del Trabajo	30	45	66,67%
III	Selección e Integración	35	45	77,78%
IV	Capacitación y Desarrollo	35	45	77,78%
V	Estimulación material y moral	40	45	88,89%
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	40	45	88,89%
VII	Evaluación del Desempeño	35	45	77,78%
VIII	Comunicación Institucional	40	45	88,89%
IX	Autocontrol	45	45	100,00%
INTEGRACION INTERNA		325	405	79,01%

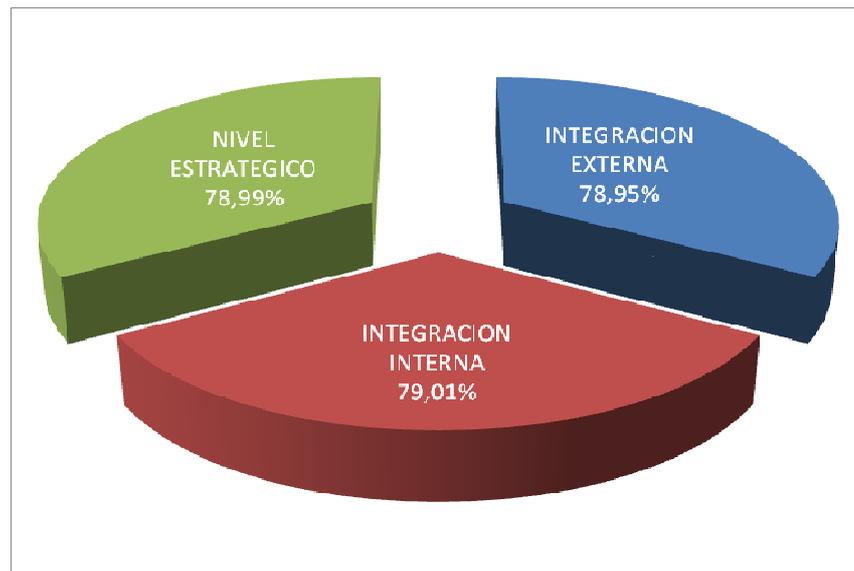


Anexo 14: Nivel de Orientación estratégica que posee la organización. Fuente: Elaboración propia.

Premisas		Puntos		
		Evaluación	Plan	%
1	Orientación estratégica	60	75	80,00%
2	Participación efectiva de los trabajadores	55	75	73,33%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	30	45	66,67%
4	Clima Laboral Satisfactorio	40	45	88,89%
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	40	45	88,89%
INTEGRACION EXTERNA		225	285	78,95%

Módulos		Evaluación	Plan	%
I	Competencias Laborales	25	45	55,56%
II	Organización del Trabajo	30	45	66,67%
III	Selección e Integración	35	45	77,78%
IV	Capacitación y Desarrollo	35	45	77,78%
V	Estimulación material y moral	35	45	77,78%
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	40	45	88,89%
VII	Evaluación del Desempeño	35	45	77,78%
VIII	Comunicación Institucional	40	45	88,89%
IX	Autocontrol	45	45	100,00%
INTEGRACION INTERNA		320	405	79,01%

NIVEL ESTRATEGICO	545	690	78,99%
--------------------------	------------	------------	---------------



Anexo 15: Procesamiento estadístico con el SPSS versión 11.5 del diagnóstico de la verificación de la conformidad con los requisitos establecidos en la norma.

Frecuencias

¿Dispone la organización de un procedimiento documentado que establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	26	78,8	78,8	78,8
	No	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Considera este procedimiento la identificación y validación de las competencias distintivas de los procesos de las actividades principales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	8	24,2	24,2	24,2
	No	25	75,8	75,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Considera este procedimiento la identificación y validación de los cargos de las actividades principales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	8	24,2	24,2	24,2
	No	25	75,8	75,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Considera este procedimiento la identificación y validación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	12	36,4	36,4	36,4
	No	21	63,6	63,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están identificadas y aprobadas por la alta dirección las competencias distintivas de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	30,3	30,3	30,3
	No	23	69,7	69,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están identificadas y aprobadas la competencias distintivas de los procesos de las actividades principales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	8	24,2	24,2	24,2
	No	25	75,8	75,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están identificadas y aprobadas las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de las actividades principales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	12	36,4	36,4	36,4
	No	21	63,6	63,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están identificados por la alta dirección los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no superior?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	11	33,3	33,3	33,3
	No	22	66,7	66,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	30,3	30,3	30,3
	No	23	69,7	69,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de los procesos de las actividades principales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	12	36,4	36,4	36,4
	No	21	63,6	63,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están validadas, mediante el documento correspondiente, las competencias de los cargos correspondientes a las actividades principales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	11	33,3	33,3	33,3
	No	22	66,7	66,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están certificadas las competencias de los trabajadores de las actividades principales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	12	36,4	36,4	36,4
	No	21	63,6	63,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Se utilizan en la organización las competencias laborales para los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y la evaluación del desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	30,3	30,3	30,3
	No	23	69,7	69,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están identificados por la alta dirección los procesos que añaden valor o encarecen los costos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	27,3	27,3	27,3
	No	24	72,7	72,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están identificadas por la alta dirección las premisas para acometer el estudio del trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	21	63,6	63,6	63,6
	No	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Está aprobado por la alta dirección el programa para la realización de los estudios del trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	26	78,8	78,8	78,8
	No	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están aprobadas por la alta dirección las personas responsables de la realización de los estudios del trabajo, así como los que deben participar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	13	39,4	39,4	39,4
	No	20	60,6	60,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están las personas preparadas para realizar esta tarea?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	30,3	30,3	30,3
	No	23	69,7	69,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están aprobadas por la alta dirección las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios del trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	6	18,2	18,2	18,2
	No	27	81,8	81,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Dispone la organización de un procedimiento documentado donde se establece cómo realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implantar estos resultados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	21,2	21,2	21,2
	No	26	78,8	78,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Dispone la organización de una descripción escrita para los nuevos procesos o métodos resultantes de la aplicación de estudios del trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	27,3	27,3	27,3
	No	24	72,7	72,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Consideran los métodos la descripción detallada del proceso de trabajo o el método a aplicar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	30,3	30,3	30,3
	No	23	69,7	69,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Se consideran en la descripción escrita las herramientas y equipos que se utilizarán?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	23	69,7	69,7	69,7
	No	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Se consideran en la descripción escrita las condiciones de trabajo, de seguridad y salud y las ergonómicas a garantizar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	26	78,8	78,8	78,8
	No	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Se considera en la descripción escrita la disposición del lugar del trabajo y posible croquis de las herramientas, plantillas y otros dispositivos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	23	69,7	69,7	69,7
	No	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Realiza la organización la medición del trabajo, aplicando las técnicas de estudio de tiempos, para determinar los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral, así como el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo una tarea según

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	21	63,6	63,6	63,6
	No	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Garantiza la organización la participación de los trabajadores en los estudios del trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	26	78,8	78,8	78,8
	No	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Se elabora en la organización la plantilla de cargos, según los indicadores y los procedimientos establecidos en la legislación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	24	72,7	72,7	72,7
	No	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Está aprobada la plantilla de cargos con la aprobación del nivel de dirección correspondiente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	22	66,7	66,7	66,7
	No	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Se corresponde la plantilla de cargos con el nivel de la actividad productiva o de servicios que desarrolla la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	23	69,7	69,7	69,7
	No	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Son positivos en la organización los indicadores de productividad y su correlación con el salario medio, respecto a la ejecución de períodos anteriores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	23	69,7	69,7	69,7
	No	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Dispone la organización de un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	21,2	21,2	21,2
	No	26	78,8	78,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Dispone la organización de un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	24	72,7	72,7	72,7
	No	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Considera el procedimiento la recopilación de la información acerca del cargo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	22	66,7	66,7	66,7
	No	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Considera el procedimiento los criterios de selección que se aplican a los aspirantes a ingresar en la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	21	63,6	63,6	63,6
	No	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Considera el procedimiento métodos, Métodos, técnicas y herramientas que se utilizan?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	18	54,5	54,5	54,5
	No	15	45,5	45,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Considera el procedimiento Información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspiran?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	21	63,6	63,6	63,6
	No	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Considera el procedimiento la recopilación de información sobre los candidatos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	21	63,6	63,6	63,6
	No	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Considera el procedimiento la comprobación de las aptitudes físicas y psicológicas de los candidatos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	23	69,7	69,7	69,7
	No	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Considera el procedimiento la información a los candidatos sobre los resultados del proceso?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	23	69,7	69,7	69,7
	No	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Cumple la organización con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	23	69,7	69,7	69,7
	No	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿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, perma

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	18	54,5	54,5	54,5
	No	15	45,5	45,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿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?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	21	63,6	63,6	63,6
	No	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Tiene elaborado la organización el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores y deberá desarrollarlo en todos los casos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	19	57,6	57,6	57,6
	No	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Cumple la organización con lo establecido en la legislación respecto al periodo de prueba, para evaluar que la persona posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	23	69,7	69,7	69,7
	No	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿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?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	21	63,6	63,6	63,6
	No	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿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?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	19	57,6	57,6	57,6
	No	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Cumple la organización respecto a la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior, con los requisitos siguientes: a) tener designado un tutor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	21	63,6	63,6	63,6
	No	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Tener elaborado un plan individual de adiestramiento laboral con el objetivo de su preparación para un determinado cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	18	54,5	54,5	54,5
	No	15	45,5	45,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Cumplir el plan individual de adiestramiento laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	20	60,6	60,6	60,6
	No	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Evaluar periódicamente el desempeño y el cumplimiento de su plan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	22	66,7	66,7	66,7
	No	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Poseer un expediente independiente, donde se archivan la copia del plan individual de adiestramiento laboral y las evaluaciones con el resultado de su desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	19	57,6	57,6	57,6
	No	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿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?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	20	60,6	60,6	60,6
	No	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están identificadas por la organización las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	13	39,4	39,4	39,4
	No	20	60,6	60,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Dispone la organización de un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	20	60,6	60,6	60,6
	No	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿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?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	23	69,7	69,7	69,7
	No	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están los planes integrados en el plan de capacitación y desarrollo de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	17	51,5	51,5	51,5
	No	16	48,5	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿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?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	25	75,8	75,8	75,8
	No	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Está aprobado e incluido en el Convenio Colectivo de Trabajo el plan de capacitación y desarrollo de capital humano?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	20	60,6	60,6	60,6
	No	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿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?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	21	63,6	63,6	63,6
	No	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿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?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	19	57,6	57,6	57,6
	No	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿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?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	5	15,2	15,2	15,2
	No	28	84,8	84,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Cumple la organización, en correspondencia con la legislación vigente, con el pago a los trabajadores de los salarios que les correspondan de acuerdo con la escala salarial y cargo que desempeñen, el sistema de pago aplicado, los pagos adicionales establ

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	30	90,9	90,9	90,9
	No	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están establecidas en la organización las formas y sistemas de pago en dependencia de las condiciones técnico-organizativas del proceso laboral, de las características de la producción y los servicios y de las posibilidades de medición de los gastos de t

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	26	78,8	78,8	78,8
	No	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿La alta dirección aplica, evalúa y controla los sistemas de pago por rendimiento, así como de los resultados que se obtengan y rende cuentas periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	24	72,7	72,7	72,7
	No	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento donde se define los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación material que se utiliza y el procedimiento para su aplicación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	23	69,7	69,7	69,7
	No	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Está elaborado el programa de acciones de estimulación moral, que integrado con la estimulación material potencia las motivaciones de los trabajadores para que se fortalezca la cultura que necesita la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	26	78,8	78,8	78,8
	No	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Está dirigido el programa a: a) a los resultados del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	17	51,5	51,5	51,5
	No	16	48,5	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Los resultados de la superación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	19	57,6	57,6	57,6
	No	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

La promoción a cargos de mayor responsabilidad o como reserva de cuadros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	18	54,5	54,5	54,5
	No	15	45,5	45,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

La permanencia o años de servicios prestados, vinculados a los resultados eficientes del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	18	54,5	54,5	54,5
	No	15	45,5	45,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Las innovaciones y racionalizaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	19	57,6	57,6	57,6
	No	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Los resultados de la emulación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	21	63,6	63,6	63,6
	No	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Se evalúa sistemáticamente por la alta dirección, en coordinación con la organización sindical, los resultados y el cumplimiento del programa de acciones de la estimulación moral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	24	72,7	72,7	72,7
	No	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Se evalúa sistemáticamente por la alta dirección la efectividad de los sistemas de estimulación moral y material a los trabajadores, a partir de verificar el comportamiento del clima laboral y los resultados productivos y de servicios de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	21,2	21,2	21,2
	No	26	78,8	78,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Está aprobada y discutida con los trabajadores la política de seguridad y salud en el trabajo de la organización y se aplica el modelo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	29	87,9	87,9	87,9
	No	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Está definida por la alta dirección la estructura que se utiliza para atender la seguridad y salud en el trabajo, así como las responsabilidades de los que forman parte de ella, en correspondencia con el nivel de riesgos que existe?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	23	69,7	69,7	69,7
	No	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Está elaborado e implantado el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo, cuya base legal está especificada en el documento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	23	69,7	69,7	69,7
	No	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Está actualizado el proceso de evaluación de riesgos y está elaborado el plan de medidas para su solución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	25	75,8	75,8	75,8
	No	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están elaborados y puestos en vigor los diferentes programas de prevención para las actividades de: a) mantenimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	23	69,7	69,7	69,7
	No	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Emergencias.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	20	60,6	60,6	60,6
	No	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Solución de averías

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	26	78,8	78,8	78,8
	No	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Otras actividades de la organización que lo requieren.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	20	60,6	60,6	60,6
	No	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están definidos los de gestión para el control de la actividad de seguridad y salud en el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	24	72,7	72,7	72,7
	No	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Está incluido en el plan de capacitación y desarrollo de la organización, las acciones para la capacitación inicial, periódica y específica de los trabajadores, incluyendo los inspectores sociales sindicales, en materia de seguridad y salud en el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	21,2	21,2	21,2
	No	26	78,8	78,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están elaborados los procedimientos documentados de trabajo seguro para todas las actividades y áreas de la organización que lo requieren, y los mismos aparecen en el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	26	78,8	78,8	78,8
	No	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿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?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	20	60,6	60,6	60,6
	No	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Está designado por la alta dirección uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	24	72,7	72,7	72,7
	No	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿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?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	24	72,7	72,7	72,7
	No	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿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?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	18	54,5	54,5	54,5
	No	15	45,5	45,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿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

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	6	18,2	18,2	18,2
	No	27	81,8	81,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Están definidos la misión, visión y los valores de la organización y aprobado su objeto social, y se garantiza que lo conozcan y dominen todos los trabajadores y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	25	75,8	75,8	75,8
	No	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Está definida la política para la gestión integrada de capital humano en la organización, así como se garantiza que la conozcan y dominen todos los trabajadores y existen los medios para su difusión en el colectivo laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	26	78,8	78,8	78,8
	No	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Se ha realizado un diagnóstico del estado, las necesidades y los medios de comunicación en la organización y está elaborada la estrategia de comunicación, tanto interna como externa, con su respectivo programa de acción, alineados a la estrategia general

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	8	24,2	24,2	24,2
	No	25	75,8	75,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

La alta dirección logra que funcionen adecuadamente los mecanismos y órganos siguientes: a) los organos colectivos en los diferentes niveles

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	25	75,8	75,8	75,8
	No	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Las reuniones de coordinación con los factores políticos y sindicales de la organización y de las diferentes áreas aprobadas en la estructura organizativa donde éstos están constituidos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	25	75,8	75,8	75,8
	No	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Las reuniones de los Jefes de las unidades y áreas con los trabajadores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	19	57,6	57,6	57,6
	No	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Las comisiones, grupos y equipos de trabajo y órganos de dirección auxiliares.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	26	78,8	78,8	78,8
	No	7	21,2	21,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

En los programas de capacitación y desarrollo de los trabajadores, fundamentalmente los nuevos, se incluyen acciones para que estos conozcan y dominen: a) la estructura de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	24	72,7	72,7	72,7
	No	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Sus estrategias y objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	25	75,8	75,8	75,8
	No	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Su cultura y valores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	25	75,8	75,8	75,8
	No	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Se realizan análisis periódicos con los trabajadores, para analizar los resultados alcanzados en la producción y los servicios, así como las estrategias de trabajo a seguir, en todas las unidades y áreas aprobadas en la estructura organizativa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	32	97,0	97,0	97,0
	No	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Se utilizan diferentes canales de comunicación interna y externa para transmitir y compartir información y valores con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	32	97,0	97,0	97,0
	No	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Se asegura el autocontrol dirigido a comprobar los resultados del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	32	97,0	97,0	97,0
	No	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Está constituido y aprobado el Comité de Control Multidisciplinario, que se encarga de coordinar y realizar el autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	31	93,9	93,9	93,9
	No	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Está elaborado y aprobado el procedimiento documentado para la realización del autocontrol al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	28	84,8	84,8	84,8
	No	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Está elaborado y aprobado el programa anual para el autocontrol al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, donde se planifican las reuniones periódicas y se ejerce el control de su funcionamiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	27	81,8	81,8	81,8
	No	6	18,2	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Se discute con las áreas y responsables implicados los resultados de los autocontroles realizados, el tratamiento a las no conformidades detectadas, así como la toma de acciones correctivas y preventivas para eliminarlas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	28	84,8	84,8	84,8
	No	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

¿Se realiza realizar la evaluación sistemática de la efectividad y eficacia del Sistema de Gestión de Capital Humano aplicado por la organización?

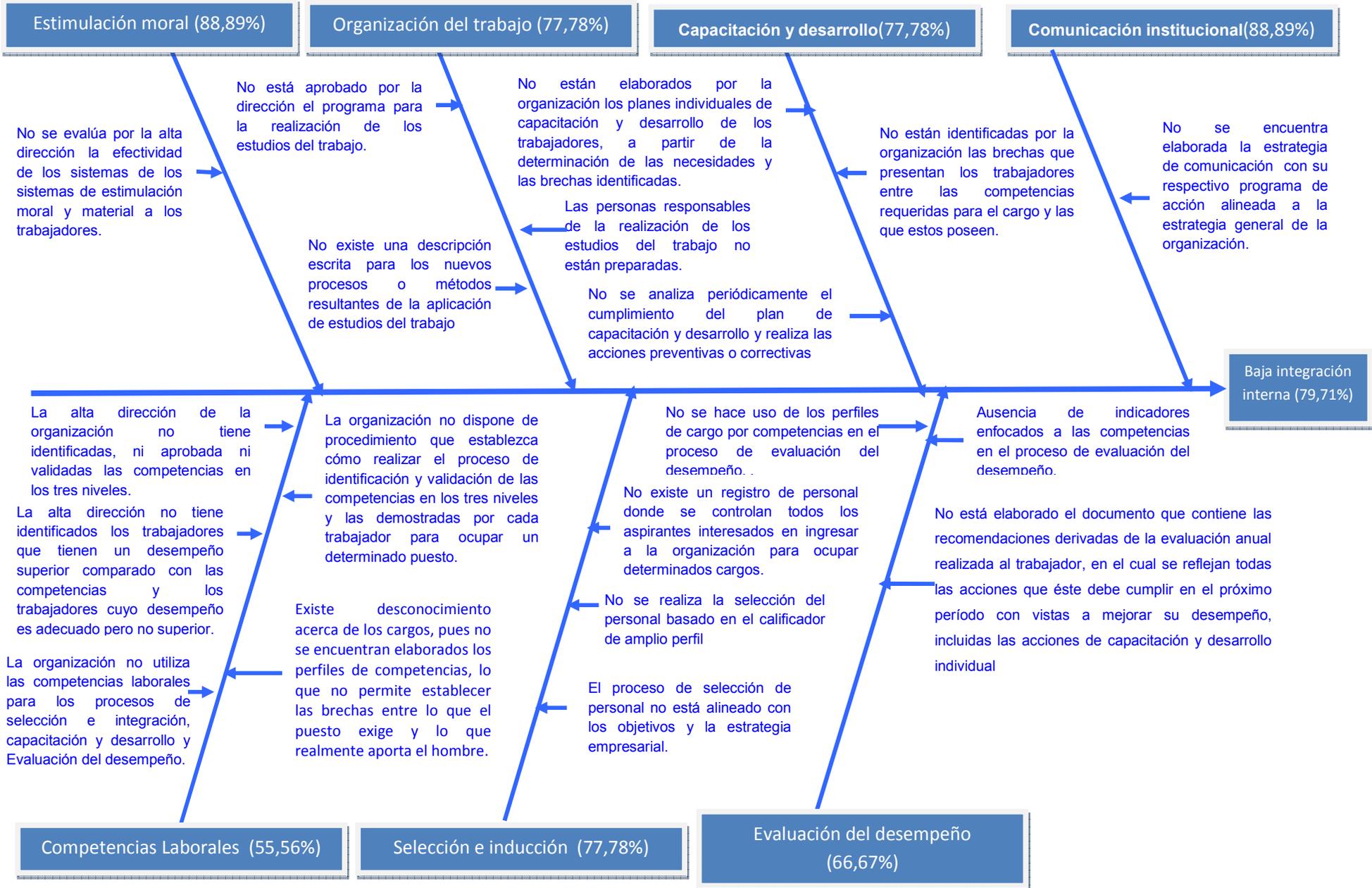
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	25	75,8	75,8	75,8
	No	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Anexo 16: Principales problemas identificados utilizando la herramienta: Verificación de la conformidad de los requisitos establecidos en la NC: 3001: 2007. Fuente: Elaboración propia.

Proceso	Problemas
Competencias laborales	La organización no dispone de un procedimiento documentado que establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las los procesos de las actividades principales, las de los cargos de dichas actividades y las demostradas por cada trabajador para ocupar un determinado puesto.
	La alta dirección de la organización no tiene identificada, ni aprobada ni validadas las competencias distintivas, las de los procesos de las actividades principales, la de los cargos de dichas actividades.
	La alta dirección no tiene identificados los trabajadores que tienen un desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no superior.
	La organización no utiliza las competencias laborales para los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y Evaluación del desempeño.
	Existe desconocimiento acerca de los cargos, pues no se encuentran elaborados los perfiles de competencias, lo que no permite establecer las brechas entre lo que el puesto exige y lo que realmente aporta el hombre.
Organización y Estudio del Trabajo	No está aprobado por la alta dirección el programa para la realización de los estudios del trabajo.
	Las personas responsables de la realización de los estudios del trabajo no están preparadas para llevar a cabo esta tarea.
	La organización no dispone de una descripción escrita para los nuevos procesos o métodos resultantes de la aplicación de estudios del trabajo.
Selección e integración	No existe un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos.
Capacitación y desarrollo	No están identificadas por la organización las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.
	No están elaborados por la organización los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y las brechas identificadas.

	No se analiza periódicamente por 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.
Estimulación moral y material de los trabajadores	No se evalúa de forma sistemática por la alta dirección la efectividad de los sistemas de los sistemas de estimulación moral y material a los trabajadores.
Seguridad y salud	No están incluidos en el plan de capacitación y desarrollo las acciones para la capacitación inicial, periódica y específica de los trabajadores en materia de seguridad y salud en el trabajo.
Evaluación del desempeño	Ausencia de indicadores enfocados a las competencias en el proceso de evaluación del desempeño.
	No 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.
Comunicación institucional	No se ha realizado un diagnóstico del estado, las necesidades y los medios de comunicación.
	No se encuentra elaborada la estrategia de comunicación con su respectivo programa de acción alineada a la estrategia general de la organización.

Anexo 17: Diagrama Causa-Efecto. Principales problemas identificados utilizando la lista de chequeo establecida en la NC: 3001-2007. Fuente: Elaboración propia.



Anexo 18: Procedimiento descrito por Monzón Hernández, (2010)

1. Listar el conjunto de factores sobre el que ha de tomarse la decisión.

El conjunto de factores que se utilizará en este paso son los 8 módulos que presentaron problemas de conformidad con los requisitos de la NC: 3001:2007.

2. Identificar el criterio de priorización o selección.

El criterio de priorización estará basado en la incidencia que posee la no conformidad de los requisitos de la 3001: 2007 de dichos módulos en la integración interna de la organización.

3. Definir el sistema de puntuación a utilizar.

a) Número de factores a puntuar del total.

Teniendo en cuenta que la cantidad de módulos que se utilizarán en la realización de la herramienta es menos de 10 (8), se puntuarán 4 factores.

b) Puntos a dar a cada factor.

La priorización utilizada es la simple, asignando los valores del 1 al 4 a las competencias que se consideren distintivas para el puesto de trabajo, aclarando que 4 es el máximo valor y 1 el mínimo.

4. Puntuar los factores de forma personal.

Para la realización de este paso se le ofrece a cada integrante del CC una hoja donde estaba relacionado el listado de los módulos seleccionados en la actividad anterior, con un espacio para que realizaran la ponderación.

5. Construir la tabla de puntuación e incluir las puntuaciones personales.

Luego de obtenidas las ponderaciones se confecciona una tabla donde incluya los criterios de cada uno de los integrantes del CC.

6. Determinar los valores cuantitativos para la toma de decisión.

Para la determinación de los valores cuantitativos útiles en la toma de decisiones, se determina la sumatoria de las ponderaciones realizadas para cada uno de los módulos, así como la frecuencia de puntuación obtenida por ellos.

7. Determinar el orden de prioridad.

Para lograr el orden de prioridad se toma en consideración la puntuación obtenida en la sumatoria y en los casos en que coincida el valor para más de un módulo se analiza la frecuencia de puntuación.

Anexo 19: Determinación de las competencias distintivas de la organización. Método Delphi por rondas.

Primera Ronda:

Se le entregó a cada experto (E) una hoja de papel donde debían listar las competencias organizacionales, luego fueron listadas por los especialistas que aplican el método, muchas de ellas se combinaron y otras se eliminaron por encontrarse repetidas. Se logró conformar una primera versión con 25 competencias organizacionales las que se muestran a continuación:

- 1 Liderazgo
- 2 Trabajo en equipo
- 3 Habilidad para formular y ejecutar políticas para la administración eficiente de recursos físicos, financieros y humanos de una empresa
- 4 Diseñar, dirigir y evaluar estrategias de trabajo
- 5 Dirección estratégica y de mercado
- 6 Capacidad de organización y planificación.
- 7 Compromiso ético.
- 8 Motivación por la calidad.
- 9 Sensibilidad medioambiental.
- 10 Orientación al logro, al objetivo y al resultado.
- 11 Orientación al cliente interno y/o externo.
- 12 Alto sentido de pertenencia.
- 13 Eficacia en la Toma de Decisiones.
- 14 Responsabilidad profesional.
- 15 Elevada responsabilidad social.
- 16 Comunicación
- 17 Visión estratégica
- 18 Conocimiento tecnológico
- 19 Honestidad
- 20 Orientación a la superación
- 21 Disciplina
- 22 Capacidad de liderar sistemas de trabajo complejos
- 23 Habilidades gerenciales
- 24 Capacidad de diseñar, dirigir y evaluar planes, proyectos y programas con

creatividad y eficiencia

- 25 Capacidad de dirigir programas de mercadeo, ventas y servicios al usuario con el fin de atender a los públicos objetivos de la empresa.

Segunda ronda:

Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde se muestran las 25 competencias anteriores y se le pregunta: *¿Está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para la organización?* Con las que no esté de acuerdo márkuelas con N. Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia entre los expertos utilizando la expresión matemática dada por (Cuesta, Santos, Armando, 2005)

$$Cc = [1 - (Vn / Vt)] * 100$$

Matriz de competencias de la organización depuradas según nivel de concordancia de los expertos.

Competencias de la organización	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Cont	C %
2 Trabajo en equipo			N								9	90,0
3 Habilidad para formular y ejecutar políticas para la administración eficiente de recursos físicos, financieros y humanos de una empresa		N		N		N			N		6	60,0
6 Organización y planificación.		N		N		N			N		6	60,0
8 Motivación por la calidad.			N	N		N					7	70,0
9 Sensibilidad medioambiental.	N		N	N		N					6	60,0
10 Orientación al logro, al objetivo y al resultado.			N			N					8	80,0
11 Orientación al cliente interno y/o externo.	N		N								8	80,0

12	Alto sentido de pertenencia.				N										9	90,0
13	Eficacia en la Toma de Decisiones.						N	N				N			7	70,0
14	Responsabilidad profesional.	N	N					N							7	70,0
15	Elevada responsabilidad social.						N				N				8	80,0
19	Honestidad	N		N				N							7	70,0
21	Disciplina						N								9	90,0

Tercera ronda:

Se le pregunta a los expertos: *¿Que ponderación o peso Ud. daría a cada una de las Competencias resultantes con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia para la organización?* Se le orientó a los expertos que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta n= 13, en este caso, que será la de menos importancia. Se insiste en que no deben ocurrir "ligas" o iguales ponderaciones a una misma competencia, pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación.

Se recogen las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por Rj. Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de Rj media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia resultando la matriz siguiente:

Competencias de la organización	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Rj	Rj media	C%	Orden
1 Trabajo en equipo	1	2	1	1	1	3	1	2	1	1	14	1,4	70	1
2 Habilidad para formular y ejecutar políticas para la administración eficiente de recursos físicos, financieros y humanos de una	12	12	11	12	12	12	13	12	13	12	121	12,1	70	12

	empresa															
3	Capacidad de organización y planificación.	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	18	1,8	80	2	
4	Motivación por la calidad.	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	47	4,7	70	5	
5	Sensibilidad medioambiental.	8	7	8	8	8	7	7	8	8	8	77	7,7	70	8	
6	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.	9	8	9	9	9	8	8	9	9	9	87	8,7	70	9	
7	Orientación al cliente interno y/o externo.	10	9	10	10	10	9	9	10	10	10	97	9,7	70	10	
8	Alto sentido de pertenencia.	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	28	2,8	90	3	
9	Eficacia en la Toma de Decisiones.	13	13	12	13	11	13	12	13	12	13	125	12,5	60	13	
10	Responsabilidad profesional.	11	11	13	11	13	11	11	11	11	11	114	11,4	80	11	
11	Elevada responsabilidad social.	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	43	4,3	70	4	
12	Honestidad	6	6	6	6	6	6	10	7	6	6	65	6,5	80	6	
13	Disciplina	7	10	7	7	7	10	6	6	7	7	74	7,4	60	7	

Las competencias ordenadas por prioridad se muestran a continuación:

- 1 Trabajo en equipo
- 2 Capacidad de organización y planificación.
- 3 Alto sentido de pertenencia
- 4 Elevada responsabilidad social.
- 5 Motivación por la calidad.
- 6 Honestidad
- 7 Disciplina

- 8 Sensibilidad medioambiental.
- 9 Orientación al logro, al objetivo y al resultado.
- 10 Orientación al cliente interno y/o externo.
- 11 Responsabilidad profesional.
- 12 Habilidad para formular y ejecutar políticas para la administración eficiente de recursos físicos, financieros y humanos de una empresa
- 13 Eficacia en la Toma de Decisiones.

Cuarta ronda:

En la última ronda se pidió a los expertos que definieran el concepto y las dimensiones de cada competencia.

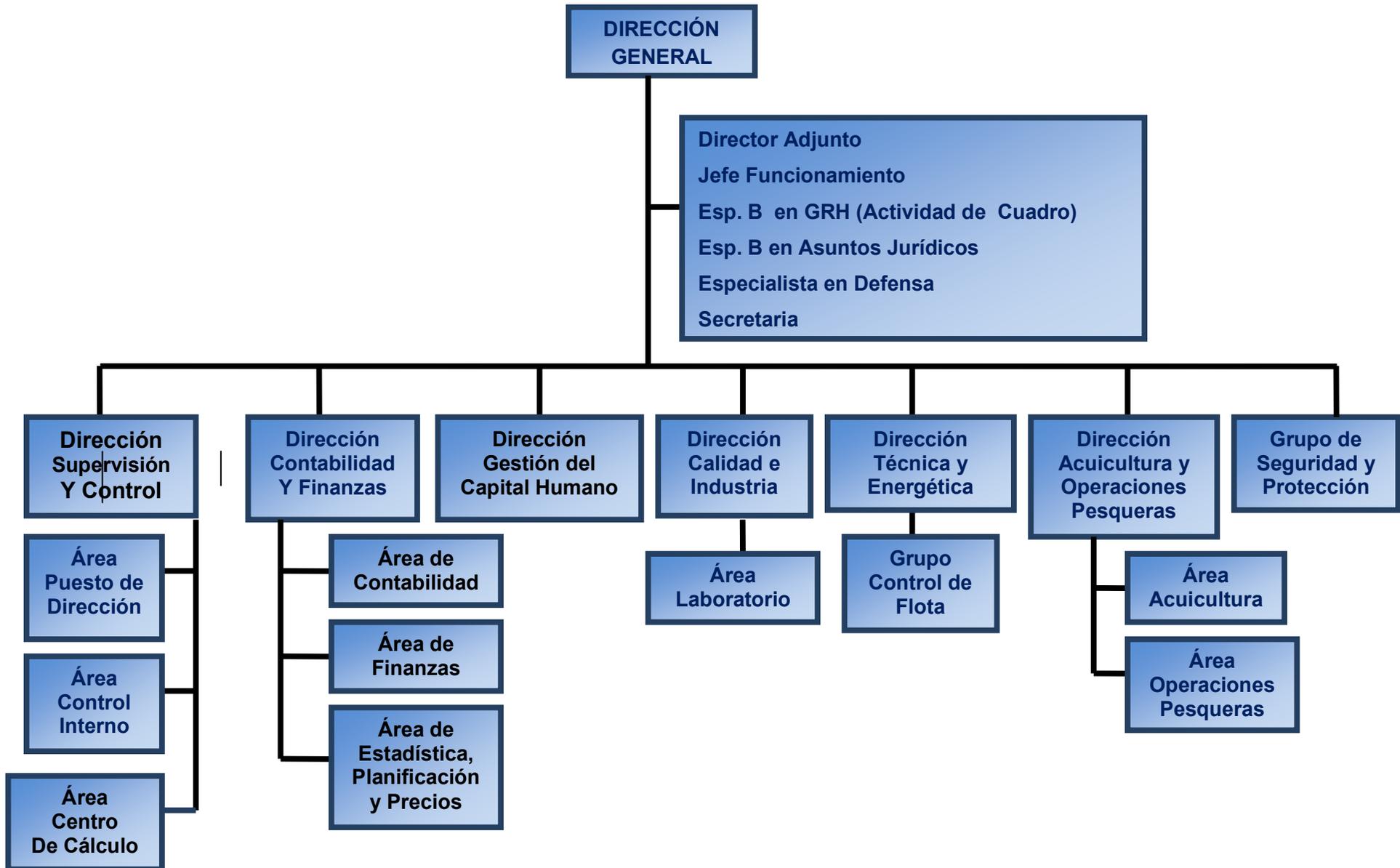
Competencia	Concepto	Dimensiones
Trabajo en equipo	Refiere la capacidad de trabajo en colectivo, de intercambiar, realizar trabajo de mesa con la participación de todo un equipo de trabajo. Son las actitudes necesarias para trabajar con los demás y obtener resultados óptimos en el trabajo.	Propicia la participación de la organización. Estimula el trabajo en conjunto, el análisis de situaciones para lograr cohesión y espíritu de grupo Capacidad de compartir los retos a que se enfrenta. Capacidad para motivar para la toma de decisiones de conjunto.
Habilidad para formular y ejecutar políticas para la administración eficiente de recursos físicos, financieros y humanos de una empresa	La organización es capaz de gestionar su administración de forma eficiente e integrada logrando así ventajas competitivas.	Capacidad de planificar y poner en práctica políticas y programas que permitan cumplir eficientemente con la misión de la empresa.
Organización y planificación.	Organizar y planificar el trabajo sobre la base de las competencias contando con la implantación de las NC-3000:2007 específicamente en aquellas empresas que	Capacidad para organizar y planificar el trabajo eficientemente.

	se encuentran en Perfeccionamiento Empresarial.	
Motivación por la calidad	Mantenimiento del principio de la mejora continua y de la calidad total en todos los procesos, acciones y decisiones que asuma la organización.	Habilidad para la solución efectiva y rápida de problemas. Capacidad para instrumentar eficientemente nuevos procedimientos manteniendo la calidad en todo momento. Dominio de las oportunidades del crecimiento y la mejora de la organización.
Sensibilidad medioambiental.	Reconocimiento de la importancia del medioambiente en relación con la propia vida económica de la entidad, así como de su capital humano.	Conocimiento pleno de la labor que se realiza. Aptitud
Orientación al logro, al objetivo y al resultado.	Proceso mediante el cual la organización establece política y programas cada vez más eficientes y superiores desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo.	Capacidad para desarrollar políticas y programas enfocados en la eficiencia y la eficacia,
Orientación al cliente interno y/o externo.	Proceso mediante el cual la organización se proyecta hacia sus clientes para ganar su simpatía comprensión y fidelidad.	Capacidad para formular estrategias para atraer y retener tanto a los clientes internos como a los externos. Capacidad de mantener la confianza de los clientes mediante acciones concretas que los

		estimulen.
Alto sentido de pertenencia.	Refiere el lazo que se ha de crear entre los trabajadores y la organización garantizando su lealtad y compromiso.	Capacidad retener a los trabajadores y comprometerlos con la organización. Capacidad para la entrega total al desempeño cabal de las funciones, cumpliendo con disciplina, eficiencia y calidad las tareas encomendadas. Capacidad para sentirse identificados con los intereses de la organización, Propicia el trabajo en colectivo y el logro de las metas organizacionales.
Eficacia en la Toma de Decisiones.	Magnitud en que la organización es capaz de tomar decisiones efectivas, correctas y concretas que propicien la creación de nuevas ideas orientadas a mejorar los resultados del trabajo.	Capacidad para discernir adecuadamente entre lo que es mejor o no para la organización.
Responsabilidad profesional.	Garantiza el cumplimiento del deber, la superación profesional, la calificación para las actividades que se desarrollan en la organización, así como la mejora continua en los procesos de calidad.	Posibilita el desarrollo de capacidades colectivas orientadas al logro de la eficiencia y de los objetivos de la organización. Capacidad para garantizar la superación profesional enfocada a la competencia profesional para elevar la calidad en todos los procesos de la organización. Capacidad para promover la participación democrática, de los trabajadores para que se sientan

		implicados en los destinos de la organización.
Elevada responsabilidad social.	Responde al respeto por la sociedad, traducido en productos y servicios de excelencia, con la calidad requerida y cumpliendo con los compromisos contraídos.	<p>Capacidad para buscar siempre la satisfacción de las necesidades reales de la sociedad como eje central de la actividad de la organización.</p> <p>Capacidad de trazar estrategias que lleven a la mejora paulatina de los servicios que se brindan a la sociedad.</p> <p>Capacidad para mantener el respeto por las personas sobre la base del valor intrínseco del ser humano.</p>
Honestidad	Responde al cumplimiento del deber, el respeto por las normas establecidas, sinceridad y honradez.	<p>Capacidad de mantener la firmeza de los principios organizacionales.</p> <p>Capacidad para cumplir con el deber y las funciones organizacionales.</p> <p>Capacidad de respetar y hacerse respetar por el trabajo que se realiza.</p>
Disciplina	Mantener el orden, respetar las normas y reglas establecidas en lo que al comportamiento se refiere que identifican la moral y la conducta del trabajador de la sociedad socialista.	<p>Capacidad para cumplir con lo establecido desde el punto de vista organizacional.</p> <p>Capacidad para mantener el respeto entre todos los integrantes de la organización.</p>

Anexo 20: Estructura organizativa de la Oficina Central. Fuente: Elaboración propia



Anexo 21: Determinación de las competencias distintivas de la Oficina Central. Método Delphi por rondas.

Primera Ronda:

Se le entregó a cada experto (E) una hoja de papel donde debían listar las competencias distintivas de la **Oficina Central**(área), luego fueron listadas por los especialistas que aplican el método, muchas de ellas se combinaron y otras se eliminaron por encontrarse repetidas. Se logró conformar una primera versión con 24 competencias distintivas para la **Oficina Central** las que se muestran a continuación:

- 1 Liderazgo
- 2 Trabajo en equipo
- 3 Orientación al logro, al objetivo y al resultado
- 4 Capacidad de liderar sistemas de trabajo complejos
- 5 Dirección estratégica y de mercado
- 6 Capacidad de organización y planificación
- 7 Compromiso ético
- 8 Motivación por la calidad.
- 9 Sensibilidad medioambiental
- 10 Habilidad para formular y ejecutar políticas para la administración eficiente de recursos físicos, financieros y humanos de una empresa
- 11 Orientación al cliente interno y/o externo.
- 12 Alto sentido de pertenencia.
- 13 Eficacia en la Toma de Decisiones
- 14 Responsabilidad profesional.
- 15 Elevada responsabilidad social.
- 16 Comunicación
- 17 Visión estratégica
- 18 Conocimiento tecnológico
- 19 Honestidad
- 20 Orientación a la superación
- 21 Disciplina
- 22 Diseñar, dirigir y evaluar estrategias de trabajo
- 23 Habilidades gerenciales
- 24 Capacidad de diseñar, dirigir y evaluar planes, proyectos y programas con creatividad y eficiencia

Segunda ronda:

Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde se muestran las 24 competencias anteriores y se le pregunta: *¿Está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias distintivas para la Oficina Central?* Con las que no esté de acuerdo márkelas con N. Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia entre los expertos.

Matriz de competencias de la organización depuradas según nivel de concordancia de los expertos.

Competencias distintivas de la Oficina Central		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Cont	C %
1	Liderazgo			N			N		N		N	6	60.0
4	Capacidad de liderar sistemas de trabajo complejos		N		N						N	7	70.0
6	Capacidad de organización y planificación				N					N	N	7	70.0
7	Compromiso ético			N			N		N			7	70.0
9	Sensibilidad medioambiental			N					N		N	7	70.0
10	Habilidad para formular y ejecutar políticas para la administración eficiente de recursos físicos, financieros y humanos de una empresa		N			N	N					7	70.0
13	Eficacia en la Toma de Decisiones	N				N						8	80.0
19	Honestidad	N		N			N					7	70.0
24	Capacidad de diseñar, dirigir y evaluar planes, proyectos y programas con creatividad y eficiencia				N							9	90.0

Tercera ronda:

Se le pregunta a los expertos: *¿Que ponderación o peso Ud. daría a cada una de las Competencias resultantes con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia para la **Oficina Central**? Se le orientó a los expertos que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta n= 9, en este caso, que será la de menos importancia. Se insiste en que no deben ocurrir “ligas” o iguales ponderaciones a una misma competencia, pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación.*

Se recogen las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por Rj. Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de Rj media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia resultando la matriz siguiente:

Competencias distintivas de la Oficina Central	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Rj	Rj media	C%	Orden
1 Liderazgo	6	7	6	6	6	6	6	6	4	6	59	5.9	80	6
2 Capacidad de liderar sistemas de trabajo complejos	5	5	5	4	4	5	5	5	6	5	49	4.9	70	5
3 Capacidad de organización y planificación	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	19	1.9	70	2
4 Compromiso ético	7	6	7	7	7	7	8	7	7	7	70	7.0	80	7
5 Sensibilidad medioambiental	8	8	8	9	8	8	7	8	8	9	81	8.1	80	8
6 Habilidad para formular y ejecutar políticas para la administración eficiente de recursos físicos, financieros y humanos de una empresa	1	1	2	2	1	1	1	1	3	1	14	1.4	70	1
7 Eficacia en la Toma de Decisiones	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	43	4.3	70	4
8 Honestidad	9	9	9	8	9	9	9	9	9	8	88	8.8	80	9
9 Capacidad de diseñar,	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	27	2.7	80	3

	Perfeccionamiento Empresarial.	
Capacidad de diseñar, dirigir y evaluar planes, proyectos y programas con creatividad y eficiencia	Diseñar y evaluar planes y proyectos que conlleven a elevar los resultados económicos y de eficiencia de la empresa	Capacidad de crear e implementar planes y programas que lleven a la empresa a un aumento de su eficiencia técnica y económica, así como a lograr una mayor calidad.
Eficacia en la Toma de Decisiones	Magnitud en que la organización es capaz de tomar decisiones efectivas, correctas y concretas que propicien la creación de nuevas ideas orientadas a mejorar los resultados del trabajo.	Capacidad para discernir adecuadamente entre lo que es mejor o no para la organización.
Capacidad de liderar sistemas de trabajo complejos	Guiar a los miembros de la organización hacia el logro de los objetivos de trabajo de la organización.	Capacidad de ser líder y lograr una integración de todos los procesos que se llevan a cabo en la organización para un incremento de la productividad.
Liderazgo	Cualidad de guiar, motivar, convencer, y dirigir a un colectivo en aras de un trabajo en conjunto.	Propicia la participación en la organización de todos los empleados. Estimula el trabajo en conjunto, el análisis de situaciones para lograr cohesión y espíritu de grupo Capacidad para motivar para la toma de decisiones de conjunto.
Compromiso ético	Cumplimiento y respeto por los preceptos que rigen el código de ética del estado cubano	Cumplir y hacer cumplir lo que se establecen los códigos de moral y buena conducta de nuestra sociedad.
Sensibilidad	Reconocimiento de la	Conocimiento pleno de la labor que se

medioambiental	importancia del medioambiente en relación con la propia vida económica de la entidad, así como de su capital humano.	realiza. Aptitud de respetar el desarrollo y ciclo de la naturaleza para administración eficiente de los recursos pesqueros.
Honestidad	Se refiere al cumplimiento del deber, el respeto por las normas establecidas, la sinceridad y honradez.	Capacidad de mantener la firmeza de los principios de la organización. Capacidad para cumplir con el deber y las funciones de la organización. Cualidad de respetar y hacerse respetar por el trabajo que se realiza.

Anexo 22: Determinación de las competencias del proceso clave. Método Delphi por rondas.

Primera Ronda:

Se le entregó a cada experto (E) una hoja de papel donde debían listar las competencias de los procesos claves de la Oficina Central (Contabilidad y Finanzas, Supervisión y Control, Técnica y Energía, Calidad e Industria, Acuicultura y Operaciones Pesqueras, Gestión del Capital Humano), luego fueron listadas por los especialistas que aplican el método, muchas de ellas se combinaron y otras se eliminaron por encontrarse repetidas. Se logró conformar una primera versión con 23 competencias por procesos las que se muestran a continuación:

- 1 Trabajo en equipo
- 2 Habilidad para formular y ejecutar políticas, leyes y legislaciones
- 3 Facilidad para convencer
- 4 Honestidad
- 5 Responsabilidad en el trabajo
- 6 Orientado a la superación
- 7 Creatividad en la solución de problemas
- 8 Toma de decisiones
- 9 Capacidad de creación
- 10 Disciplina
- 11 Conocimientos del diseño de sistemas de pago
- 12 Atención al detalle
- 13 Organización
- 14 Principios éticos y profesionales
- 15 Preocupado por otros
- 16 Incremento de la productividad
- 17 Adecuada concentración
- 18 Respeto por el trabajo de otros
- 19 Experiencia
- 20 Discreción con la información que maneja
- 21 Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos.
- 22 Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones
- 23 Responsabilidad en el trabajo

Segunda Ronda:

Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde se muestran las 23 competencias anteriores y se le pregunta: *¿Está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias*

para el proceso clave de la Oficina Central? Con las que no esté de acuerdo márkelas con N. Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia entre los expertos.

Matriz de competencias del proceso clave depuradas según nivel de concordancia de los expertos.

Competencias del proceso	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Cont	Concordancia
1 Trabajo en equipo			N			N				N	7	70,0
2 Habilidad para formular y ejecutar políticas, leyes y legislaciones	N			N		N					7	70,0
6 Orientado a la superación				N					N	N	7	70,0
7 Creatividad en la solución de problemas			N					N			8	80,0
10 Disciplina		N			N	N					7	70,0
21 Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos.			N		N				N		7	70,0
23 Responsabilidad en el trabajo							N		N		8	80,0

Tercera Rondas:

Se le pregunta a los expertos: *¿Que ponderación o peso Ud. daría a cada una de las Competencias resultantes con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia para el proceso clave?* Se le orientó a los expertos que el numero 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta n= 7, en este caso, que será la de menos importancia. Se insiste en que no deben ocurrir “ligas” o iguales ponderaciones a una misma competencia, pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación.

Se recogen las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por Rj. Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de Rj media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia resultando la matriz siguiente:

Competencias del proceso		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Rj	Rj media	C. %	Orden de prioridad
1	Trabajo en equipo	6	6	6	7	6	6	6	6	6	7	62	6,2	80	6
2	Habilidad para formular y ejecutar políticas, leyes y legislaciones	1	1	2	2	1	1	1	1	3	2	15	1,5	60	1
3	Orientado a la superación	5	4	5	5	5	4	4	5	5	6	48	4,8	60	5
4	Creatividad en la solución de problemas	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	21	2,1	70	2
5	Disciplina	7	7	7	6	7	7	7	7	7	5	67	6,7	80	7
6	Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos.	3	3	1	1	3	3	3	3	2	3	25	2,5	70	3
7	Responsabilidad en el trabajo	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	43	4,3	70	4

Competencias organizadas por orden de prioridad

8. Habilidad para formular y ejecutar políticas, leyes y legislaciones
9. Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones
10. Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos.
11. Responsabilidad en el trabajo
12. Orientado a la superación
13. Trabajo en equipo
14. Disciplina

Cuarta Ronda:

En la última ronda se pidió a los expertos que definieran el concepto y las dimensiones de las competencias del proceso clave.

Competencias	Concepto.	Dimensiones
Habilidad para formular y ejecutar políticas, leyes y legislaciones	Capacidad de gestionar, interpretar y aplicar de forma eficiente las normas establecidas	Conocer, planificar y poner en práctica todo lo regulado para el Cumplimiento eficientemente del trabajo.
Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones	Capacidad de generar estrategias que contribuyan al perfeccionamiento del proceso de gestión. Capacidad para tomar decisiones efectivas, correctas y concretas orientadas a mejorar los resultados del trabajo.	Habilidad para discernir adecuadamente entre lo que es efectivo o no ante problemas o situaciones que se puedan presentar. Tener una actitud proactiva para la solución de los problemas.
Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos.	Trabajo con documentación informes y bases de datos con la utilización de sistemas operativos.	Conocimientos para el trabajo con modelos, informaciones, así como saber operar sistemas operativos informáticos.
Responsabilidad en el trabajo	Capacidad de brindar servicios de excelencia, con la calidad requerida y cumpliendo con los objetivos del trabajo.	Capacidad para buscar siempre la satisfacción de las necesidades reales, trazar estrategias que lleven a la mejora paulatina del trabajo
Orientado a la superación	Mantenerse capacitado continuamente por auto superación o por cursos de capacitación.	Se preocupa por recibir cursos avanzados para superarse. Constantemente está retroalimentándose con sus compañeros. Accede a las vías más actualizadas de información.
Trabajo en equipo	Refiere la capacidad de	Estimula el trabajo en conjunto, el

	trabajo en colectivo, de intercambiar, realizar trabajo de mesa con la participación de todo un equipo de trabajo. Son las actitudes necesarias para trabajar con los demás y obtener resultados óptimos en el trabajo.	análisis de situaciones para lograr cohesión y espíritu de grupo Capacidad de compartir los retos a que se enfrenta. Capacidad para motivar para la toma de decisiones de conjunto.
Disciplina	Mantener el orden, respetar las normas y reglas establecidas en lo que al comportamiento se refiere que identifican la moral y la conducta del trabajador de la sociedad socialista.	No ausentarse del puesto de trabajo durante la jornada laboral. Respetar el reglamento disciplinario interno.

Anexo 23: Puestos de trabajo que intervienen en el proceso de Gestión de Capital Humano:

Descripción	Grupo	C. O	Cub	Aprobada
Director dpto. Gestión de Capital Humano	XVI	D	1	1
Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos	XI	T	5	5
Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos	VIII	T	7	7
Total			13	13

Anexo 24: Determinación de las competencias de los puestos de trabajos seleccionados.

Método Delphi por rondas.

Primera Ronda:

Se le entregó a cada experto (E) una hoja de papel donde debían listar las competencias de los siguientes puestos de trabajos seleccionados

4. Especialista B en gestión de los RH (Organización de trabajo y salario)
5. Especialista B en gestión de los RH (Seguridad y salud en el trabajo)
6. Especialista B en gestión de los RH (Recursos laborales)

Luego fueron listadas por los especialistas que aplican el método, muchas de ellas se combinaron y otras se eliminaron por encontrarse repetidas. Se logró conformar una primera versión con las competencias de cada uno de los puestos de trabajo, las que se muestran a continuación:

Puesto de trabajo	No	Competencias
Especialista B en gestión de los RH (Organización de trabajo y salario)	1	Trabajo en equipo
	2	Discreción con la información que maneja
	3	Orientado al cliente
	4	Capacidad de creación
	5	Toma de decisiones
	6	Conocimientos de leyes y legislaciones en materia de Recursos humanos
	7	Responsabilidad en el trabajo
	8	Decisión
	9	Disciplina
	10	Respeto por el trabajo de otros
	11	Experiencia
	12	Preocupado por otros
	13	Orientado a la superación
	14	Conocimientos del diseño de sistemas de pago
	15	Discreción con la información que maneja
	16	Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones
	17	Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos.
Especialista B en gestión de	1	Trabajo en equipo
	2	Orientado al cliente

los (Seguridad y salud en el trabajo)	RH	3	Facilidades comunicativas	
		4	Manejo de técnicas informáticas	
		5	Capacidad de creación	
		6	Conocimientos de leyes y legislaciones en materia de Recursos humanos	
		7	Creatividad en la solución de problemas	
		8	Responsabilidad en el trabajo	
		9	Decisión	
		10	Trabajo con documentación	
		11	Disciplina	
		12	Respeto por el trabajo de otros	
		13	Autoridad	
		14	Preocupado por la seguridad de otros	
		15	Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones	
		16	Experiencia y responsabilidad ante el trabajo	
		17	Preocupado por la seguridad de otros	
		18	Facilidad para convencer	
	Especialista B en gestión de los (Recursos laborales)		1	Trabajo en equipo
			2	Comunicación
		3	Orientado al cliente	
		4	Facilidad para convencer	
		5	Capacidad de creación	
		6	Adecuada concentración	
B		7	Toma de decisiones	
		8	Conocimientos de leyes y legislaciones en materia de Recursos humanos	
RH		9	Creatividad en la solución de problemas	
		10	Responsabilidad en el trabajo	
		11	Decisión	
		12	Trabajo con documentación	
		13	Respeto por el trabajo de otros	
		14	Autoridad	
		15	Experiencia	
		16	Disciplina	
		17	Experiencia y responsabilidad ante el trabajo	
		18	Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos.	

Segunda Ronda:

Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde se muestran las competencias por cada puesto de trabajo anteriores y se le pregunta: *¿Está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para los puestos de trabajo seleccionados?* Con las que no esté de acuerdo márkelas con N. Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia entre los expertos.

Matriz de competencias de los procesos claves depuradas según nivel de concordancia de los expertos.

Puesto de trabajo: Especialista B en gestión de los RH (Organización de trabajo y salario)

Competencias		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Cont	C %
1	Trabajo en equipo	N		N			N		N		N	5	50,0
2	Discreción con la información que maneja	N			N		N					7	70,0
3	Orientado al cliente		N		N		N	N		N		5	50,0
4	Capacidad de creación	N	N		N				N		N	5	50,0
5	Toma de decisiones	N		N		N	N			N	N	4	40,0
6	Conocimientos de leyes y legislaciones en materia de Recursos humanos				N					N	N	7	70,0
7	Responsabilidad en el trabajo		N	N		N	N		N			5	50,0
8	Decisión			N	N		N	N		N		5	50,0
9	Disciplina	N		N		N			N		N	5	50,0
10	Respeto por el trabajo de otros		N			N	N		N	N		5	50,0
11	Experiencia	N		N		N		N		N	N	4	40,0
12	Preocupado por otros		N	N		N	N	N			N	4	40,0
13	Orientado a la superación	N			N	N			N		N	5	50,0
14	Conocimientos del diseño de sistemas de		N				N					8	80,0

	pago											
15	Discreción con la información que maneja	N		N		N		N	N		5	50,0
16	Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones		N	N				N			7	70,0
17	Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos.		N	N							8	80,0

Puesto de trabajo: Especialista B en gestión de los RH (Seguridad y salud en el trabajo)

Competencias.		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Cont	C %
1	Trabajo en equipo	N		N			N		N		N	5	50,0
2	Orientado al cliente	N		N	N		N			N		5	50,0
3	Facilidades comunicativas		N				N			N		7	70,0
4	Manejo de técnicas informáticas	N	N		N				N		N	5	50,0
5	Capacidad de creación	N		N		N	N			N	N	4	40,0
6	Conocimientos de leyes y legislaciones en materia de Recursos humanos				N					N	N	7	70,0
7	Creatividad en la solución de problemas		N	N		N	N		N			5	50,0
8	Responsabilidad en el trabajo			N	N		N	N		N		5	50,0
9	Decisión	N		N		N			N		N	5	50,0
10	Trabajo con documentación		N			N	N		N	N		5	50,0
11	Disciplina	N		N		N		N		N	N	4	40,0
12	Respeto por el trabajo de otros		N	N		N	N	N			N	4	40,0
13	Autoridad	N			N	N			N		N	5	50,0
14	Preocupado por la seguridad de otros		N						N			8	80,0
15	Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones	N						N				8	80,0
16	Experiencia y responsabilidad ante el trabajo			N		N				N		7	70,0
17	Preocupado por la seguridad de otros	N	N		N	N				N		5	50,0
19	Facilidad para convencer	N		N			N		N		N	5	50,0

Puesto de trabajo: Especialista B en gestión de los RH (Recursos laborales)

Competencias.		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Cont	C %
1	Trabajo en equipo						N		N			8	80,0
2	Comunicación	N		N	N		N			N		5	50,0
3	Orientado al cliente		N		N		N		N	N		5	50,0
4	Facilidad para convencer	N	N		N				N		N	5	50,0
5	Capacidad de creación	N		N		N	N			N	N	4	40,0
6	Adecuada concentración	N			N			N		N	N	5	50,0
7	Toma de decisiones		N	N		N	N		N			5	50,0
8	Conocimientos de leyes y legislaciones en materia de Recursos humanos			N				N		N		7	70,0
9	Creatividad en la solución de problemas	N		N		N			N		N	5	50,0
10	Responsabilidad en el trabajo		N			N	N		N	N		5	50,0
11	Decisión	N		N		N		N		N	N	4	40,0
12	Trabajo con documentación		N	N		N	N	N			N	4	40,0
13	Respeto por el trabajo de otros	N			N	N			N		N	5	50,0
14	Autoridad		N		N		N		N		N	5	50,0
15	Experiencia	N		N	N			N			N	5	50,0
16	Conocimientos de leyes y legislaciones en materia de Recursos humanos	N	N	N		N				N	N	4	40,0
17	Experiencia y responsabilidad ante el trabajo				N	N				N		7	70,0
18	Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos.	N					N		N			7	70,0
19	Disciplina	N					N				N	7	70,0

Tercera Rondas:

Se le pregunta a los expertos: *¿Que ponderación o peso Ud. daría a cada una de las Competencias resultantes con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia para los puestos de trabajo*

seleccionados? Se le orientó a los expertos que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta n igual al número de competencias por cada puesto de trabajo, en este caso, que será la de menos importancia. Se insiste en que no deben ocurrir “ligas” o iguales ponderaciones a una misma competencia, pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación.

Se recogen las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por Rj. Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de Rj media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia resultando la matriz siguiente:

Puesto de trabajo: Especialista B en gestión de los RH (Organización de trabajo y salario)

Competencias		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Rj	Rj media	C.%	Orden de prioridad
6	Conocimientos del diseño de sistemas de pago	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	12	1,2	80	1
1	Discreción con la información que maneja	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	27	2,7	70	3
5	Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos.	5	3	3	5	5	5	4	5	5	5	45	4,5	70	5
2	Conocimientos de leyes y legislaciones en materia de Recursos humanos	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	20	2,0	80	2
7	Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	40	4,0	80	4

Competencias organizadas por orden de prioridad

1. Discreción con la información que maneja
2. Conocimientos del diseño de sistemas de pago
3. Conocimientos de leyes y legislaciones en materia de Recursos humanos
4. Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones
5. Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos

Puesto de trabajo: Especialista B en gestión de los RH (Seguridad y salud en el trabajo)

Competencias		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Rj	Rj media	C.%	Orden de prioridad
--------------	--	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	----	----------	-----	--------------------

3	Facilidades comunicativas	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	47	4,7	80	5
6	Conocimientos de leyes y legislaciones en materia de Recursos humanos	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	13	1,3	70	1
14	Preocupado por la seguridad de otros	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	33	3,3	70	3
15	Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	20	2,0	80	2
17	Experiencia y responsabilidad ante el trabajo	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	40	4,0	80	4

Competencias organizadas por orden de prioridad:

1. Conocimientos de leyes y legislaciones en materia de Recursos humanos
2. Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones
3. Experiencia y responsabilidad ante el trabajo
4. Preocupado por la seguridad de otros
5. Facilidades comunicativas
- 6.

Puesto de trabajo: Especialista B en gestión de los RH (Recursos laborales)

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Rj	Rj media	C. %	Orden de prioridad
1 Trabajo en equipo	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	42	4,2	80	5
8 Conocimientos de leyes y legislaciones en materia de Recursos humanos	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	13	1,3	70	1
18 Experiencia y responsabilidad ante el trabajo	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	33	3,3	70	3
19 Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos.	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	20	2,0	80	2
20 Disciplina	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	47	4,7	80	4

Competencias organizadas por orden de prioridad

1. Conocimientos de leyes y legislaciones en materia de Recursos humanos
2. Trabajo en equipo
3. Experiencia y responsabilidad ante el trabajo
4. Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos.
5. Disciplina

Cuarta Ronda:

En la última ronda se pidió a los expertos que definieran el concepto y las dimensiones de las competencias de los puestos de trabajo.

Puesto de trabajo: Especialista en Organización de Trabajo y Salario.

Competencias del puesto de trabajo.	Concepto	Dimensiones
Discreción con la información que maneja		No divulgar las informaciones que se generan en el proceso de trabajo.
Conocimientos del diseño de sistemas de pago	Conocimientos de las regulaciones, los métodos y su aplicación según las características de cada sistema.	Diseñar y aplicar sistemas de pago y estimulación en sus diferentes variantes que garanticen los objetivos para los que son creados la satisfacción del trabajador.
Conocimientos de leyes y legislaciones en materia de Recursos humanos	Conocer, interpretar y aplicar todo lo regulado por los organismos pertinentes en materia de organización del trabajo y	Aplicar de manera eficiente todo lo legislado logrando un equilibrio entre lo correcto y lo satisfactorio.

	salarios	
Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones	Capacidad para tomar decisiones efectivas, correctas y concretas orientadas a mejorar los resultados del trabajo.	Habilidad para discernir adecuadamente entre lo que es efectivo o no ante problemas o situaciones que se puedan presentar. Tener una actitud proactiva para la solución de los problemas.
Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos.	Trabajo con documentación informes y bases de datos con la utilización de sistemas operativos.	Conocimientos para el trabajo con modelos, informaciones, así como saber operar sistemas operativos informáticos.

Puesto de trabajo: Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Competencias del puesto de trabajo		Dimensiones
Conocimientos de leyes y legislaciones en materia de Recursos humanos		Conocer, interpretar y aplicar todo lo regulado por los organismos pertinentes en materia de seguridad y salud en el trabajo
Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones	Capacidad para tomar decisiones efectivas, correctas y concretas orientadas a mejorar los resultados del trabajo.	Habilidad para discernir adecuadamente entre lo que es efectivo o no ante problemas o situaciones que se puedan presentar. Tener una actitud proactiva para la solución de los

		problemas.
Creatividad en la solución de problemas	Capacidad de generar estrategias que contribuyan al perfeccionamiento del proceso de gestión.	Saber identificar los posibles riesgos a los que puedan estar expuestos los trabajadores y tomar las acciones necesarias para arredicarlos.
Experiencia y responsabilidad ante el trabajo	Conocimiento acumulado que le permitan asumir tareas y funciones con un desempeño laboral eficiente.	Se refiere a los conocimientos adquiridos tanto a lo largo de la trayectoria laboral como de manera académica, resultado de un desempeño satisfactorio.
Preocupado por la seguridad de otros	Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad y salud del trabajo.	Responsabilidad por el bienestar de los trabajadores en el puesto de trabajo y durante la jornada laboral.
Facilidades comunicativas	Capacidad de transmitir mensajes de manera coherente, hacerse escuchar y ser comprendido.	Tener fluidez y facilidad en la comunicación oral. Transmitir de forma clara y coherente. Saber escuchar los diversos criterios. Redactar de manera clara y precisa informes.

Puesto de trabajo: Especialista en Recursos Laborales.

Competencias del puesto de trabajo	Concepto	Dimensiones
---	-----------------	--------------------

<p>Trabajo en equipo</p>	<p>Refiere la capacidad de trabajo en colectivo, de intercambiar, realizar trabajo de mesa con la participación de todo un equipo de trabajo. Son las actitudes necesarias para trabajar con los demás y obtener resultados óptimos en el trabajo.</p>	<p>Estimula el trabajo en conjunto, el análisis de situaciones para lograr cohesión y espíritu de grupo</p> <p>Capacidad de compartir los retos a que se enfrenta.</p> <p>Capacidad para motivar para la toma de decisiones de conjunto.</p>
<p>Conocimientos de leyes y legislaciones en materia de Recursos humanos</p>	<p>Capacidad para</p>	<p>Conocer, interpretar y aplicar todo lo regulado por los organismos pertinentes en materia de recursos laborales</p>
<p>Experiencia y responsabilidad ante el trabajo</p>	<p>Conocimiento acumulado que le permitan asumir tareas y funciones con un desempeño laboral eficiente.</p>	<p>Se refiere a los conocimientos adquiridos tanto a lo largo de la trayectoria laboral como de manera académica, resultado de un desempeño satisfactorio.</p>
<p>Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos.</p>	<p>Trabajo con documentación informes y bases de datos con la utilización de sistemas operativos.</p>	<p>Conocimientos para el trabajo con modelos, informaciones, así como saber operar sistemas operativos informáticos.</p>
<p>Disciplina</p>	<p>Mantener el orden, respetar las normas y reglas establecidas en lo que al comportamiento se refiere.</p>	<p>No ausentarse del puesto de trabajo, ni efectuar actos que vayan en contra de los valores sociales.</p>

	Respetar la moral	Respetar el reglamento disciplinario interno.
--	--------------------------	--

Anexo 25: Entrevista para el análisis y descripción del puesto de trabajo.

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Denominación del puesto.

Grupo Salarial

Categoría Ocupacional

Area a que pertenece

Dependencia Jerárquica Superior

Fecha de realización de la entrevista.

II. CONTENIDO DEL PUESTO.

II.1. ¿Cuál es su misión? ¿Para qué existe su cargo?

II.2. ¿Cuáles son las principales funciones de su cargo? Piense en las actividades esenciales, diarias, periódicas, y ocasionales que realiza en su puesto.

III. REQUERIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES.

III.1. FORMACION Y DESARROLLO.

III.1.1 ¿Cuál es el nivel de estudio necesario para desempeñar su puesto.

III.1.2. ¿Qué experiencia se necesita? Refiriéndose a meses, años, para el buen desenvolvimiento de su puesto.

III.1.3. ¿Qué conocimiento específico debe tener para el desenvolvimiento de su puesto?. Refiérase a conocimientos técnicos que requiera su tarea.

Diseño __ Mediciones __ Control de Calidad __ Interpretación de planos __ Tolerancia y ajuste __

Otros. __ ¿Cuáles?

III.1.4. ¿Qué habilidades debe tener para el cumplimiento exitoso de su puesto?. Incluya.

Precisión ___ Memoria ___ Agilidad ___ Habilidades visuales. ___ Habilidades verbales ___ Habilidades auditivas ___ Capacidad de concentración ___

III. 2. ATRIBUTOS FISICOS.

III 2.1. ¿Qué atributos físicos considera que deben ser excepcionales en su puesto. ?

Salud Mental ___ Concentración mental ___ Control emocional ___ Capacidad de memorizar. ___

III2.2. Atributos permanentes.

Razonamiento lógico ___ Razonamiento abstracto ___ Capacidad para cambiar de tareas ___
Capacidad de expresión ___ Memoria Visual ___ Memoria inmediata ___ Comunicación escrita y verbal ___.

III2.3. Atributos frecuentes.

Honestidad ___ Disciplina ___ Creatividad ___ Imaginación ___

III 3. RESPONSABILIDADES.

III 3.1. ¿Siente usted responsabilidad sobre los métodos y calidad del trabajo? Si ___ No ___

Exprese los errores inaceptables, inadmisibles en el desempeño de su puesto.

III3.2.¿El desempeño de su puesto en condiciones normales está sujeto a presión de tiempo?

Si ___ No ___.

III 3.3 ¿Tiene responsabilidad sobre datos confidenciales?. Si ___ No ___

III 3.4. ¿Tiene responsabilidad sobre los siguientes bienes ?

Silla ___ Herramientas ___ Maquinaria ___ Archivos ___ Taquilla ___ Otros ___ ¿Cuáles?

De sentirse usted responsabilizado por una causa, por favor menciónelo.

III 4. DOCUMENTOS QUE MANEJA.

III 4.1 Mencione con cuales herramientas, materiales y equipos usted labora.

Herramientas. _____

Materiales. _____

Equipos. _____

III 5. ¿Considera que realiza esfuerzo físico en su puesto? No ___ Si ___

III 5.2. ¿En que posición o posiciones realiza su trabajo?

Parado ___ Agachado ___ Sentado ___ De Rodillas ___ Inclinado ___ Acostado ___ Generalmente parado ___ Generalmente sentado ___

III 5. 3. ¿El mayor esfuerzo lo realiza al trabajar con :

Piezas ___ Planchas ___ Cables ___ Tuberías ___ Equipos de oxicorte y eléctrico ___.

IV RELACIONES FUNCIONALES.

IV 1. Supervisión y Control.

IV !! ¿ a quién reporta el cumplimiento diario de su trabajo?

Jefe de Brigada ___ Director UEB ___ Otros ___

IV1.2. Las instrucciones de trabajo las recibe de forma verbal ___ escrita ___ o ambas ___?

IV 1.3. ¿El documento formal en que se emiten esas instrucciones lo constituye la orden de trabajo o existe otro documento ? Si ___ No___ En caso negativo diga cual es el documento.

IV1.4. ¿El control del trabajo es llevado por el jefe de brigada de forma visual solamente o algún otro empleado también ejerce esa función ?.

IV1.5. ¿Con cuales cargos o puestos mantiene usted relaciones funcionales ascendentes?

Jefe de brigada ___ Técnicos ___ Otros ___ ¿Cuáles?

IV 1.6 ¿Y relaciones funcionales horizontales o lineales?

Mecánico ___ Demás empleados ___

V CONDICIONES LABORALES.

V 1 Ambiente de Trabajo. Condiciones Laborales Anormales.

V1.1. En su puesto usted se expone a:

Humedad ___ Frío ___ Altura ___ Ruidos ___ Acidos ___ Polvo ___ Vapor ___ Calor ___ Olores desagradables ___ Grasas ___ Gases Tóxicos ___ Lugares inflamables ___ Otros ___ ¿Cuáles ?.

V 2. Riesgos inherentes al puesto.

V2.1. En la realización de su trabajo está expuesto a:

Caídas ___ Quemaduras ___ Machucones ___ Golpes ___ Cortadas ___ Otras ___ ¿Cuáles ?.

V 2.2 Su puesto puede ocasionar alguna de estas enfermedades. Marque con una X.

De la vista ___ Del oído ___ Aparato respiratorio ___ Infecciones de la piel Alergia ___ Hernias ___ Trastornos renales ___ Problemas de la columna ___ Otros ___ ¿Cuáles ?.

Anexo 26: Formato del perfil del cargo de competencias

IDENTIFICACION DEL PUESTO				
Denominación del puesto de Trabajo:				
Departamento al que pertenece:				
Categoría Ocupacional:		Grupo Escala:		
Subordinación directa a		Subordinados:		
Salario:	Sistema de Estimulación:	Pago y	Pagos Suplementarios:	
CONTENDO DEL PUESTO				
Misión del cargo o puesto:				
Competencias del cargo		Dimensiones		
Funciones básicas				
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO O PUESTO DE TRABAJO				
Formación mínima necesaria:				
Experiencia previa:				
Conocimientos específicos		Elementales	Medios	Superiores
Requisitos físicos		No exigidos	Bajos	Medios
Requisitos de personalidad				
RESPONSABILIDADES:				
✓ Sobre el trabajo de otros:				

✓ Sobre los equipos y medios de Trabajo:
✓ Sobre la calidad del proceso
✓ Sobre la relación con los clientes
✓ Sobre la economía
CONDICIONES DE TRABAJO:
✓ Esfuerzo físico y mental:
✓ Ambiente físico:
✓ Riesgos y enfermedades:
✓ Régimen de trabajo y descanso:
CULTURA ORGANIZACIONAL
✓ Expectativas del comportamiento:
✓ Clima organizacional
Realizado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____ Revisado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____ Aprobado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____

Anexo 27: Descripción de cada una de las categorías definidas en el formato del perfil de cargos por competencias. Fuente: Adaptado Cuesta Santos, A. 2008

ELEMENTOS GENERALES	ASPECTOS QUE LO INTEGARN	DESCRIPCIÓN
Identificación del puesto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Denominación del puesto ✓ Departamento al que pertenece. ✓ Categoría Ocupacional. ✓ Grupo Escala ✓ Subordinación directa a Subordinados ✓ Salario Básico. ✓ Sistema de Pago y Estimulación ✓ Pagos Suplementarios 	Este punto indica todos aquellos aspectos que brindan en un primer plano todo lo referente a la distinción del cargo de una forma breve, que incluye: el nombre del puesto, la categoría ocupacional, el área o departamento en el que se encuentra, así como el nivel salarial y los sistemas de pago.
Contenido del puesto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Misión. ✓ Competencias. ✓ Funciones básicas. 	<p>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).</p> <p>Para realizar el proceso de selección se deben conocer las competencias que debe tener el empleado para desempeñarse con éxito en el puesto</p>
<i>Requisitos o exigencias del puesto</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Requisitos de Formación ✓ Experiencia previa: ✓ Conocimientos específicos ✓ Requisitos Físicos. ✓ Requisitos de personalidad 	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, así como las características de personalidad y habilidades que debe tener el individuo.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sobre el trabajo de otros ✓ Sobre los equipos y 	Responsabilidades y obligaciones

	medios de Trabajo: ✓ Sobre la calidad del servicio ✓ Sobre la relación con los clientes ✓ Sobre la economía	que tiene le sujeto en el puesto.
Condiciones de trabajo	✓ Esfuerzo físico y mental: ✓ Ambiente físico: ✓ Riesgos y enfermedades: ✓ Régimen de trabajo y descanso:	<p>Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, etc.; así como relaciones interpersonales.</p> <p>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.</p>
Cultura organizacional	✓ Expectativas del comportamiento ✓ Clima organizacional	Incluye lo que se espera del comportamiento de las personas que desempeña el puesto

Anexo 28: Perfil del cargo por competencias Especialista B en GRH (OTS)

IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Denominación del puesto de Trabajo: Especialista B en GRH (OTS)		
Departamento al que pertenece: Gestión de Capital Humano		
Categoría Ocupacional: Técnico		Grupo Escala: XI
Subordinación directa a: Director de GCH		Subordinados: Técnicos A de GHC de las UEB
Salario: 470.00	Sistema de Pago y Estimulación:	Pagos Suplementarios: Perfeccionamiento (\$75,00) y \$30,00 por ser técnico.
CONTENDO DEL PUESTO		
Misión del cargo o puesto: elaborar y proponer sistemas de trabajo y estimulación, aplicando la política salarial vigente en la empresa, contribuyendo a un adecuado uso de la fuerzas de trabajo y los salarios, garantizar una adecuada correlación salario medio- productividad, todo sobre la base de aplicación de las técnica modernas.		
Competencias del cargo	Dimensiones	
Discreción con la información que maneja	No divulgar las informaciones que se generan en el proceso de trabajo.	
Conocimientos del diseño de sistemas de pago	Diseñar y aplicar sistemas de pago y estimulación en sus diferentes variantes que garanticen los objetivos para los que son creados la satisfacción del trabajador.	
Conocimientos de leyes y legislaciones en materia de Recursos humanos	Aplicar de manera eficiente todo lo legislado logrando un equilibrio entre lo correcto y lo satisfactorio.	
Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones	Habilidad para discernir adecuadamente entre lo que es efectivo o no ante problemas o situaciones que se puedan presentar. Tener una actitud proactiva para la solución de los problemas.	

Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos.	Conocimientos para el trabajo con modelos, informaciones, así como saber operar sistemas operativos informáticos.			
Funciones básicas				
Asesorar y controlar la política salarial aprobada en la empresa (Pago de CLA, CIES, sistemas de pago)				
Realizar análisis de las interrupciones y sus causas por áreas de trabajo				
Aplicar todo de la estimulación en Moneda Nacional y Divisa de la organización.				
Realizar valoraciones económicas de ambas estimulaciones, así como análisis de los indicadores de Trabajo y Salarios				
Revisar y confeccionar la elaboración de la Evaluación del desempeño y el cumplimiento de su reglamento				
Asesorar la aplicación del reglamento de idoneidad demostrada				
Mantener el análisis descripción de los puestos de trabajo y velar el seguimiento de dichos estudios.				
Aplicar las técnicas modernas de computación en el desempeño del puesto				
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO O PUESTO DE TRABAJO				
Formación mínima necesaria: Nivel Superior				
Experiencia previa: Conocimientos de formación académica. Conocimientos adquiridos en el desempeño del trabajo.				
Conocimientos específicos	Elementales	Medios	Superiores	
Conocimientos básicos sobre Estudios de organización del Trabajo			X	
Habilidad para el trabajo con el sistema operativo windows			X	
Habilidad para lograr una buena comunicación			X	
Dominar las exigencias de calidad del puesto	X			
Requisitos físicos	No exigidos	Bajos	Medios	Altos
Estar apto mentalmente				X
Tener una adecuada concentración				X
Ser receptivo y estar atento al detalle				X
Requisitos de personalidad				
Decisión				X
Organización				X

Dinamismo			X	
Responsabilidad				X
Iniciativa			X	
creatividad				
Ser sociable			X	
RESPONSABILIDADES:				
✓ Sobre el sistema salarial que se aplica				
✓ Sobre la información que se recibe y emite				
✓ Sobre la información que se procesa				
CONDICIONES DE TRABAJO:				
✓ Esfuerzo físico y mental: realiza esfuerzo mental alto debido a que su trabajo consiste fundamentalmente en el análisis y trabajo con datos.				
✓ Ambiente físico: no está expuesto a condiciones anormales				
✓ Riesgos y enfermedades: tiene riesgo de padecer enfermedades de la vista y la columna debido a las horas que pasa sentado.				
✓ Régimen de trabajo y descanso: trabaja 8 horas diarias de lunes a sábado tiene derecho a 12 días de descanso retribuido 2 veces al año.				
CULTURA ORGANIZACIONAL				
✓ Expectativas del comportamiento: Debe comportamiento acorde con todas las normas de disciplina, y con el código de ética de la Institución. Además debe mantener una conducta social adecuada a los preceptos de la revolución.				
✓ Clima organizacional: Tiene en cuenta los siguientes valores: Espíritu de sacrificio Sentido de Humanismo Sentido de pertenencia Sentido de la Responsabilidad Compañerismo y solidaridad				
Realizado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____				
Revisado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____				
Aprobado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____				

Perfil del cargo por competencias Especialista B en GRH (SST)

IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Denominación del puesto de Trabajo: Especialista B en GRH (SST)		
Departamento al que pertenece: Gestión de Capital Humano		
Categoría Ocupacional: Técnico		Grupo Escala: XI
Subordinación directa a: Director de GCH		Subordinados: Técnicos A de GHC de las UEB
Salario: 470.00	Sistema de Pago y Estimulación:	Pagos Suplementarios: Perfeccionamiento (\$75,00) y \$30,00 por ser técnico.
CONTENDO DEL PUESTO		
<p>Misión del cargo o puesto: Saber asesorar y supervisar el cumplimiento de las regulaciones de seguridad y salud del trabajador, elaborar los planes de medida al respecto y participar en investigaciones relacionadas con las condiciones de trabajo del hombre, participar en la prevención y erradicación de los riesgos laborales y los accidentes, logrando una adecuada gestión en los recursos humanos.</p>		
Competencias del cargo		Dimensiones
Conocimientos de leyes y legislaciones en materia de Recursos humanos		Conocer, interpretar y aplicar todo lo regulado por los organismos pertinentes en materia de seguridad y salud en el trabajo
Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones		Habilidad para discernir adecuadamente entre lo que es efectivo o no ante problemas o situaciones que se puedan presentar. Tener una actitud proactiva para la solución de los problemas.
Creatividad en la solución de problemas		Saber identificar los posibles riesgos a los que puedan estar expuestos los trabajadores y tomar las acciones necesarias para erradicarlos.
Experiencia y responsabilidad ante el trabajo		Se refiere a los conocimientos adquiridos tanto a lo largo de la trayectoria laboral como de manera académica, resultado de un desempeño satisfactorio.
Preocupado por la seguridad de otros		Responsabilidad por el bienestar de los trabajadores en el puesto de trabajo y durante la jornada laboral.

Facilidades comunicativas	Tener fluidez y facilidad en la comunicación oral. Transmitir de forma clara y coherente. Saber escuchar los diversos criterios. Redactar de manera clara y precisa informes.
---------------------------	--

Funciones básicas

Instruir inicialmente al trabajador de nuevo ingreso

Chequear las condiciones de trabajo en todas las áreas

Elaborar e implantar los procedimientos de trabajo por puestos

Planificar y asegurar la realización de los chequeos médicos, periódicos y especializados

Determinar y señalar los peligros a que están expuestos los trabajadores y que puedan ocasionar enfermedades profesionales o accidentes.

Supervisar y aplicar las técnicas de seguridad y salud en el trabajo basándose en leyes, normas y reglamentos.

Dominar el trabajo en cuanto a los tres niveles de inspección.

Planificar, asesorar y controlar el uso y mantenimiento de los equipos de protección individual y equipos de protección contra incendio.

Dominar la investigación de los accidentes de trabajo, realizando análisis de accidentalidad.

Confeccionar planes de medidas.

Realizar análisis costo – beneficio en la erradicación de los riesgos

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO O PUESTO DE TRABAJO

Formación mínima necesaria: Nivel Superior

Experiencia previa: Conocimientos de todo lo legislado en esta materia. Conocimientos de formación académica

Conocimientos específicos	Elementales	Medios	Superiores	
Conocimientos de SST			X	
Conocimientos de la legislación contra incendios			X	
Dominar las exigencias de calidad del puesto	X		X	
Requisitos físicos	No exigidos	Bajos	Medios	Altos
Estar apto mentalmente				X
Tener una adecuada concentración				X
Tener una emoción estable			X	
Requisitos de personalidad				
Ser comunicativo				X
Ser organizado				X

Ser dinámico			X	
Estar atento al detalle				X
Tener decisión				X
Ser responsable				X
Ser sociable			X	
RESPONSABILIDADES:				
✓ Sobre la salud y el bienestar de otros				
✓ Sobre la información que se recibe y emite				
✓ Sobre los medios de protección de otros				
CONDICIONES DE TRABAJO:				
✓ Esfuerzo físico y mental: realiza esfuerzo mental y visual además de mantener una atención contenida.				
✓ Ambiente físico: no está expuesto a condiciones anormales				
✓ Riesgos y enfermedades: tiene riesgo de padecer enfermedades de la vista.				
✓ Régimen de trabajo y descanso: trabaja 8 horas diarias de lunes a sábado tiene derecho a 12 días de descanso retribuido 2 veces al año.				
CULTURA ORGANIZACIONAL				
✓ Expectativas del comportamiento: Debe comportamiento acorde con todas las normas de disciplina, y con el código de ética de la Institución. Además debe mantener una conducta social adecuada a los preceptos de la revolución.				
✓ Clima organizacional: Tiene en cuenta los siguientes valores: Espíritu de sacrificio Sentido de Humanismo Sentido de pertenencia Sentido de la Responsabilidad Compañerismo y solidaridad				
Realizado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____				
Revisado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____				
Aprobado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____				

Perfil del cargo por competencias Especialista B en GRH (RL)

IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Denominación del puesto de Trabajo: Especialista A en GRH (RL)		
Departamento al que pertenece: Gestión de Capital Humano		
Categoría Ocupacional: Técnico	Grupo Escala: XI	
Subordinación directa a: Director de GCH	Subordinados: Técnicos A de GHC de las UEB	
Salario: 470.00	Sistema de Pago y Estimulación:	Pagos Suplementarios: Perfeccionamiento (\$75,00) y \$30,00 por ser técnico.
CONTENDO DEL PUESTO		
Misión del cargo o puesto: Saber chequear, Controlar, organizar y mantener actualizado lo referente a la actividad de recursos laborales.		
Competencias del cargo	Dimensiones	
Trabajo en equipo	Estimula el trabajo en conjunto, el análisis de situaciones para lograr cohesión y espíritu de grupo Capacidad de compartir los retos a que se enfrenta. Capacidad para motivar para la toma de decisiones de conjunto.	
Conocimientos de leyes y legislaciones en materia de Recursos humanos	Conocer, interpretar y aplicar todo lo regulado por los organismos pertinentes en materia de recursos laborales	
Experiencia y responsabilidad ante el trabajo	Se refiere a los conocimientos adquiridos tanto a lo largo de la trayectoria laboral como de manera académica, resultado de un desempeño satisfactorio.	
Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos.	Conocimientos para el trabajo con modelos, informaciones, así como saber operar sistemas operativos informáticos.	
Disciplina	No ausentarse del puesto de trabajo, ni efectuar actos que vayan en contra de los valores sociales. Respetar el reglamento disciplinario interno.	

Funciones básicas				
Mantener el control sobre las altas y Bajas de Empresa (plantilla de cargos).				
Realizar el promedio de trabajadores.				
Realizar el pago de salarios, así como de subsidios.				
Controlar las ausencias de los trabajadores y sus causales.				
Mantener el control de expedientes laborales.				
Realizar los Informes sobre el índice de ausentismo de acuerdo al sistema establecido.				
Realizar correctamente los tramite de seguridad social.				
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO O PUESTO DE TRABAJO				
Formación mínima necesaria: Nivel Superior				
Experiencia previa: Conocimientos de todo lo legislado en esta materia.				
Conocimientos específicos	Elementales	Medios	Superiores	
Dominar las reglas de calidad establecidas.	X			
Conocer las normas y disposiciones que establece el cumplimiento del trabajo que realiza.			X	
Habilidad para el trabajo con documentos (expedientes laborales)			X	
Habilidad para el trabajo con el sistema operativo windows		X		
Requisitos físicos	No exigidos	Bajos	Medios	Altos
Estar apto mentalmente				X
Tener una adecuada concentración				X
Capacidad de conmutación (cambiar de tarea)				X
Requisitos de personalidad				
Ser comunicativo				X
Ser organizado				X
Ser dinámico			X	
Estar atento al detalle				X
Tener decisión				X
Ser responsable				X
Ser sociable			X	
RESPONSABILIDADES:				
✓ Por el trabajo de otros				

✓ Por la información que recibe y emite
✓ Por la documentación que tiene bajo su custodia
CONDICIONES DE TRABAJO:
✓ Esfuerzo físico y mental: realiza esfuerzo mental y visual además de mantener una atención contenida.
✓ Ambiente físico: no está expuesto a condiciones anormales
✓ Riesgos y enfermedades: tiene riesgo de padecer enfermedades de la vista y la columna por las horas que pasa sentado.
✓ Régimen de trabajo y descanso: trabaja 8 horas diarias de lunes a sábado tiene derecho a 12 días de descanso retribuido 2 veces al año.
CULTURA ORGANIZACIONAL
✓ Expectativas del comportamiento: Debe comportamiento acorde con todas las normas de disciplina, y con el código de ética de la Institución. Además debe mantener una conducta social adecuada a los preceptos de la revolución.
<p>✓ Clima organizacional: Tiene en cuenta los siguientes valores:</p> <p>Espíritu de sacrificio</p> <p>Sentido de Humanismo</p> <p>Sentido de pertenencia</p> <p>Sentido de la Responsabilidad</p> <p>Compañerismo y solidaridad</p>
<p>Realizado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____</p> <p>Revisado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____</p> <p>Aprobado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____</p>