



Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ingeniería Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: “Elaboración de perfiles de cargo por competencia en la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC) de Cienfuegos”

Autor: Rigoberto Rodriguez Sarduy

Tutor: M.Sc. Ing. Alexander Brito Brito



CIENFUEGOS
Curso: 2013 – 2014

RESUMEN

La investigación titulada “***Elaboración de perfiles de cargo por competencia en la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC) de Cienfuegos***”, tiene como objetivo general *implementar un procedimiento para el diseño de los perfiles de cargo por competencias para los puestos de la sede de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en Cienfuegos.*

Para la realización del trabajo y cumplir con el objetivo trazado se utilizan varias técnicas, métodos y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades como por ejemplo: entrevistas, revisión de documentos, encuestas, procesamientos de datos, tecnologías de diagnóstico, métodos estadísticos para el tratamiento de la información, método Delphi por rondas, el trabajo con equipo de expertos y el paquete estadístico SPSS, en su versión 19, para el procesamiento de la tecnología de diagnóstico y la verificación de la conformidad, lo que permitió la obtención de los resultados que se muestra en el desarrollo investigación.

Con este trabajo se logra realizar un diagnóstico del clima organizacional, la cual permitió determinar que la Asociación NO cumple con uno de los requisitos normados para la implementación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano. Además a través de un procedimiento seleccionado en la literatura se identifican las competencias de la Asociación en sus distintos niveles (Asociación, Casa Provincial, procesos claves y tres puestos de trabajo), obteniendo con ello la elaboración de los perfiles de competencias correspondiente a los puestos de trabajo: *Vicepresidente de Actividades Científicas, Vicepresidente de Informática y Secretaria Ejecutiva de Superación.*

ABSTRACT

Entitled investigation Elaboration of profiles of debit for competition in Economic's and Bookkeeper's National Association of Cuba (ANEC) of Cienfuegos, the general aims at implementing a procedure for the design of the profiles of debit for competitions for the jobs of the headquarters of Economic's National Association and Bookkeeper's of Cuba in Cienfuegos.

For the realization of work and fulfilling the drawn objective they utilize several techniques, methods and Industrial Engineering's tools and another specialties like for example: Interviews, revision of documents, opinion polls, data processings, technologies of diagnosis, statistical methods for data processing, method Delphi for rounds, work with team of experts and the statistical parcel SPSS, in his version 19, for the processing of the technology of diagnosis and the verification of conformity, what the obtaining of the results that evidences in development investigation itself permitted .

With this work it is been able to accomplish a diagnosis of the organizational climate, which permitted determining that the Association fulfills requirements established for the implementation of Steps Integral's System of the Human Capital. Besides the competitions of the Association in his distinct levels (Association, House Principal, processes keys and three jobs of work), getting from with it the elaboration the profiles of competitions corresponding to positions provide evidence of identity through a procedure selected in literature: Vice-president of Scientific Activities, Vice-President of Information Technology and Executive Secretary of Overcoming.

INDICE

	<u>Contenido</u>	Pág.
RESUMEN		
INTRODUCCIÓN		5
CAPÍTULO I: Consideraciones teóricas sobre la Gestión por Competencias.		9
1.1.- Introducción a la Gestión del Capital Humano.		9
1.2.- Consideraciones conceptuales sobre Competencia.		12
1.2.1.- La Gestión del Capital Humano por competencias.		17
1.3.- Características de los Modelos de Gestión por Competencias.		21
1.4.- La Gestión por Competencias en Cuba.		23
1.4.1.- Características fundamentales del Modelo Cubano.		24
1.5.- Conclusiones parciales del Capitulo 1		29
CAPITULO II: Situación actual de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en Cienfuegos.		30
2.1.- Introducción capitulo II		30
2.2.- Inicio de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba		30
2.2.1.- Inicio y evolución de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en Cienfuegos		31
2.2.2.- Caracterización en 2013 de la ANEC en Cienfuegos		33
2.3.- Requisitos para implantar Sistema de Gestión de Capital Humano en la ANEC		35
2.3.1.- Consideraciones teóricas para el diagnóstico del Clima Organizacional en la ANEC		36
2.3.2.- Resultados del diagnóstico del Clima Organizacional en la ANEC		40
2.4.- Los Perfiles de Cargo por Competencias.		45
2.4.1.- Procedimientos para la identificación de competencias laborales.		47
2.4.2.- Análisis para la selección de los procedimientos descritos.		51
2.4.3- Descripción general del procedimiento seleccionado.		52
2.5.- Conclusiones Parciales del Capitulo 2		56
CAPÍTULO III: Implementación del procedimiento para diseñar los Perfiles de Cargo por Competencias en la ANEC de Cienfuegos.		58
3.1.- Introducción Capitulo 3		58
3.2.- Implementación del procedimiento seleccionado.		59
3.3- Conclusiones del Capítulo 3		75
CONCLUSIONES GENERALES		76
RECOMENDACIONES		77
BIBLIOGRAFIA		78
ANEXOS		

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 en el año 2007, para su implantación en las organizaciones cubanas, el cual coloca en su centro a las competencias laborales y adopta 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 ambiente, la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC) pretende irse desarrollando desde los esquemas gerenciales más tradicionales hasta los sistemas más modernos, aunque, aún resultan insuficientes los sistemas de gestión que, a pesar de estar enfocados la eficiencia y eficacia, continúan presentando problemas en la adaptabilidad de sus procesos, los que resultan fundamentales para el éxito de la asociación, dado que estos facilitan la definición y desarrollo de las competencias que le son necesarias, para responder a las nuevas condiciones que han surgido en el entorno.

En el caso específico de la ANEC en Cienfuegos resulta de vital importancia implementar la gestión por competencias, siendo esta una asociación que engloba uno de los territorios del

país más industrializados y que se dedica fundamentalmente a crear los espacios científicos necesarios para garantizar la superación y preparación de todos los profesionales de las Ciencias Económicas con el objetivo de maximizar su contribución a la implementación de los lineamientos definidos por el Partido y la Revolución. Por tanto su capital humano debe contar con profesionales de perfil adecuado para el logro de sus objetivos y misión de la misma.

La ANEC en Cienfuegos, como en muchas otras provincias del país no cuentan con las competencias laborales ni identificadas, ni aprobadas por la alta dirección y además no cuenta con un procedimiento que permita realizar el levantamiento de las mismas, por lo que ha decidido establecer un conjunto de acciones para trabajar en este sentido.

Es por ello que la presente investigación se sustenta en la necesidad de implementar 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 asociación para una futura certificación de su SGICH. Por la situación descrita anteriormente se propone el **Problema de Investigación** siguiente:

¿Cómo contribuir a la identificación de las competencias laborales que determinan un desempeño exitoso en los puestos que integran los procesos claves de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en Cienfuegos?

Para desarrollar el problema anterior planteado se ha trazado el **Objetivo General** siguiente:

Implementar un procedimiento para el diseño de los perfiles de cargo por competencias para los procesos claves de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en Cienfuegos.

Para lograr dicho resultado se han definido los **Objetivos Específicos** siguientes:

1. Analizar el Clima Organizacional en la Casa provincial de la ANEC de Cienfuegos como uno de los requisitos para implementar el Modelo Cubano de Gestión de Capital Humano.
2. Implementar el procedimiento para identificar competencias laborales en la sede de la ANEC de Cienfuegos, como punto de partida para implantar el Modelo Cubano de Gestión de Capital Humano.
3. Diseñar perfiles de cargo por competencias laborales en puestos claves de la Casa de la ANEC de Cienfuegos.

Para alcanzar dichos objetivos en la investigación se plantea la **Hipótesis** siguiente:

Mediante la implementación del procedimiento para diseñar de los perfiles de cargos por competencias laborales en la Casa provincial de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en Cienfuegos permitirá iniciar el proceso de inserción al SIGCH y marcará el punto de partida para su futura certificación.

De la Hipótesis presentada se identifican las **Variables** siguientes:

Variable Independiente: Perfil de competencias laborales.

Conceptualización: Documento que establece *¿qué se hace?, ¿cómo se hacen? y ¿para qué hacen? las actividades, así como el conjunto de saber y querer hacer en cada puesto de trabajo.*

Variable Dependiente: proceso de inserción al SIGCH.

Conceptualización: Inicio de la Implementación de Sistema Integral de Gestión de Capital Humano definido 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 aplica y se describe la asociación en la que se desarrolla la investigación, sus principales procesos, así como el procesamiento de los datos obtenidos por los diferentes instrumentos empleados desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo.

Para darle cumplimiento a los objetivos trazados el trabajo se estructura en los capítulos siguientes:

- **CAPÍTULO 1:** En este apartado se analizan los “Presupuestos teórico – conceptuales sobre el tema objeto de estudio”, en él se hace referencia, partiendo de una búsqueda bibliográfica, a los 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 puestos de trabajo, constituyendo así la base de toda la investigación.
- **CAPÍTULO 2:** Se realiza una caracterización de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en Cienfuegos y un diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos con que cuenta la asociación en la sede provincial. Además se realiza diagnóstico inicial del clima organizacional, mediante el cual se identifican las variables con mayores problemas en las diferentes Categorías Ocupacionales y se describe de manera general el procedimiento seleccionado para el diseño de los Perfiles de Cargo por competencias, así como algunas técnicas y herramientas a utilizar en cada una de sus etapas.
- **CAPÍTULO 3:** En esta etapa de la investigación se implementa el procedimiento seleccionado para el diseño de perfiles de competencias permitiendo identificar las competencias en los distintos niveles (Asociación, Casa Provincial, procesos claves y

puestos de trabajo) y se elaboran el perfil de competencias correspondiente a tres puestos de trabajo claves de la asociación.

Con la implementación del procedimiento se esperan los resultados siguientes:

- ✓ Las competencias en los distintos niveles (Asociación, Casa Provincial, procesos claves y puestos de trabajo).
- ✓ Los perfiles de competencias correspondiente a tres puestos de trabajo claves de la asociación, los cuales deben convertir en una valiosa herramienta en el futuro proceso de implantación del Sistema Integral de Gestión de Capital Humano en la asociación.

CAPÍTULO I: Consideraciones teóricas sobre la Gestión por Competencias.

Este capítulo inicial de la investigación se realiza una revisión sobre la gestión por competencia, 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 redondear las principales definiciones dadas y adscribirse a la que considera más a sobre competencias laborales, como se muestra en la figura 1.

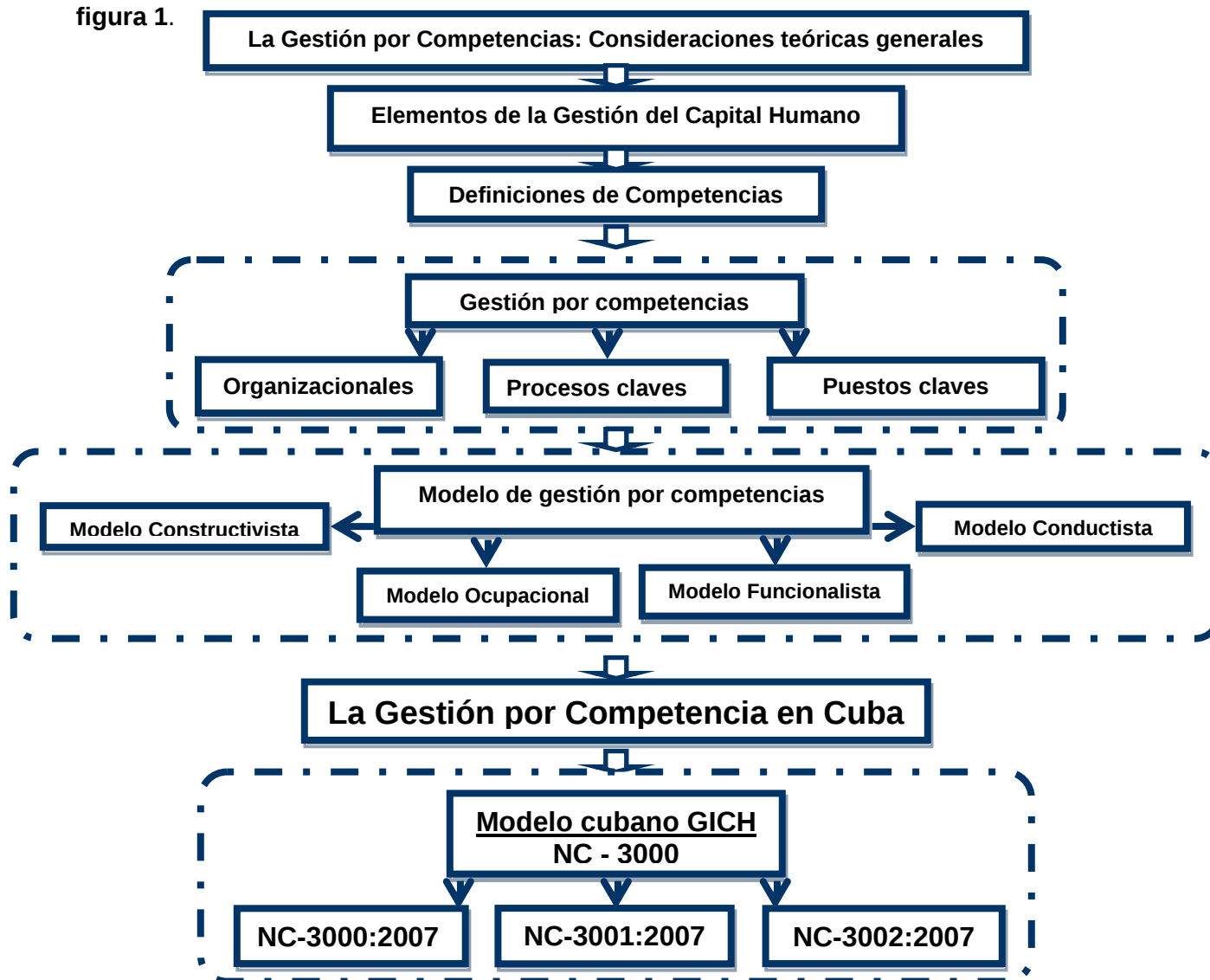


Figura 1: Hilo conductor propuesto para el Capítulo 1. **Fuente:** Elaboración propia.

1.1.- Introducción a la Gestión del Capital Humano.

El ámbito empresarial actual tiene una característica básica sobre la cual se desarrolla y transforma continuamente; este cambio de tecnologías constante ha obligado, en cierta medida, a que las personas vinculadas a ella, deban tener un nivel de competencia y 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.

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 calificaciones 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.- Consideraciones conceptuales sobre 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.

Después de revisar y analizar las definiciones y criterios presentados anteriormente, entre otros más, se considera que la conceptualización más completa y que se adecue a la realidad cubana actual es la presentada por la NC-3000:2007. Además en ella se defiende la idea del establecimiento de la gestión por competencias en todas las entidades estatales del país como una de las soluciones para lograr la eficiencia y excelencia en los desempeños que se esperan para las mismas.

1.2.1.- La Gestión del Capital Humano por competencias.

En 1973, fue planteado por primera vez, por David MacClelland, que la gestión por competencias es un modelo, el cual se hace cada vez más vigente en 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 comportamientos 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 grados 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.

1.3.- Características de los Modelos de Gestión por Competencias.

En la literatura revisada se identificaron varios modelos de gestión por competencias, en este epígrafe se hace referencia a los modelos existentes y sus características, entre los que se encuentran:

- ❖ **El modelo conductista:**

Este modelo está 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**”. Su objetivo fundamental 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:**

En este modelo se orientan los esfuerzos 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:**

Este modelo 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:**

El objeto de análisis de este Modelo 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.

Estos modelos tienen sus diferencias lógicamente, pero también puntos en común, por lo que la tendencia debe ser la de combinar, siempre que sea posible, los elementos positivos de cada uno.

1.4.- La Gestión por Competencias en Cuba.

En la actualidad el mundo empresarial se encuentra inmerso en muchos procesos de cambios y transformaciones. Cuba, como integrante de este, no está 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 Revolucionarias (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.

1.4.1.- Características fundamentales del Modelo Cubano.

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.

El **Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano** (MGICH) es un ciclo que se inicia con la conceptualización del modelo, la aplicación de la tecnología de diagnóstico, las tecnologías de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas, como se muestra en la **figura 2**.

Este modelo se basa en un enfoque de procesos y permite a la empresa cubana conocer el nivel de orientación estratégica al estimular el cumplimiento de premisas para su implantación, que serán comprobadas mediante su tecnología de diagnóstico posibilitando conocer el nivel de integración externa de la organización; y la evaluación de los módulos que brinda a la empresa el conocimiento del nivel de integración interna de la misma. El grado de integración interna y externa de la organización da a conocer el nivel de integración estratégica.

El modelo está compuesto por la tecnología de diagnóstico para medir la integración del capital humano con la estrategia empresarial, los módulos y normas cubanas para la implantación y certificación del sistema propio, en cada empresa. Dicho modelo es un ciclo que se inicia con la aplicación de la tecnología de diagnóstico, los módulos del SICH y concluye con la

implantación de las normas cubanas. Permite a la empresa fortalecer su orientación estratégica, al estimular el cumplimiento de premisas para su implantación, comprobadas mediante el diagnóstico de su nivel de integración estratégica.

MODELO DE GIRH

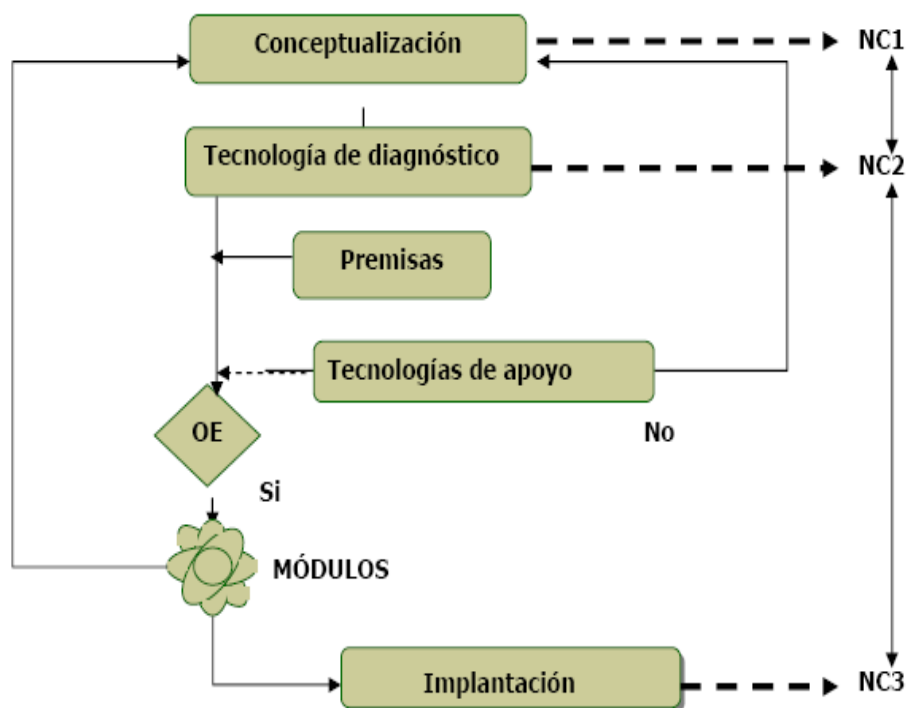


Figura 2: Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano. **Fuente:** NC 3002: 2007

El MGICH está integrado por un conjunto de **módulos** que se complementan y nuestro país le asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con los recursos humanos en la empresa, como se muestra en la **figura 3**.

La organización, después de aplicadas las tecnologías de diagnóstico y de apoyo, continúa el proceso, con la instrumentación de los módulos y, según la NC-3002:2007, se debe realizar con el enfoque siguiente:

Competencias laborales: La alta dirección dirige y controla la identificación de las competencias que distinguen las características peculiares de empresa, denominadas competencias distintivas, las de los procesos de las actividades principales y las competencias relativas a los puestos de trabajo.

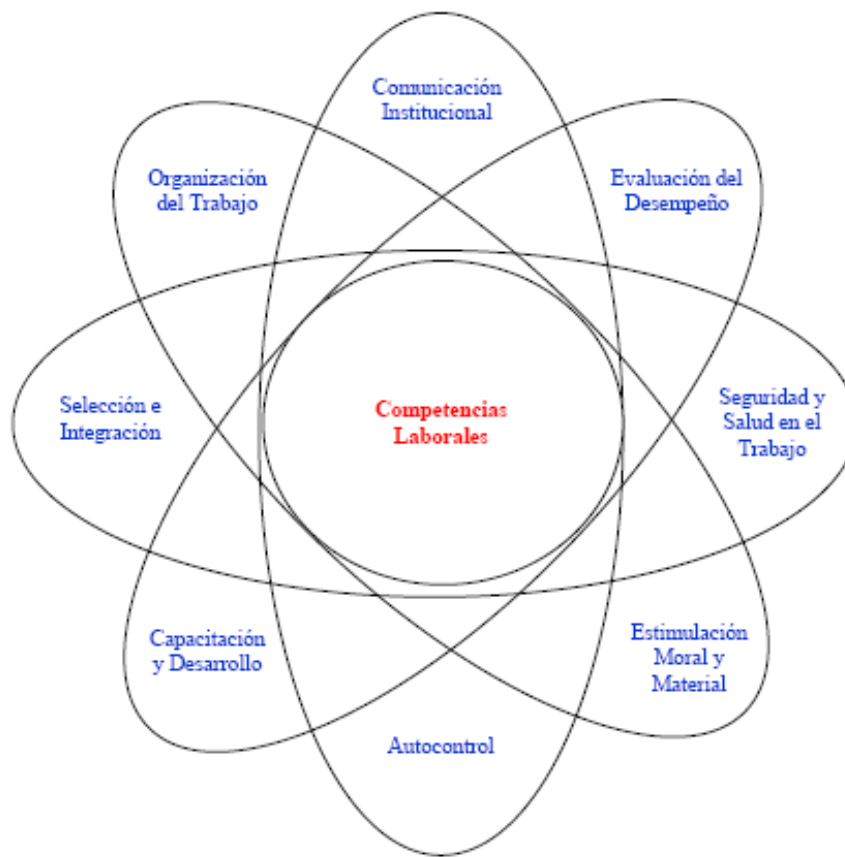


Figura 3: Módulos del Modelo de GICH. **Fuente:** NC 3002:2007

Organización del trabajo: Mediante la aplicación de métodos y procedimientos, con niveles adecuados de seguridad, salud para lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la empresa y satisfacer las necesidades de la sociedad y de sus trabajadores. Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño de procesos y puestos de trabajo, y al incremento del valor agregado.

Selección e integración de los recursos humanos: La alta dirección establece la política de selección e integración, controla la efectividad de las técnicas y procedimientos que se aplican y evalúa su contribución al cumplimiento de los objetivos y su estrategia empresarial. A través de la selección se eligen los candidatos entre los reclutados más idóneos y de mayor competencia para desempeñar tanto los cargos existentes, así como los de nueva creación, en correspondencia con el perfil de competencias de los cargos.

Capacitación y desarrollo: A partir de la determinación de necesidades de cada trabajador, la capacitación está en función del desarrollo de la idoneidad y la competencia laboral, para el logro de los objetivos, alineado a la estrategia empresarial; con un enfoque continuo cuya expresión es la condición de Entidad de Aprendizaje Permanente, que se otorga por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Estimulación material y moral: La estimulación material se rige por el principio de distribución, de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo, en combinación con la estimulación moral dirigida a fortalecer la conciencia revolucionaria y la motivación para alcanzar un alto desempeño económico y social.

Seguridad y salud en el trabajo: La seguridad y salud en el trabajo está orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura para que el trabajador desarrolle su labor eficientemente y sin riesgos. Se audita y certifica por parte de la Oficina Nacional de Normalización, según la norma NC 18 001, diseñada para la integración de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, alineada con las ISO 14 001 (Gestión Medioambiental) y las ISO 9001 (Sistemas de Gestión de Calidad).

Evaluación del desempeño: Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, por parte del jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área.

Comunicación institucional: La integración estratégica de la gestión de los recursos humanos con la participación efectiva de los trabajadores se logra mediante procesos de comunicación, el consenso y la unidad de acción para materializar la estrategia, asimilar y desarrollar las competencias, la innovación y la solución a los problemas. La dirección formula, aplica y controla la estrategia comunicativa de la empresa, en la que la comunicación hombre a hombre resulta clave.

Autocontrol: Los principios que sustentan el autocontrol son preventivos, educativos y promotores de valores, y están dirigidos a comprobar los resultados del sistema de gestión integrada de recursos humanos. El autocontrol asegura que el SGICH esté integrado con la estrategia empresarial, las políticas estén bien diseñadas, se cumplan y no se distorsionen.

Servirá para medir su impacto en los usuarios, proveedores, otras entidades la sociedad y los propios trabajadores.

El trabajo de **implantación** del modelo comienza cuando todos los requisitos, antes mencionados, en la organización se cumplan. El MGICH contribuye a alcanzar los objetivos siguientes:

- ❖ Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales.
- ❖ Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de las decisiones.

- ❖ Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos y revolucionarios, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad.
- ❖ Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la gestión integrada de los recursos humanos.

La organización debe realizar, sistemáticamente, una revisión de la aplicación del SGICH implementado con el objetivo de la mejora continua de éste.

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.

1.5.- Conclusiones parciales del Capítulo 1

De la revisión bibliográfica realizada se han arribado a las conclusiones parciales siguientes:

1. Entidades estatales del país pueden establecer la gestión del capital humano no solo como un sistema integral, sino además como un instrumento para lograr la organización y el funcionamiento que les permitan obtener los resultados previstos.
2. La gestión por competencias constituye un sistema que propicia un cambio sustancial en el ejercicio de la gestión de capital humano.
3. Mediante la gestión del Capital Humano por competencias cada empresa u organización puede identificar las características que las distinguen de las demás, así como determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para ser más competitiva, u obtener un desempeño superior.
4. La familia de Normas Cubanas (NC) 3000, 3001 y 3002 constituye una herramienta de trabajo fundamental en el diseño e implementación del SGICH y su objetivo fundamental consiste en lograr un desempeño laboral superior correlacionado con el máxima de eficiencia y eficacia de las organizaciones de producción y/o servicio y que estos resultados se reviertan en un sostenido desarrollo social y económico en el país.
5. La implantación del modelo de Gestión Integral de Capital Humano requiere que determinados aspectos se cumplan en la organización y posterior a su implementación necesita de una revisión sistemática con el objetivo de la mejora continua de éste.

CAPITULO II: Situación actual de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en Cienfuegos.

2.1.- Introducción capítulo II

Este Capítulo tiene como objetivo fundamental realizar una caracterización general de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en Cienfuegos (ANEC), partiendo desde su surgimiento en Cuba y creación en la provincia. Además se pretende realizar un análisis de la situación actual de la asociación para implementar el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano y analizar la posibilidad de diseñar los perfiles de cargo por competencia, revisando los procedimientos existentes en la bibliografía.

2.2.- Inicio de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba

Los Acuerdos y Resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, en particular aquellos relacionados con la definición e implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, así como la organización de nuestra economía, fue el marco propicio para crear una Asociación que agrupara a todos los economistas cubanos en torno a las tareas inmediatas de la construcción económica en nuestro país.

Tomada la decisión de constituir la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC), se dieron los pasos y se cumplieron las tareas para la consideración del Congreso Constituyente.

Un año antes del Primer Congreso Nacional Constituyente (1978) en cada provincia se constituyó una Comisión Organizadora que tuvo como tarea principal realizar un censo con el potencial de futuros miembros de la ANEC.

En el año 1979 los economistas se encontraban trabajando en el cumplimiento de los acuerdos del primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, materializando la ejecución del primer Plan Quinquenal, y la implementación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía.

La Asociación Nacional de Economistas de Cuba queda constituida en el Congreso celebrado en la Ciudad de la Habana los días 13 y 14 de junio de 1979, en el marco de la conmemoración del nacimiento de dos grandes hombres de nuestras gestas revolucionarias: el General Antonio Maceo, intransigente luchador por nuestra independencia y el Guerrillero Heroico, Comandante Ernesto Che Guevara.

El 26 de Noviembre de ese mismo año se efectúa el primer acto conmemorativo por el "***Día del Economista***", en honor también al eterno Comandante Ernesto Che Guevara, quien además de incansable y ejemplar luchador, fue el Primer Presidente Revolucionario del Banco Nacional de Cuba, cargo para el que fue designado por Fidel el 26 de noviembre de 1959.

En este año la historia de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC) llega a sus treinta cinco años de fundada, durante estos años vividos han sido parte de los 55 años de la Revolución Cubana y que ha contado con una organización de profesionales comprometidos con la Revolución, la Patria y el Partido.

2.2.1.- Inicio y evolución de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en Cienfuegos

En este año la historia de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC) llega a sus treinta cinco años de constituida. (Historia de la ANEC en Cienfuegos)

Los Acuerdos y Resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, en particular aquellos relacionados con la definición e implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, así como la organización de nuestra economía, fue el marco propicio para crear una Asociación que agrupara a todos los economistas cubanos en torno a las tareas inmediatas de la construcción económica en nuestro país.

Tomada la decisión de constituir la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC), se dieron los pasos y se cumplieron las tareas para la consideración del Congreso Constituyente.

Un año antes del Primer Congreso Nacional Constituyente (1978) en cada provincia se constituyó una Comisión Organizadora que tuvo como tarea principal realizar un censo con el potencial de futuros miembros de la ANEC.

El resultado permitió identificar la presencia de profesionales universitarios del campo de las ciencias económicas en tres municipios: Cienfuegos, Cumanayagua y Cruces, para un total de **88**, fundamentalmente de las especialidades de Contador Público (**41**), Licenciados en Control Económicos (**36**) y Licenciados en Economía (**11**).

El potencial del municipio de Cienfuegos permitió crear tres secciones de bases y en los municipios de Cruces y Cumanayagua solo una, con carácter territorial.

Con vistas a la preparación para el Congreso Constituyente se desarrollaron desde la base hasta el municipio, ponencias con problemáticas económicas que fueron discutidas para enfrentar la implantación de los Sistemas Económicos aprobados a partir del primer Congreso del Partido Comunista de Cuba.

En el histórico Congreso Constituyente de la ANEC, celebrado los días 13 y 14 de Junio del año 1979, y presidido por dos cienfuegueros, Miembros del Buró Político, Carlos Rafael Rodríguez Rodríguez y Osvaldo Dórticos Torrado, fueron aprobados los cinco propuestos y todos los que habían sido censados y que habían discutido los anteproyectos de Estatutos y las tesis del

Congreso. Estos compañeros recibieron con posterioridad el carnet y el sello distintivo con la condición de miembro fundador.

El 26 de Noviembre de 1979 se efectúa el primer acto conmemorativo por el **Día del Economista**, en conmemoración al día en que el Che asume la dirección del Banco Nacional de Cuba en el año 1961.

En el año 1979 los economistas se encontraban trabajando en el cumplimiento de los acuerdos del primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, materializando la ejecución del primer Plan Quinquenal, y la implementación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía.

En los primeros cinco años de creada esta Organización el peso de las estructuras de la ANEC estaba en las direcciones funcionales de los Poderes Populares y en los respectivos Órganos Globales de la Economía, estando creada la ANEC en las Direcciones Provinciales de Planificación, Finanzas, Trabajo, Delegación Provincial del Banco, Comité Estatal de Estadística, Poder Popular Provincial y en tres delegaciones provinciales de organismos de la Administración Central del Estado: Agricultura, MINAZ y MICONS.

Coincidiendo con la atención al proceso de las Empresas Experimentales se crearon las secciones de base en otras empresas del territorio como fueron: el Complejo Agroindustrial Azucareros “Antonio Sánchez” del municipio de Aguada, Empresa Cultivos Varios “Horquita” del municipio de Abreus y Empresa Pecuaria “El Tablón” del municipio de Cumanayagua.

Las Asambleas Municipales y Provincial del Poder Popular comenzaron inicialmente con la constitución de las Comisiones de Trabajo Permanente de Asuntos Económicos las que se integraron con los profesionales que contribuyeron a los análisis y discusiones de los informes económicos de dichas instituciones, hoy se mantiene la participación a través de las Comisiones Territoriales de Análisis de la Economía y en el asesoramiento a los delegados y presidentes de los Consejos Populares.

Especial atención merece el papel que ha desempeñado la ANEC en el mayor centro formador de profesionales para el territorio: Universidad de Cienfuegos “*Carlos Rafael Rodríguez*”. Hoy los afiliados que existen en la Universidad de Cienfuegos, se encuentran agrupados en tres secciones de base con un total 122 profesionales, significativamente superior al año 1978 para toda la provincia, pero además la comparación es cualitativamente superior desde el punto de vista científico, al contar hoy dentro de este conjunto de afiliados con 11 doctores y 43 master en ciencias, categorizados la gran mayoría como profesor Principal, aspecto que eleva la calidad de la superación que puede brindar la asociación.

Por los cambios y evolución de la ciencia y la tecnología la composición de la ANEC se ha ampliado acogiendo a otros graduados universitarios de especialidades que no son específicamente del campo de las ciencias económicas, pero que atendiendo a sus aportes a la economía y a sus vínculos de trabajo, hoy están compartiendo los mismos deberes y derechos, así como otros profesionales que reorientaron su perfil y asumieron responsabilidades en lugares donde necesitan de utilizar conocimientos de la economía. Con el transcurso de los años la asociación fue ganando en responsabilidades y reconocimiento dentro del territorio, así como en afiliados e interesados o aspirantes a formar parte del creciente ejército de profesionales de la ANEC, como se muestra en la **figura 3**.

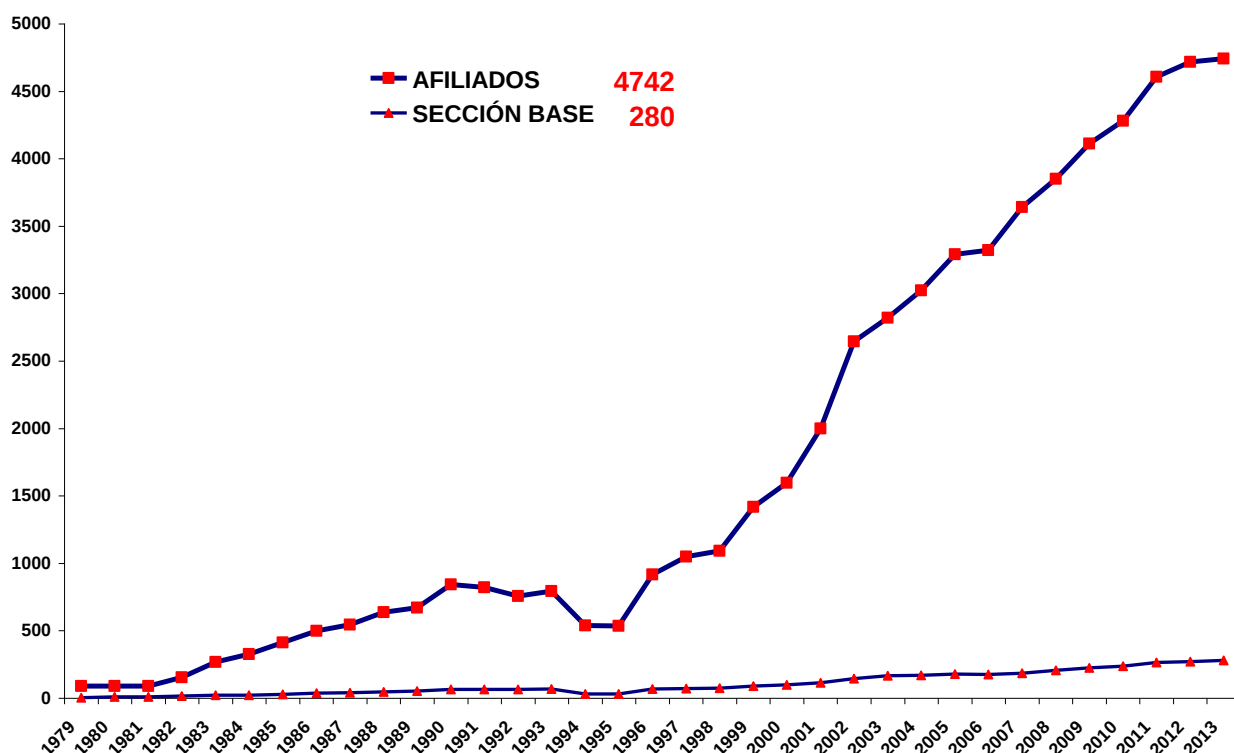


Figura 3: Comportamiento de la Afiliación y de las Secciones de Base de la Sociedad.

Fuente: Compendio de la Historia de la ANEC Cienfuegos.

Un acápite especial han tenido las acciones con los Técnicos de Nivel Medio, los cuales también fueron acogidos a partir de los acuerdos del IV Congreso de la ANEC., hoy es significativo el peso que representan en los aparatos económicos de las unidades presupuestadas de Educación, Salud, Deportes, Cultura y Comunales.

2.2.2.- Caracterización en 2013 de la ANEC en Cienfuegos

En el Año 2014 esta Asociación arriba a su 35 Aniversario de constitución, inmersos en una época de transformaciones económicas y sociales, donde la ANEC tiene como razón de ser agrupar a los profesionales de las ciencias económicas en cualquier sector de la economía donde estén ubicados, y su papel principal consiste en contribuir a la implementación de los

Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución desde cada sección de base, apoyándonos fundamentalmente en la aplicación adecuada del sistema de control interno en el colectivo laboral y el desarrollo de la actividad científica y de superación de cada uno de los asociados para lograr un mejor desempeño de los mismos.

La estructura directiva de la asociación se inicia desde el Consejo Ejecutivo Nacional, hasta los Provinciales y Municipales, así hasta la dirección de la sección de base, con una organización enfocada a los principales procesos de trabajo de la ANEC.

Como diferencia de las organizaciones tradicionales la ANEC, cuenta con una gran parte de sus directivos que no forman parte de su plantilla oficial, debido que tienen responsabilidades laborales en otros centros y además apoyan las actividades que se planifican.

La Asociación, como se mostró en la **figura 3**, mantiene un constante incremento de sus afiliados, hasta finales del 2013 contaba con **4742 asociados** y de ellos **2846** son profesionales de las ciencias económicas distribuidos en **280** secciones de base. Aunque más del **60% de los asociados** se localizan en las secciones de base del municipio de Cienfuegos, existe una representación en todos los municipios de la provincia, como se muestra en la **figura 4**.

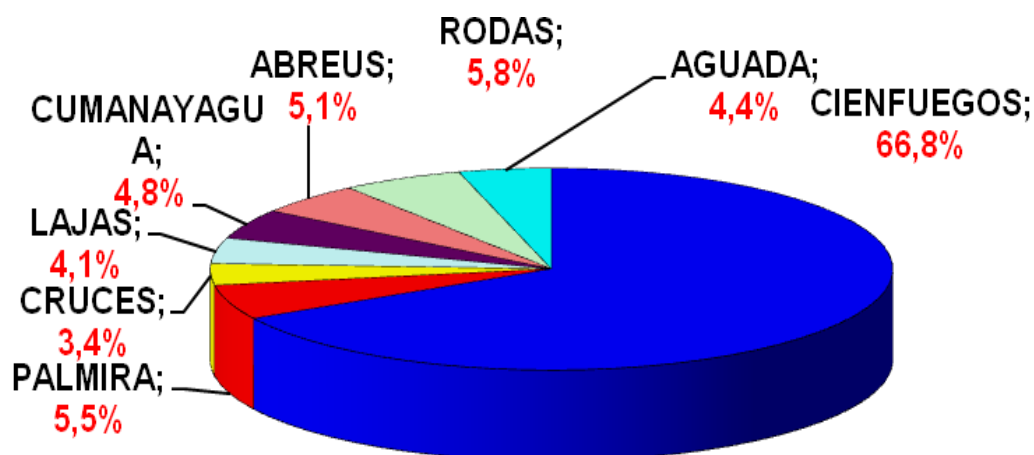


Figura 4: Porcentaje de Afiliados por municipios. **Fuente:** Informe ANEC 2013.

En la actualidad la ANEC en Cienfuegos cuenta con subsedes (*Denominadas Casas de la ANEC*) ubicadas en cada municipio de la provincia, excepto en el municipio cabecera, donde se localiza la sede provincial de la asociación.

En estas subsedes la asociación ha creado una plantilla profesional de trabajadores, mediante los cuales se asumen una gran parte de las actividades de aseguramiento y organización que son ejecutadas.

La plantilla de profesionales de la ANEC en Cienfuegos esta compuesta por **48 puestos de trabajo**, la cual está cubierta a un **91,7%** y del cual el **69%** son técnicos medios y solo un **31%** es Universitario. (Ver Anexo A)

Por otra parte el **52,1%** de dicha plantilla se localiza en la sede provincial, donde se incluye a la plantilla de la casa provincial y a los puestos que atienden directamente al propio municipio de Cienfuegos, mientras que el **47,9%** que resta se distribuyen por los demás municipios de la provincia, como se muestra en la **figura 5**.

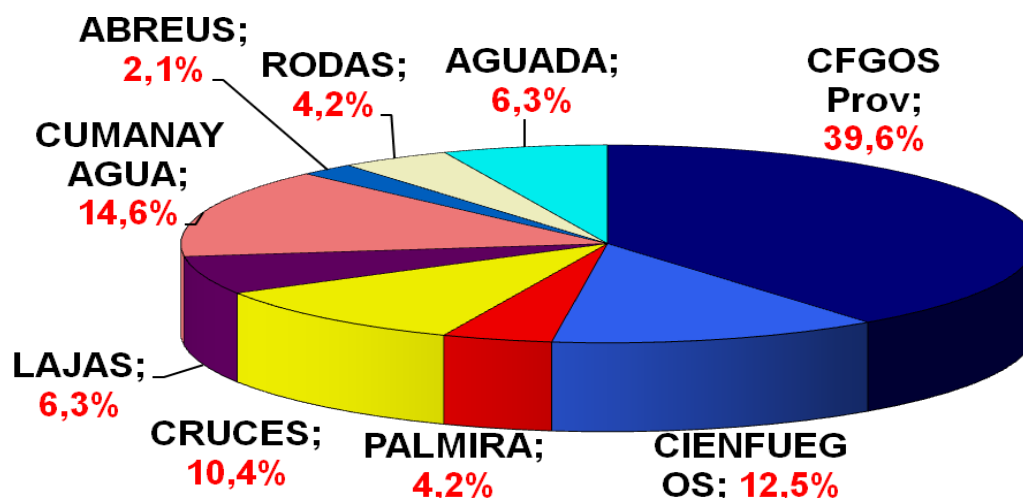


Figura 5: Distribución de Trabajadores por Municipio. **Fuente:** *Plantilla ANEC 2013*.

La Asociación tiene identificada sus principales Áreas de Resultados Claves o Procesos Claves dentro de su accionar, los cuales les llaman Vicepresidencias y mencionan a continuación:

 Organización y Finanzas;	 Superación Técnica y Profesional;
 Actividades Científicas;	 Actividades Profesionales;
 Actividades Sociales;	 Atención a Jóvenes;
 Económica;	 Administrativa;
 Informática;	 Información y Comunicación.

De todas estas áreas de resultados, procesos y puestos de trabajo la asociación tiene definida sus funciones o responsabilidades pero sin embargo adolecen de sus competencias, lo cual es un factor determinante para mejora su desempeño futuro.

2.3.- Requisitos para implantar Sistema de Gestión de Capital Humano en la ANEC

Como uno de los objetivos para el año 2013, la organización pretendía iniciar la implantación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano con que cuenta en la actualidad en todas sus sedes provinciales.

Según la NC 3001:2007, para implementar el Sistema de Gestión Integral del Capital Humano, las organizaciones deberán seguir las consideraciones del Modelo SGICH (**Figura 2**), y cumplir los requisitos generales y específicos presentados en dicho documento.

Dentro de estos requisitos generales (**4.1**) de la NC 3001:2007, el inciso **4.1.6.**, indica que en la organización que se pretenda implementar el SGICH, ***deberá existir un Clima Laboral Satisfactorio***. Por tal razón como uno de los primeros pasos a seguir en la asociación fue diagnosticar el clima organizacional actual.

2.3.1.- Consideraciones teóricas para el diagnóstico del Clima Organizacional en la ANEC

En la actualidad, el Análisis del Clima Organizacional resulta un indicador clave para mensurar el efecto que las prácticas de Recursos Humanos tienen en la organización. Como la propia palabra lo indica, analiza aspectos relativos a los Recursos Humanos de la empresa (sus percepciones y expectativas respecto al trabajo, motivación, etc.) y el funcionamiento organizacional.

De aplicaciones anteriores del procedimiento se encontró un cuestionario para diagnosticar el Clima Organizacional, en el cual se propone dividir el análisis en cuatro dimensiones generales: **Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación**; y cada una de estas a su vez se subdivide en cuatro variables representativas (**Ver Anexo B**).

1. **Liderazgo:** Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas, por medio de la habilidad de orientar y convencer con entusiasmo las variables asignadas:
 - ✓ Dirección: Sentido de orientación de las actividades, identificación y establecimiento de objetivos y metas de forma clara y medios para lograrlos.
 - ✓ Estímulo a la excelencia: Promueve y asume responsabilidad en la calidad, preocupación por el desarrollo de las personas.
 - ✓ Estímulo al trabajo en equipo: Se planifica y organiza el trabajo de todos como un solo grupo con objetivos comunes; la gestión organizacional se basa en trabajo en equipo.
 - ✓ Solución de conflictos: Superar los conflictos, con estímulos para generar desarrollo, se conforman metas, motivaciones y necesidades de los involucrados, a partir de una comunicación sincera, respetuosa, defensiva; compromiso de todos con las soluciones pactadas.
2. **Motivación:** Reacciones y actitudes naturales de las personas para subsistir y desarrollarse. Las verdaderas fuentes de motivación en el trabajo son: la necesidad de relaciones interpersonales provechosas y las oportunidades y proyectos para demostrar sus posibilidades. Estas son las motivaciones que realmente contribuyen al desarrollo de la organización:

- ✓ Realización personal: Contexto que permite al hombre aplicar sus habilidades, auto-realizarse, los trabajadores participan en la decisión sobre sus propios procedimientos y planes de ejecución.
 - ✓ Reconocimiento a la aportación: Se reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por las personas en la ejecución de las tareas asignadas.
 - ✓ Responsabilidad: Es el compromiso con que los trabajadores asumen cociente y voluntariamente sus deberes en respuesta a las demanda de trabajo; no basta con tener identificados los objetivos de la labor que realizan sino que es necesaria la confianza por parte de los superiores.
 - ✓ Adecuación de las condiciones de trabajo: Condiciones físicas y psicosociales en las que se realiza el trabajo, calidad y cantidad de recursos asignados.
3. **Reciprocidad**: Satisfacción de expectativas mutuas: del individuo y de la organización, adecuar los intereses de ambos y que exista coincidencia entre ellos. La persona se siente parte de la organización:
- ✓ Aplicación al trabajo: Identificación plena del individuo con su trabajo y la organización, responden de forma adecuada, con exactitud y esmero y adopta comportamiento que superan los compromisos formales del empleo.
 - ✓ Cuidado del patrimonio institucional: Cuidado de los bienes y recursos asignados, preocupación por la imagen, el prestigio y los valores de la organización.
 - ✓ Retribución: Beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros: sistema justo de remuneración salarial, posibilidad del individuo de hacer carrera en la organización, sistema de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.
4. **Participación**: Integración de las personas en la organización, aportando cada quien lo que le corresponde; es imprescindible que existan los diseños de puesto, con una clara definición de funciones y actividades a desarrollar.
- ✓ Compromiso con la productividad: El individuo requiere una orientación precisa de lo que se espera de él, en términos de calidad, cantidad y oportunidad; las metas del grupo y la responsabilidad que él tiene. Se trata de intercambiar y discutir sobre los resultados obtenidos y comprometerse con ellos.
 - ✓ Compatibilización de intereses: Integración de todos los intereses en una sola dirección: el cumplimiento de los objetivos de la organización. Debe lograrse entre todas las áreas e individuos la compatibilización de intereses al distribuir los recursos, el poder y el grado de autonomía que requieren unos y otros.
 - ✓ Intercambio de información: Intercambiar de forma organizada información sobre los propósitos comunes y medios para lograrlos, cuidando su calidad.

- ✓ Participación en el cambio: Actitud comprometida y orientada al cambio de los individuos, como agentes del cambio, participando con aporte de sugerencias, adopción de nuevos hábitos, entre otras.

A cada variable le pertenecen tres ítems de la encuesta que se refieren al factor que ella evalúa, aunque además se utilizaron filas vacías para aquellos aspectos en que el empleado decida incluir a la lista para realizar el análisis. En la **Tabla 2.1** se muestra cada dimensión con cada variable y los ítems que la constituyen.

<u>Dimensiones y Variables</u>	<u>Ítems</u>
LIDERAZGO	
✓ Dirección	1 - 17 - 23
✓ Estímulo a la excelencia	2 - 18 - 34
✓ Estímulo al trabajo en equipo	3 - 19 - 35
✓ Solución conflictos	4 - 20 - 36
MOTIVACIÓN	
✓ Realización personal	5 - 21 - 37
✓ Reconocimiento de aportes	6 - 22 - 38
✓ Responsabilidad	7 - 23 - 40
✓ Adecuación de las condiciones de trabajo	8 - 24 - 40
RECIPROCIDAD	
✓ Aplicación al trabajo	9 - 25 - 41
✓ Cuidado con el patrimonio institucional	10 - 26 - 42
✓ Retribución	11 - 27 - 43
✓ Equidad	12 - 28 - 44
PARTICIPACIÓN	
✓ Compromiso con la productividad	13 - 29 - 45
✓ Compatibilidad de intereses	14 - 30 - 46
✓ Intercambio de información	15 - 31 - 47
✓ Involucración en el cambio	16 - 32 - 48

Tabla 2.1: Dimensiones y variables utilizadas en el análisis del Clima Organizacional.

El análisis se realizó utilizando el método de Dimensiones y Variables Díaz Chacon 2009, el cual cuenta con los siguientes pasos:

1. Adaptación e implementación del cuestionario

Previamente a la aplicación del cuestionario se establecieron las características específicas de la instalación con el objetivo de adaptar la estructura y diseño de la investigación a la situación real de la misma.

1.1. Muestreo

La posibilidad de que cualquier muestra dada represente a la población de donde fue extraída descansa en un grupo de factores:

1. **Definición de la población.** La naturaleza de la población escogida depende de los tópicos a investigar y para su estudio pueden ser o no segmentados de acuerdo a los intereses de la entidad.

2. **Selección de las unidades de muestreo.** Las unidades de muestro son las unidades individuales de análisis. En este caso están compuestas por todos los trabajadores de una organización o solo los que se encuentren en una determinada área, departamento. Pudieran analizarse solamente los de una categoría ocupacional en específico.
3. **Selección del marco muestral.** Es la lista de unidades muestrales utilizadas en la muestra actual. En la práctica el marco muestral se ve a veces limitado por problemas financieros y de tiempo.

1.2. Selección del diseño Muestral

El diseño muestral es la forma de seleccionar las unidades muestrales. Esto cae en dos grupos principales: el muestreo probabilístico y el no probabilístico. El primero de ellos permite el cálculo de errores de estimación debido a que se conoce la distribución muestral. El segundo posee la ventaja de ser menos costoso y tomar menos tiempo, pero es menos válido en términos de la posible generalización de sus resultados.

1.3. Selección del tamaño de la muestra

Una interrogante común es determinar el tamaño de la muestra requerida en la investigación. Esto depende de la varianza de la población, la cual puede ser conocida o desconocida, y del tamaño de la población, el cual puede ser finito o infinito.

Generalmente en este tipo de investigaciones para el cálculo del tamaño de muestra se utiliza la expresión donde se conoce el tamaño de la Población y que se desconoce la varianza.

$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)E^2}{z^2} + Pq}$ Donde:	n = tamaño de la muestra N = tamaño de la población P = proporción muestral o su estimado. q = 1 - P E = error absoluto permisible. Z = valor de z para un nivel de significación deseado.
--	---

Obviamente, esta expresión requiere alguna decisión sobre qué proporción muestral utilizar. Si no hay una inclinación a priori entonces el valor de $P = 0.5$ es utilizado frecuentemente ya que garantiza el máximo valor de n . Una vez definido el tamaño de la muestra se procede a implementar el cuestionario, aplicándolo a la muestra de trabajadores seleccionados.

2. Procesamiento de los resultados.

Existen dos métodos que pueden ser utilizados para procesar este instrumento: Método de Dimensiones y Variables y el procesamiento por el **SPSS 19.0** utilizando Estadísticos Descriptivos, Tablas de Frecuencia, Tablas de Contingencia, Pruebas no Paramétricas (Kruskal Wallis, U de Mann Whitney) y el Análisis de la fiabilidad del cuestionario con la prueba ALPHA de Cronbach.

Método de Dimensiones y Variables

Este método consiste en elaborar Patrón de respuestas. Para ello se elaboró una encuesta clave con el valor ideal que deben dar los trabajadores para que en su organización haya un clima laboral favorecedor y positivo, siempre señalando con un punto las respuestas positivas (**Ver Anexo C**, columna “*Valor Ideal*”).

Al analizar esta encuesta clave contra cada una de las encuestas aplicadas; se otorga un punto por cada respuesta positiva y cero puntos por las incorrectas, por lo que cada variable el máximo de punto al que puede llegar es 3, ya que son tres los ítems que las integran.

2.3.2.- Resultados del diagnóstico del Clima Organizacional en la ANEC

El diagnóstico se realizó siguiendo los pasos descritos en el epígrafe anterior y se aplican diferentes pruebas estadísticas que confirman las hipótesis planteadas. (**Ver Anexo C**)

Diseño de la Investigación.

La población está compuesta por la plantilla de trabajadores existentes en la Asociación que conviven el mismo clima laboral en la Sede Provincial. Las unidades de muestreo y el marco muestral son todos los trabajadores de todas las áreas pertenecientes a la casa provincial y que tienen de una forma u otra interacción organizacional.

El Diseño Muestral utilizado fue de un 100 por ciento de la población lo que represento un tamaño de muestra final de **18 unidades de muestreos**, a pesar de que en el procedimiento se describen técnicas estadísticas que no sería de gran ayuda en este caso, aunque si para otras organizaciones.

Análisis de los resultados de la encuesta de clima organizacional.

La muestra analizada en la encuesta realizada quedó distribuida por Categoría Ocupacional, donde más del 56% de la misma esta compuesta por obreros, como se muestra en la **Tabla 2.2**.

El análisis de la Fiabilidad y Validez realizado al cuestionario tanto general como para cada ítem demuestra que el instrumento utilizado es fiable, mediante las pruebas explicadas en la descripción del procedimiento con el Paquete Profesional SPSS 19.0. (**Ver Anexo D**)

Además se realizó un análisis para las referencias cruzadas utilizando la variable de agrupación Categoría Ocupacional, donde se muestran los resultados de las preguntas que más evidencian la necesidad de Diseñar los Perfiles de Cargo. (**Ver Anexo E**)

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Dirigentes	3	16,67	16,67
Técnicos	9	50	66,67

Obreros y Servicios	6	33,33	100
Total	18	100	

Tabla 2.2: Porcentaje de trabajadores entrevistados por “Categoría Ocupacional”.

Resultados por el método de Dimensiones y Variables.

Los resultados generales para cada variable y cada dimensión se muestran en la **tabla 2.3**, el análisis de los mismos se realiza de manera individual hacia cada dimensión.

Dimensiones y variables	Valor	Subtotal
LIDERAZGO		
• Dirección	52,5%	51,6%
• Estímulo a la excelencia	74,1%	
• Estímulo al trabajo en equipo	33,3%	
• Solución conflictos	46,3%	
MOTIVACIÓN		
• Realización personal	57,4%	52,3%
• Reconocimiento de aportes	50,0%	
• Responsabilidad	44,4%	
• Adecuación de las condiciones de trabajo	57,4%	
RECIPROCIDAD		
• Aplicación al trabajo	68,5%	61,1%
• Cuidado con el patrimonio institucional	66,7%	
• Retribución	77,8%	
• Equidad	31,5%	
PARTICIPACIÓN		
• Compromiso con la productividad	35,2%	42,1%
• Compatibilidad de intereses	40,7%	
• Intercambio de información	40,7%	
• Involucración en el cambio	51,9%	
EVALUACIÓN GENERAL		51,8%

Tabla 2.3: Resultados generales de la aplicación del Método dimensiones y variables.

- **Dimensión Liderazgo:** Con un **51,6%** de puntuación esta Dimensión no fue muy favorecida por los encuestados debido fundamentalmente a la Variable *Solución de Conflictos* (**33,3%**) y al *Estimulo al trabajo en equipo* (**46,3%**), en este resultado inciden negativamente las preguntas “*Da igual trabajar mucho que poco*”, “*Si existe un problema nadie se interesa por resolverlo*” y “*Cuando uno no sabe hacer algo, nadie lo ayuda*”, como se muestra en la **figura 6**.

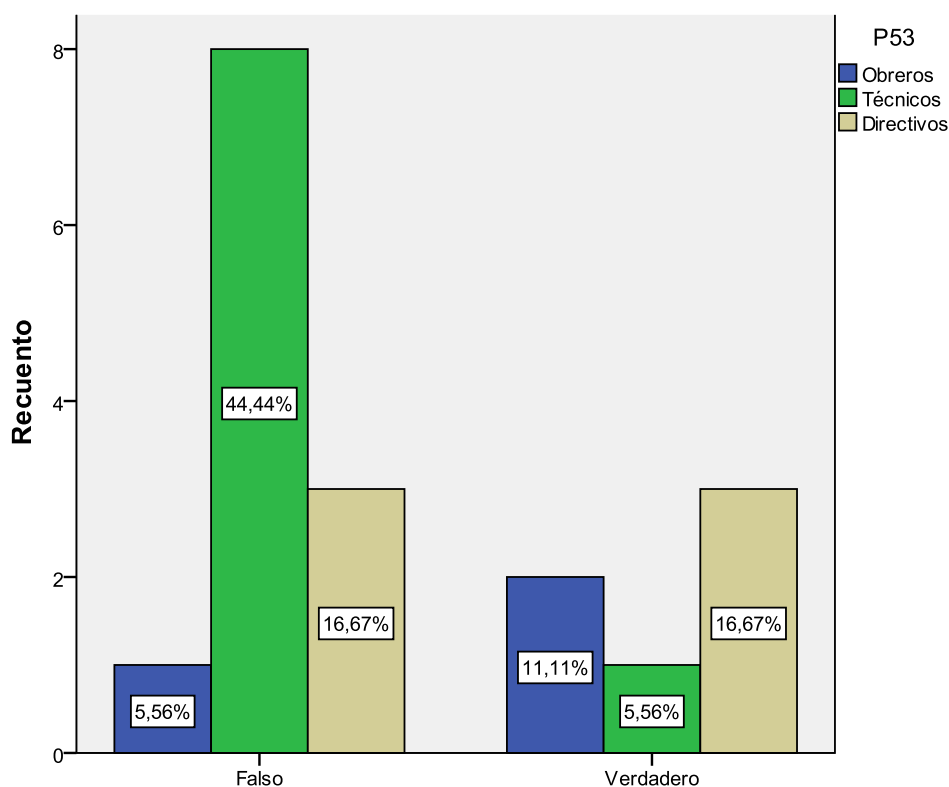


Figura 6: Respuestas dadas en la **pregunta 19**, “Cuando uno no sabe hacer algo, nadie lo ayuda”.

Como se puede apreciar en esta figura existe una incidencia de las limitaciones existentes debido a que no tienen definidos los Perfiles de Cargo y tienen claridad de la misión de cada cargo, además en muchas ocasiones no conocen las tareas específicas que se realizan y tampoco perciben la interacción con otros cargos, así como las competencias inherentes. La puntuación mayor de esta Dimensión fueron para las Variables “*Dirección*” y “*Estímulo a la excelencia*” con un **52,5%** y un **70%**, respectivamente, lo que las sitúa en una mejor evaluación dentro de esta dimensión. (Ver Anexo E)

- **Dimensión Motivación.** Se obtuvo un porcentaje de 52,3%, el cual está por encima del total pero sus variables individualmente son de las peores evaluadas. Se destacan en esta evaluación por sus bajos valores, Responsabilidad y Reconocimiento a Aportes con 44,4% y 50%, respectivamente. Donde los aspectos que más inciden son los relacionados con “Se reconoce el buen trabajo”, “Para hacer algo hay que estar preguntando a los responsables del área” y “Solo están pendiente de lo que uno hace mal”. Los cuales también inciden en la no existencia de unos adecuados perfiles de cargo donde se definan las responsabilidades de cada puesto, así como sus actividades y aspectos para evaluar resultados obtenidos. Por otra parte, a pesar de obtener un mejor porcentaje las variables “*Realización Personal*” y “*Condiciones de Trabajo*” con un **57,4%**, hay evidencias de que “Se dedica poco tiempo a analizar el trabajo en colectivo”, de que “No se revisa con frecuencia si la gente cumple o

no” y además “No podemos trabajar libremente, nos controlan mucho”, lo que demuestra nuevamente la falta de trabajo en equipo y el exceso de controles no planificados ni que tengan que ver con las actividades definidas en sus perfiles.

- **Dimensión Reciprocidad**: Alcanzó un porcentaje de **61,1%**, el mejor resultado entre todas las dimensiones y tres de las variables mejores evaluadas en todo el instrumento: “Aplicación al Trabajo”, “Cuidado del Patrimonio Institucional” y “Retribución”, con porcentajes en todos los casos por encima del **65%**. Incidiendo en estos resultados fundamentalmente aspectos como: “Defendemos nuestra área de trabajo para que sea la mejor”, “Hay posibilidad de realizar cursos de superación”, “Todos cuidamos de la instalación como nuestra casa”, “Estoy muy contento por trabajar aquí” y “En mi área todos queremos que sea la mejor”. Los cuales demuestran que si existe una motivación por trabajar en la asociación, por realizar bien el trabajo y obtener los mejores resultados, como se muestra en la **figura 7**.

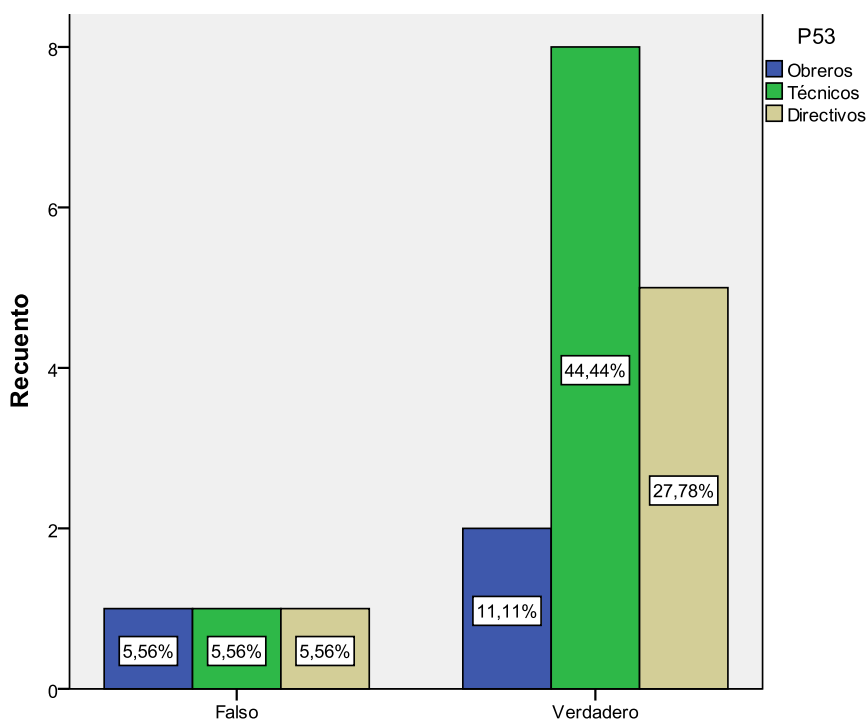


Figura 7: Respuestas dadas en la **pregunta 27**, “Estoy muy contento por trabajar aquí”.

- Por otra parte, la **Variable Equidad** muestra un porcentaje de **31,5%**, el más bajo de todo el instrumento, influida negativamente por aspectos como: “No se reconoce cuando uno hace bien las cosas”, “Hay preferencias con algunos trabajadores, jefes y áreas” y “Con frecuencia se realizan sanciones injustas”, en general, la Variable Equidad constituye una amenaza para el logro de un adecuado Clima Laboral en la asociación, debido a que de no ser incluida en el análisis el resultado fuera más positivo.

- **Dimensión Participación:** Resultó la Dimensión peor evaluada por los encuestados con un **42,1%** de respuestas positivas. Las variables más críticas fueron la “*Compromiso con la productividad*” (**35,2%**), “*Compatibilidad de intereses*” (**40,7%**) e “*Intercambio de Información*” (**40,7%**), demostrando un desinterés y falta de sentido de pertenencia existente en el colectivo y que es considerado uno de los principales valores compartidos de la Organización. Dentro de los aspectos a señalar se encuentran que más del 50% de los encuestados califican de verdadero a que “*Cada área trabaja por su lado*”, así como en esa misma medida clasifican de falso a que “*Todos trabajamos como un gran equipo*”, lo cual refleja que no existe una adecuada interacción entre las diferentes Áreas en el accionar para el logro de los objetivos de la asociación, como se muestra en la **figura 8**.

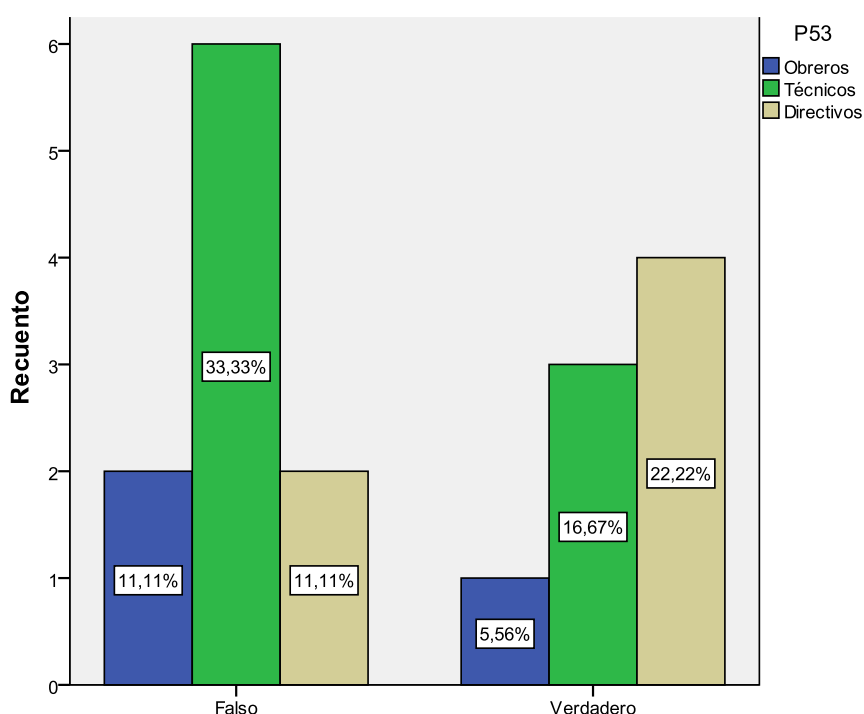


Figura 8: Respuestas dadas en la pregunta 45, “*Todos trabajamos como un gran equipo*”.

De manera general la evaluación obtenida por el instrumento para el **Clima Organizacional** en la sede provincial de la ANEC en Cienfuegos fue de un porcentaje de **51,8%**, lo que no significa que el ambiente laboral no es Satisfactorio, para implementar el cualquier sistema de gestión de recursos humanos.

Aunque del análisis individual los resultados de la encuesta a partir de la evaluación de Dimensiones y Variables se obtiene además que en la asociación se necesita del diseño y definición de los Perfiles de Cargo por competencias. Por tal razón se propone avanzar en este aspecto hasta que en un futuro se desarrollen un conjunto de acciones que transformen el clima

actual y se identifiquen las condiciones adecuadas iniciar la implementación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano.

2.4.- Los Perfiles 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 asociación? ¿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 resumen 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.

2.4.1.- 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.

- ✓ **Etapla #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).
- ✓ **Etapla #2: Conformar el comité de expertos.**
- ✓ **Etapla # 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.
- ✓ **Etapla #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.
- ✓ **Etapla # 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: $\sum A_i < T$.
- ✓ **Etapas # 6: Determinar y conceptualizar las competencias por puestos de trabajo.**
- ✓ **Etapas # 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.

 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.**

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.**

Pasos de la etapa:

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

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

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.

✚ **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.

✚ **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:

- ❖ **Etapla I:** Preparatoria.
- ❖ **Etapla II:** Identificación de las competencias.
- ❖ **Etapla III:** Validación de las competencias.
- ❖ **Etapla IV:** Normalización de las competencias.
- ❖ **Etapla V:** Evaluación y control de las competencias.
- ❖ **Etapla VI:** Certificación de las competencias.

 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.

 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). A continuación se refieren cada una de las etapas del procedimiento.

Etapa A: Organización del trabajo		Etapa C: Ejecución
Etapa B: Planeación		Etapa D: Seguimiento y control

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 2.4**.

ETAPAS	ACTIVIDADES	MÉTODOS Y HERRAMIENTAS
Organización del trabajo	• 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.	• Persuasión • Entrevista • Cálculo del número de Expertos • Talleres de preparación • Análisis documental • Revisión de la planeación estratégica • Diagrama Causa- Efecto.
Planeación	• Competencias distintivas de la organización. • Competencias básicas de procesos claves. • Competencias de puestos claves.	• Diagnóstico organizacional • Tormenta de ideas • Método de expertos • Cuestionario para Expertos • Trabajo en grupos • SIPOC • Método Funcional • Cuestionario
Ejecución	• Elaborar el perfil de cargo por competencias • Procedimiento para la determinación de perfiles de puestos por competencias	• Observación directa • Cuestionario • Entrevistas
Seguimiento y control	• 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	• Capacitación por Competencias • Entrevistas

Tabla 2.4: Aspectos básicos del procedimiento. **Fuente:** Marisel Padrón Valero, (2011)

2.4.2.- Análisis para la selección 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. **(Ver Anexo F)**

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.

Partiendo del análisis anterior, para el desarrollo de esta investigación se ha seleccionado 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.

2.4.3- Descripción general del procedimiento seleccionado.

Etapas 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:

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

M- número de expertos

P- proporción estimada de error (%).

i- nivel de precisión ($i \leq 12$).

Donde:

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

Nivel de confianza	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 2: 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 3: 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 4: 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.

2.5.- Conclusiones Parciales del Capítulo 2

De los análisis realizados y los resultados obtenidos se han arribado a las conclusiones siguientes:

1. La Asociación de Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC) es una organización no gubernamental creada desde 1979 y que cuenta con una representación en cada provincia y municipio del país, donde labora un grupo de trabajadores para desarrollar sus actividades científicas y de superación profesional que se planifiquen.
2. Para lograr sus objetivos y proyecciones la ANEC en Cienfuegos se ha propuesto implementar el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano, según la norma cubana 3000, pero en los requisitos generales (inciso 4.1) de la NC 3001:2007, el inciso 4.1.6, se indica que para implementar el SGICH, ***deberá existir un Clima Laboral Satisfactorio***.
3. La evaluación del Clima Organizacional en la ANEC de Cienfuegos fue de **51,8%**, lo que no significa que el ambiente laboral **no es Satisfactorio** para implementar el cualquier sistema de gestión de recursos humanos.

4. En el análisis individual de las Dimensiones y Variables del clima de la asociación se reafirma la necesidad de **diseñar de los Perfiles de Cargo por competencias**. Por tal razón se propone avanzar en este aspecto hasta que en un futuro se desarrollen un conjunto de acciones que transformen el clima actual y se identifiquen las condiciones adecuadas para iniciar la implementación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano.
5. Los perfiles de cargo por competencia resumen no solo las actividades que el trabajador debe realizar en su puesto de trabajo, (contenido de trabajo) sino también los requisitos físicos y de personalidad, responsabilidades que conlleva, saberes, el querer hacer, así como la cultura organizacional.
6. En la investigación se analizan algunos procedimientos existentes, los cuales en su mayoría presentan similitudes relacionadas con la forma de identificar y gestionar las Competencias Laborales, posibilitan la elaboración de perfiles de competencias, así como proporcionan las principales herramientas y técnicas a emplear. Aunque fue seleccionado y descrito de manera general el procedimiento implementado por **Marisel Padrón Valero (2011)**, que contiene los aspectos que son esenciales para el fin que se propone: *el diseño de perfiles de competencias en la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en Cienfuegos*.

CAPÍTULO III: Implementación del procedimiento para diseñar los Perfiles de Cargo por Competencias en la ANEC de Cienfuegos.

3.1.- Introducción Capítulo 3

En esta etapa de la investigación se implementa el procedimiento seleccionado, que corresponde al utilizado por la autora Padrón Valero, Marisel, (2011), 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 a los puestos de trabajo claves de la asociación. El procedimiento se muestra en la **figura 3.1**.



Figura 3.1: Procedimiento para el diseño de perfiles de cargo por competencias. **Fuente:** Padrón Valero M., (2011).

Este procedimiento se aplicará a todos los puestos de trabajo existentes en la Casa Provincial de la ANEC en Cienfuegos, dada su importancia dentro del resto de las casas en los municipios. Aunque en próximas investigaciones serán completados todos los puestos de la asociación en la provincia con los demás existentes en los municipios

A continuación se describe detalladamente cada etapa del procedimiento implementado, así como los resultados que fueron obtenidos y su análisis correspondiente.

3.2.- Implementación del procedimiento seleccionado.

Etapas # 1: Organización del trabajo

El objetivo general de esta etapa consiste en preparar y organizar todas las actividades a desarrollar en la implementación 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 inicio de esta investigación fue un acuerdo y compromiso del Consejo Ejecutivo Provincial de la ANEC donde se les explicó el procedimiento seleccionado, sus objetivos, alcance y resultados esperados para la presente investigación, además se mostraron los beneficios que representan para la asociación a corto, mediano y largo plazo pueden generar las acciones de mejoras que resultan de la aplicación del procedimiento. De esta presentación se logro obtener el compromiso y apoyo de todo el consejo en cuanto a: recursos humanos, financieros y tecnológicos para la investigación.

Todo el consejo ejecutivo provincial se mostró muy interesado en mantenerse informado de los avances y desarrollo del proceso de investigación y de los resultados que se iban obteniendo.

Además se le explico a la sección sindical que representa el grupo de trabajadores implicados en el estudio para además del compromiso de la dirección lograr la atención de los involucrados en el cambio y en los futuros beneficios.

Así mismo se les explico sus derechos 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 describió en el capítulo 2, epígrafe **2.4.3**.

Para la aplicación de este método se fija la proporción estimada de error al **1% (0,01)** y un nivel de precisión del **12% (0,12)**. Ambos datos pueden ser fijados por el investigador según las condiciones y necesidades de sus resultados.

Por tanto al definir la magnitud de la proporción estimada de error se debe seleccionar un nivel de confianza (**NC**) del **99%**, lo que representa un valor del coeficiente K de **6.656**. Si se aplica la expresión presentada en el apartado mencionado anteriormente se obtiene aproximando por defecto que se necesitan **10 expertos** para la investigación.

Con tales resultados se les explica a los miembros del consejo ejecutivo que para formar parte de este comité de experto las personas que se seleccionen deben tener los requisitos siguientes:

- ❖ Formado por especialistas de todas las áreas, conocedoras del trabajo y de las actividades de la asociación.
- ❖ Se aprobados por el Consejo Ejecutivo Provincial.
- ❖ Ser seleccionados los que están más relacionados a las áreas de resultados claves de la asociación.
- ❖ Deben ser personas capaces y con criterio propio.
- ❖ Deben ser personas a la vanguardia e interesados en mejorar los resultados de la asociación.
- ❖ Deben tener responsabilidad con el cargo que ocupa o la actividad que se responsabilice.
- ❖ Tener varios años de experiencia en el trabajo de la asociación.
- ❖ Investigaciones o entrenamientos relacionados con el tema.
- ❖ Algún conocimiento específico sobre el análisis a realizar.

Con todos estos requisitos se le solicitó al Consejo Ejecutivo Provincial su criterio sobre una propuesta presentada de los posibles integrantes del equipo de trabajo, en la cual se los nombres de las 10 personas siguientes:

No	Nombre y apellidos	Cargo que ocupan	Cargo
1	Alexander Brito Brito	Presidente Provincial	Presidente
2	Magaly del Valle Abreu	Vp. Organización y Finanzas	Miembro
3	Yadira Fajardo Velázquez	Vp. Informática	Miembro
4	Alina Pérez Aguayo	Vp. Actividades Científicas	Miembro
5	Rosa Benavides Aparicio	Directora CANEC y C. Ética	Miembro
6	Rolando Fajardo Quintana	Vicepresidente Administrativo	Miembro
7	José R. Correoso Suarez	Presidente de Cruces	Miembro
8	Isabel Tillet Hercia	Vp. Actividades Económicas	Miembro
9	Elena M. Bielsa Álvarez	Vp. Organización y finanzas Opio Cfgos.	Miembro
10	Yaquelín García Pérez	Jefe de Recursos Humanos ANEC Cfgos	Miembro

❖ **Paso C. Preparar el personal**

Durante esta del procedimiento se analizaron las técnicas y herramientas a utilizar en la presente investigación:

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

Además se les explicó a los expertos seleccionados en qué consistía el estudio y cuál era su objetivo general, algunas de las herramientas a utilizar y enfoques a seguir en el transcurso de

la investigación, resaltando la importancia de su sinceridad y la utilidad de los resultados para la organización.

La preparación del grupo de expertos seleccionados se realizó mediante seminarios, donde se trataron 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.

Al finalizar las actividades se elaboró de conjunto con los expertos, el cronograma de tareas a desarrollar durante la investigación para ganar en conocimientos y en preparación del equipo.

❖ **Paso D. Conocer la organización**

Este paso fue realizado utilizando la información presentada en el capítulo 2, aunque la totalidad del equipo de expertos conocen cabalmente las características fundamentales de la asociación, por ello el mayor tiempo de preparación se dedicó fundamentalmente al paso anterior del procedimiento.

❖ **Paso E. Diagnóstico organizacional**

Como se explicó en el capítulo anterior, para lograr sus objetivos y proyecciones la ANEC en Cienfuegos se ha propuesto implementar el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano, según la norma cubana 3000, pero en los requisitos generales (inciso 4.1) de la NC 3001:2007, el inciso 4.1.6, se indica que para implementar el SGICH, ***deberá existir un Clima Laboral Satisfactorio***.

Como el diagnóstico realizado del Clima Organizacional en la ANEC de Cienfuegos fue de **51,8%**, significa que **no es Satisfactorio** para implementar el cualquier sistema de gestión de recursos humanos.

Aunque de los análisis individuales de las variables de la encuesta del clima aplicada en la asociación se identifica la necesidad de **diseñar de los Perfiles de Cargo por competencias**.

Etapas II: Planeamiento

En esta segunda etapa se procede a determinar las competencias a todos los niveles dentro la ANEC en Cienfuegos y poder conformar finalmente la matriz de competencias que será adjuntada al perfil del cargo final. Para lograr dicho objetivo se desarrollaron las actividades concebidas y descritas en el capítulo 2.

❖ **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 **20 competencias organizacionales** las que se muestran a continuación:

1	Trabajo en equipo
2	Capacidad de organización y planificación.
3	Compromiso ético con la ANEC
4	Motivación por la calidad
5	Alto sentido de pertenencia.
6	Responsabilidad profesional.
7	Elevada responsabilidad social.
8	Liderazgo
9	Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades
10	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.
11	Eficacia y eficiencia en la Toma de Decisiones.
12	Comunicación
13	Conocimiento tecnológico
14	Honestidad
15	Orientación a la superación
16	Disciplina
17	Alto interés por la información actualizada
18	Alto sentido de creatividad
19	Correcta educación formal
20	Disposición y representación de la imagen de la ANEC

Posteriormente en una segunda ronda se determinaron cuales de estas 20 competencias realmente se ajustaban a la propia asociación en cuanto a su misión y objeto social. Para ello se elaboró una matriz de competencias donde cada uno de los expertos evaluó si consideraba la competencia era necesaria o no para la asociación.

En este paso se determinó además el nivel de concordancia entre los expertos utilizando la expresión matemática dada por Cuesta Santos, Armando (2005) que se muestra a continuación:

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

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 los resultados de la matriz de competencias de la asociación ya 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 asociación		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Cont	C %
1	Trabajo en equipo			N								9	90,0
2	Capacidad de Organización y planificación.		N		N		N			N		6	60,0
3	Compromiso ético con la ANEC	N		N	N		N					6	60,0
4	Motivación por la calidad.			N	N		N					7	70,0
5	Alto sentido de pertenencia.					N			N			8	80,0
6	Responsabilidad profesional.	N	N				N					7	70,0
7	Elevada responsabilidad social.			N								9	90,0
9	Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades		N		N		N			N		6	60,0
10	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.			N			N					8	80,0
11	Eficacia y eficiencia en la Toma de Decisiones.					N	N			N		7	70,0
14	Honestidad	N		N			N					7	70,0
16	Disciplina					N						9	90,0
17	Alto interés por la información actualizada	N		N								8	80,0

De las 20 competencias definidas para la asociación que quedaron seleccionadas en la primera ronda se eliminaron 7 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	Capacidad de Organización y planificación.
3	Compromiso ético con la ANEC
4	Motivación por la calidad.
5	Alto sentido de pertenencia.
6	Responsabilidad profesional.
7	Elevada responsabilidad social.
9	Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades
10	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.
11	Eficacia y eficiencia en la Toma de Decisiones.
14	Honestidad
16	Disciplina
17	Alto interés por la información actualizada

Ya en la tercera ronda se le entregó a cada experto un listado con las competencias seleccionadas para que las ordenaran por orden de importancia, donde se le asigna un valor entre **1** y **13** en función de su nivel de importancia. Con estos resultados obtenidos se conforma otra matriz de importancia y se vuelve a determinar la concordancia, como 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	Capacidad de Organización y planificación.	12	12	11	12	12	12	13	12	13	12	121	12,1	70	12
3	Compromiso ético con la ANEC	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	18	1,8	80	2
4	Motivación por la calidad.	8	7	8	8	8	7	7	8	8	8	77	7,7	70	8
5	Alto sentido de pertenencia.	9	8	9	9	9	8	8	9	9	9	87	8,7	70	9
6	Responsabilidad profesional.	10	9	10	10	10	9	9	10	10	10	97	9,7	70	10
7	Elevada responsabilidad social.	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	28	2,8	90	3

9	Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	47	4,7	70	5
10	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.	13	13	12	13	11	13	12	13	12	13	125	12,5	60	13
11	Eficacia y eficiencia en la Toma de Decisiones.	11	11	13	11	13	11	11	11	11	11	114	11,4	80	11
14	Honestidad	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	43	4,3	70	4
16	Disciplina	6	6	6	6	6	6	10	7	6	6	65	6,5	80	6
17	Alto interés por la información actualizada	7	10	7	7	7	10	6	6	7	7	74	7,4	60	7

El conjunto de competencias de la asociación quedaron ordenadas según orden de prioridad siguiente:

1	Trabajo en equipo
2	Compromiso ético con la ANEC
3	Elevada responsabilidad social.
4	Honestidad
5	Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades
6	Disciplina
7	Alto interés por la información actualizada
8	Motivación por la calidad.
9	Alto sentido de pertenencia.
10	Responsabilidad profesional.
11	Eficacia y eficiencia en la Toma de Decisiones.
12	Capacidad de Organización y planificación.
13	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.

Finalmente se desarrolla una última sesión de trabajo con los expertos para definir los conceptos y dimensiones de cada competencia, donde los resultados obtenidos se muestran 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 en un grupo o colectivo y obtener resultados óptimos en el trabajo.	Propicia la participación de la asociación. 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.

Capacidad de Organización y planificación.	Es la habilidad de organizar y planificar el trabajo sobre la base de las competencias contando con la implantación de las NC-3000:2007.	Capacidad para organizar y planificar el trabajo eficientemente.
Alto sentido de pertenencia.	Refiere el lazo espiritual que se ha de crear entre los trabajadores y la Asociación garantizando su lealtad y compromiso.	Capacidad retener a los trabajadores y comprometerlos con la asociación. 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 asociación, Propicia el trabajo en colectivo y el logro de los objetivos futuros.
Elevada responsabilidad social.	Responde al respeto por la sociedad, traducido en una mejor atención a los asociados, responsabilidad ante los resultados económicos de país y sus implicaciones en la población, así como brindar un mejor servicio con la calidad requerida y las condiciones existentes.	Capacidad para buscar soluciones a las necesidades reales de la sociedad como eje central de la actividad de la asociación. Capacidad de trazar estrategias que lleven a la mejora paulatina de la situación económica que enfrenta la sociedad. Capacidad para mantener el respeto por los asociados 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 todas las actividades, acciones y decisiones que asuma la asociación.	Habilidad para la solución efectiva y rápida de problemas. Capacidad para instrumentar eficientemente nuevos métodos manteniendo la calidad en todo momento. Dominio de las oportunidades del crecimiento y la mejora de la asociación.
Honestidad	Responde al cumplimiento del deber, el respeto por las normas establecidas, sinceridad y honradez.	Capacidad de mantener la firmeza de los principios de la asociación. Capacidad para cumplir con el deber y los estatutos de la asociación. 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 afiliados a la asociación.
Compromiso ético con la ANEC	Nivel de relación y vínculo otorgado a la actividad que realiza y los resultados que obtiene, con las actividades y resultados de la asociación.	Capacidad de representación y de vinculación que tienen sus deberes y derechos para con la asociación. Capacidad para desarrollar sus actividades con transparencia total para la asociación.
Orientación al logro, al objetivo y al resultado.	Proceso mediante el cual la asociación establece política y programas cada vez más eficientes y superiores desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo.	Capacidad para desarrollar e implementar políticas y programas enfocados en la eficiencia y la eficacia de la asociación.
Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades	Habilidad propia para crear, desarrollar y cumplir cualquier actividad en la asociación.	Capacidad de creación de actividades nuevas. Capacidad de desarrollar actividades con los recursos asignados. Capacidad de cumplir eficientemente las tareas asignadas por la asociación.
Responsabilidad profesional.	Garantiza el cumplimiento del deber, la superación profesional, la calificación para	Posibilita el desarrollo de capacidades colectivas orientadas al logro de la eficiencia

	las actividades que se desarrollan en la asociación, así como su continuo interés por lograr la calidad en las actividades planificadas.	y de los objetivos de la asociación. Capacidad para garantizar la superación profesional enfocada a elevar la competencia de sus trabajadores y la calidad en todas las actividades de la asociación. Capacidad para promover la participación democrática, de los trabajadores para que se sientan implicados en los objetivos de trabajo de la asociación.
Alto interés por la información actualizada	Sentimiento insaciable hacia el conocimiento y estudio de la situación actual de país y del mundo, así como hacia la propuesta de soluciones de problemas identificados en la asociación.	Capacidad de aprender y seguir aprendiendo, para enfrentar posibles problemas dentro de la asociación y la sociedad. Capacidad para identificar constantemente las posibilidades de desarrollo de la asociación.
Eficacia y eficiencia 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.

El procedimiento aplicado y los resultados obtenidos en cada ronda de trabajo con el grupo de expertos para la determinación de las competencias distintivas de la organización utilizando el Método Delphi por rondas, se muestra en el **Anexo G**.

Paso H. Determinar las competencias del área a estudiar.

La asociación ha identificado la importancia y necesidad de gestionar correctamente a su capital humano en aras de lograr una mayor integración entre Hombre-Asociación-Logros; apoyándose en 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, utilizando 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 ejecutivo se decide seleccionar como inició de la aplicación de este sistema de gestión a las áreas existentes en la **Casa Provincial de la ANEC**, debido a que desde allí se dirige y controla todas las actividades que se realizan en la asociación del territorio.

Para cumplimentar con sus actividades y responsabilidades a nivel provincial, la Casa de la ANEC cuenta con una plantilla aprobada de 19 trabajadores que atienden las actividades de la provincia y 6 plazas para atender las actividades de Cienfuegos como municipio propiamente, lo que representa el 52% de la plantilla total aprobada para la asociación en el territorio.

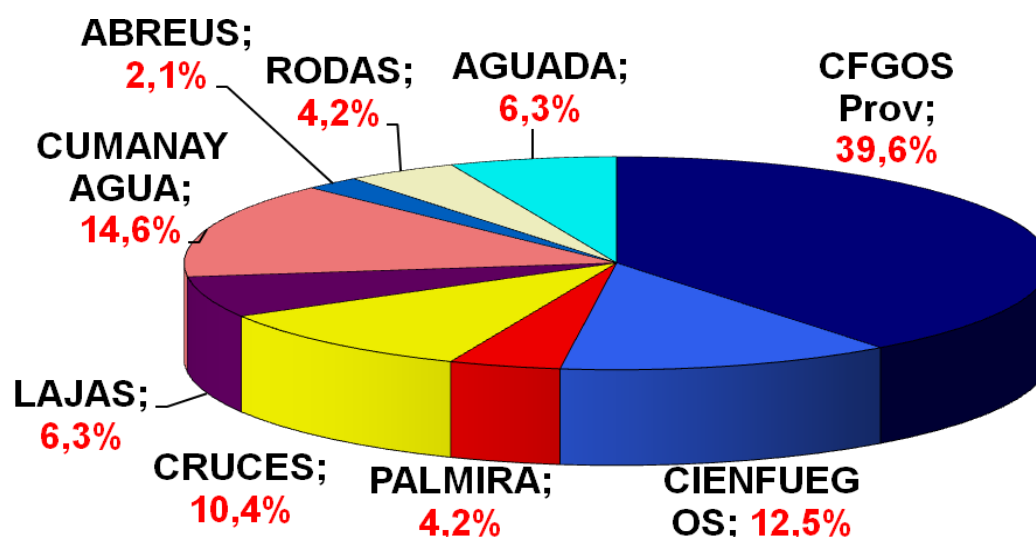


Figura 3.2: Porcentaje de trabajadores de la ANEC en la Provincia por área. **Fuente:** Plantilla ANEC 2013.

A continuación se detalla la composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional y nivel de escolaridad que existe en la asociación por cada municipio. Como se muestra en la tabla la representatividad de la plantilla de la casa provincial con respecto a los demás municipios.

Tabla 3.4: Composición de la plantilla por categoría ocupacional y Nivel de Escolaridad. **Fuente:** Plantilla ANEC 2013

	D	A	T	S	O	Técnico Medio	Universitario	Cubierta	Aprobada
CFGOS Provincia	8		4	6	1	11	8	19	19
CIENFUEGOS	1	1	4			4	2	5	6
PALMIRA	1		1			2		2	2
CRUCES	1		2	2		4	1	4	5
LAJAS		1	2			1	2	2	3
CUMANAYAGUA	1		2	4		7	0	7	7
ABREUS			1			0	1	1	1
RODAS	1		1			1	1	2	2
AGUADA		1	2			3	0	2	3
Total Cat Ocup.	13	3	19	12	1	33	15	44	48
% Cat. Ocup.	27,1	6,3	39,6	25,0	2,1	68,8%	31,3%	91,7%	100,0%
	33,3%		66,7%						

En esta misma tabla se presenta el nivel de escolaridad existente donde el 68,8% de los trabajadores son técnicos medios y el resto universitarios, donde lleva un mayor peso los trabajadores que ocupan los puestos de trabajo en la Casa Provincial de la ANEC.

Competencias de la Casa Provincial de la ANEC

Con la ayuda de los expertos y utilizando el método DELPHI se reafirmo la misma lista de competencias de la asociación solamente se le adiciona una más para un total de **21 competencias** distintivas para la **Casa Provincial de la ANEC** las que se muestran a continuación:

1	Trabajo en equipo
2	Capacidad de organización y planificación
3	Compromiso ético con la ANEC
4	Motivación por la calidad
5	Alto sentido de pertenencia
6	Responsabilidad profesional
7	Elevada responsabilidad social
8	Liderazgo
9	Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades
10	Orientación al logro, al objetivo y al resultado
11	Eficacia y eficiencia en la Toma de Decisiones
12	Comunicación
13	Conocimiento tecnológico
14	Honestidad
15	Orientación a la superación
16	Disciplina
17	Alto interés por la información actualizada
18	Alto sentido de creatividad
19	Correcta educación formal
20	Disposición y representación de la imagen de la ANEC
21	Alto sentido de cuidado y responsabilidad por mantener las condiciones de la Casa

En una segunda y tercera ronda quedaron definidas las competencias que se ajustaban a la Casa Provincial de la ANEC 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 Casa provincial de la ANEC por orden de prioridad.

1	Honestidad
2	Compromiso ético con la ANEC
3	Trabajo en equipo
4	Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades
5	Alto sentido de cuidado y responsabilidad por mantener las condiciones de la Casa
6	Correcta educación formal
7	Disciplina
8	Motivación por la calidad.
9	Alto sentido de pertenencia.
10	Eficacia y eficiencia en la Toma de Decisiones.
11	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.
12	Capacidad de Organización y planificación.

En el **anexo H** se muestra toda la realización del método DELPHI para determinar las competencias distintivas de la Casa Provincial de la ANEC.

Paso I. Determinar las competencias del proceso.

Para la identificación de las competencias de los procesos fue necesario primeramente analizar procesos de la Casa Provincial de la ANEC, para ello fue necesario consultar documentos, entrevistar a los miembros del Consejo Ejecutivo Provincial y al Presidente Provincial, a partir de esta información se identificaron los procesos o áreas de resultados claves de la asociación por donde iniciar el estudio. De estos análisis se decide seleccionar los procesos claves de “*Superación Profesional y Actividades Científicas y Profesionales*” como dos de los procesos más representativos dentro de los objetivos generales de la Asociación.

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** por procesos las que se muestran a continuación:

1	Trabajo en equipo
2	Capacidad de organización y planificación.
3	Compromiso ético con la ANEC
4	Motivación por la calidad
5	Alto sentido de pertenencia.
6	Responsabilidad profesional.
7	Elevada responsabilidad social.
8	Liderazgo
9	Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades
10	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.
11	Eficacia y eficiencia en la Toma de Decisiones.
12	Comunicación
13	Conocimiento tecnológico
14	Honestidad
15	Orientación a la superación
16	Disciplina
17	Alto interés por la información actualizada
18	Alto sentido de creatividad
19	Correcta educación formal
20	Disposición y representación de la imagen de la ANEC
21	Responsabilidad en el Trabajo
22	Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos
23	Orientado a la Superación constante

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. En esta ronda el experto debe determinar las competencias que verdaderamente son adecuadas a estos procesos.

De este análisis se obtuvo la Matriz de competencias de los procesos claves analizados fue depurada según nivel de concordancia de los expertos y posteriormente fueron ordenadas por orden de prioridad. Las competencias resultantes por orden de prioridad se muestran a continuación.

1	Elevada responsabilidad social.
2	Compromiso ético con la ANEC
3	Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades
4	Capacidad de Organización y planificación.
5	Orientado a la Superación constante
6	Alto sentido de pertenencia.
7	Responsabilidad en el Trabajo
8	Alto interés por la información actualizada
9	Responsabilidad profesional.
10	Trabajo en equipo
11	Honestidad
12	Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos
13	Eficacia y eficiencia en la Toma de Decisiones.

En el **Anexo I** se muestra toda la realización del método DELPHI para determinar las competencias de los procesos claves seleccionados. Además en el mismo se definen por cada competencia de los procesos se definen el concepto que lo relaciona y las dimensiones que componen cada competencia.

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 a los procesos claves seleccionados que se le determinaran 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.*

Estos procesos cuentan básicamente con 3 puestos de trabajo y que son ocupados por tres personas: El Vicepresidente de Actividades Científicas, el Vicepresidente de Informática y el Secretario Ejecutivo de Superación CESPANEC. (Ver Anexo J).

Actividad 2: Determinar las competencias de los puestos seleccionados.

Para determinar las competencias de los puestos seleccionados se aplico el mismo método Delphi en cada caso utilizando los mismos expertos y durante cuatro rondas de trabajo. (Ver Anexo K)

Puestos de Trabajo seleccionados	<u>Ronda 1</u>	<u>Ronda 3</u>
Vicepresidente de Actividades Científicas	21 Competencias	5

Vicepresidente de Informática	18 Competencias	5
Secretaria Ejecutiva de Superación	19 Competencias	5

Finalmente se obtuvieron las competencias por cada puesto de trabajo y sus dimensiones correspondientes como se muestran a continuación:

Puesto de trabajo: Vicepresidente de Actividades Científicas.

COMPETENCIA	DIMENSIONES
Elevada responsabilidad social.	Capacidad para buscar soluciones a las necesidades reales de la sociedad como eje central de la actividad de la asociación. Capacidad de trazar estrategias que lleven a la mejora paulatina de la situación económica que enfrenta la sociedad. Capacidad para mantener el respeto por los asociados sobre la base del valor intrínseco del ser humano.
Orientado a la Superación constante	Se preocupa por recibir cursos avanzados para superarse. Constantemente está retroalimentándose con sus compañeros. Accede a las vías más actualizadas de información.
Orientación al logro, al objetivo y al resultado.	Capacidad para desarrollar e implementar políticas y programas enfocados en la eficiencia y la eficacia de la asociación.
Creatividad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades	Capacidad de creación de actividades nuevas. Capacidad de desarrollar actividades con los recursos asignados. Capacidad de cumplir eficientemente las tareas asignadas por la asociación.
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.

Puesto de trabajo: Vicepresidente de Informática.

COMPETENCIA	DIMENSIONES
Manejo de técnicas y medios informáticas	Dominio de Técnicas de programación Capacidad de operar los sistemas y medios de cómputos existentes.
Preocupado por el Funcionamiento y cuidado de los medios de computo	Capacidad para controlar el funcionamiento y estado técnico de los medios. Organización de la cantidad de medios bajo su responsabilidad.
Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos	Capacidad para enfrentar los sistemas informativos para gestionar la información de la asociación. Habilidad para adaptar los sistemas informáticos existentes a las necesidades de la asociación.
Conocimiento tecnológico	Capacidad y dominio de la tecnología existente en la asociación. Capacidad de aprendizaje y actualización de los cambios tecnológicos
Capacidad de creación	Capacidad para crear nuevos sistemas informáticos Capacidad para transformar y mejorar los sistemas informáticos existentes en la asociación.

Puesto de trabajo: Secretaria Ejecutiva de Superación CESPANEC.

COMPETENCIA	DIMENSIONES
Conocimientos de resoluciones en materia de diseño de programas de superación	Aplicar de manera eficiente todo lo legislado logrando un equilibrio entre lo correcto y lo satisfactorio en la superación profesional de los asociados.
Orientado a la Superación constante	Se preocupa por recibir cursos avanzados para superarse. Constantemente está retroalimentándose con sus compañeros. Accede a las vías más actualizadas de información.
Creatividad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades	Capacidad de creación de actividades nuevas. Capacidad de desarrollar actividades con los recursos asignados. Capacidad de cumplir eficientemente las tareas asignadas por la asociación.
Capacidad de Organización y planificación.	Capacidad para organizar y planificar el trabajo eficientemente.
Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos	Conocimientos para el trabajo con modelos, informaciones, así como saber operar sistemas operativos informáticos.

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 (**Ver Anexo L**).

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. Este formato fue presentado y aprobado por los miembros del Consejo Ejecutivo Provincial y posteriormente presentado en el Comité Provincial de la ANEC en la provincia, siendo igualmente aprobado. (**Ver Anexo M**)

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 tres puestos de trabajos seleccionados. 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 obtenidos para los tres puestos de trabajos, en el **Anexo N** se muestran dichos perfiles.

Luego de concluidos los perfiles se encuentran en proceso de revisión para ser presentados al Consejo Ejecutivo Provincial en el Mes próximo.

Etapa IV. Seguimiento y control del estudio.

En esta fase debe realizarse la prueba e implantación de los perfiles de competencias, después de ser fueron sometidos a la consideración de los miembros en reunión del consejo que efectuara en el mes de febrero para su aprobación final, aunque ya 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 debe informar al resto de los trabajadores por la importancia de poner a prueba un tiempo los Perfiles de Competencias elaborados, 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 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, así como continuar su elaboración al resto de los puestos de trabajo de la asociación.

3.3.- Conclusiones del Capítulo 3

Dados los análisis y resultados realizados de la implementación del procedimiento seleccionado se han arribado a las conclusiones siguientes:

1. Como resultado de la aplicación del procedimiento se logra identificar las competencias en los diferentes niveles (Asociación, Casa Provincial de la ANEC, procesos de Superación y Actividades Científicas y tres puestos de trabajo donde se desarrollan los mismos).
2. Se diseñan los perfiles de competencias para el puesto de trabajo de Vicepresidente de Actividades Científicas, Vicepresidente de Informática y Secretaria Ejecutiva de Superación CESPANEC, en los cuales se llegaron a identificar 21, 18 y 19 competencias distintivas respectivamente, aunque al final quedaron con seleccionadas 5 dado el coeficiente de concordancia dado por los expertos utilizados.
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.
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 los cargos seleccionados, demostrando que el mismo puede ser generalizado para la confección de los perfiles de los cargos del resto de los puestos de trabajo que no han sido estudiados en esta investigación.

CONCLUSIONES GENERALES

De los análisis realizados y los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación se han arribado a las conclusiones generales siguientes:

1. Mediante la gestión del Capital Humano por competencias cada organización puede identificar las características que las distinguen de las demás, así como determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su recurso humano para ser más competitiva, u obtener un desempeño superior.
2. La familia de Normas Cubanas 3000 del 2007 propone una herramienta de trabajo para el diseño e implementación de un SGICH, con el objetivo de lograr un desempeño laboral superior correlacionado con el máxima de eficiencia y eficacia de las organizaciones de producción y/o servicio y que estos resultados se reviertan en un sostenido desarrollo social y económico en el país.
3. La Asociación de Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC) en Cienfuegos se ha propuesto implementar el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano, según la norma cubana 3000, pero el clima laboral actual **no es Satisfactorio** para implementar el cualquier sistema de gestión de recursos humanos.
4. En la Asociación no existen los perfiles de cargos diseñados y del análisis del clima organizacional se reafirma la necesidad de **diseñar de los Perfiles de Cargo por competencias**, para lo cual fue seleccionado el procedimiento implementado por **Marisel Padrón Valero (2011)**, que contiene los aspectos esenciales cumplir con tal objetivo.
5. Se identificaron las Competencias distintivas a nivel de Asociación en el territorio, de la Casa provincial, de sus procesos claves más relevantes y en tres de sus puestos de trabajo, a través del método Delphi, utilizando un grupo de expertos.
6. Se diseñan los perfiles de competencias en tres de los puestos de trabajo de la Casa provincial de la ANEC en Cienfuegos con el objetivo de evaluar y perfeccionar la formación y el desempeño de los trabajadores y sus procesos.

RECOMENDACIONES

Dados los resultados obtenidos y las conclusiones presentadas se recomienda lo siguiente:

1. Analizar los resultados individuales del diagnóstico del Clima Organizacional realizado, así de sus principales variables y dimensiones con el objetivo de elaborar un plan de medidas que permita transformar de las deficiencias detectadas en este colectivo laboral.
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 una completa adaptación de los perfiles a la realidad de cada puesto.
3. Extender el diseño de los perfiles de cargo por competencias al resto de los puestos de trabajos de la Casa provincial y la asociación en el resto del territorio.
4. Comenzar a incluir el perfil de cargo de competencias como un documento esencial para el análisis de los candidatos para ocupar los puestos vacantes dentro de la plantilla aprobada de la asociación.
5. Incorporar detalles del procedimiento en la capacitación y actualización de los trabajadores de la asociación, de manera tal que puedan consolidar más los resultados en la práctica e involucrarse más con el resto de las áreas de resultado clave de la asociación.

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. Cienfuegos. Universidad de Cienfuegos.
- Arce, E. (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 FA. *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](http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/compeun1.htm). 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](http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/compeun1.htm). htm.

- Cucchi, D. (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, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw- Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (Primera.). España: Mc. Graw Hill.
- Delgado M., D. (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, M. A., (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 integrada de 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.
- Alles, M., (2007, agosto). ¿Qué es y cómo surgió la Gestión por Competencias? Retrievedfrom carolina.duek@elpsitio.com.ar.
- Mertens, L., (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, M^a J., (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 A., (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>.
- Santos Triana, Y. (2007a). La gestión por competencias con enfoque de procesos. *Gestión por competencias*. Retrievedfrom yaniel.santosarrobagetvar.mtz.tur.cu.

- Santos Triana, Y. (2007b). 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* (5º 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, A., (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".

Anexo A: Plantilla de Trabajadores de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en Cienfuegos.



ASOCIACIÓN NACIONAL DE ECONOMISTAS Y CONTADORES DE CUBA

ONG con status consultivo especial de ECOSOC, Naciones Unidas
Calle 22 No 901 esq. 9na, Miramar, Playa
Ciudad de la Habana, CP 11300, Cuba

Presidencia, Sede Nacional

ANEXO 1

RESOLUCIÓN NO. 23/2013

MODELO P-2: PLANTILLA DE CARGOS

ASOCIACIÓN NACIONAL DE ECONOMISTAS Y CONTADORES DE CUBA

PROVINCIA: CIENFUEGOS MUNICIPIO: CIENFUEGOS

Cargos	Grupo Escala	Categoría Ocupacional	Salario Básico	Nivel de Preparación	Cubierta	Propuesta	Aprobada
Oficina Provincial							
Presidente Provincial	XVIII	D	500.00	Universitario	-	-	x
Secretaria Ejecutiva Presidencia(CP)	XII	T	385.00	Universitario	-	-	-
	XI		365.00	Técnico Medio	X	X	X
Vicepresidencia Actividades Científicas	XV	D	455.00	Universitaria	X	X	X
Vicepresidente Organización y Finanzas (CP)	XVI	D	455.00	Universitaria	x	x	x
Vicepresidente Actividades Administrativas (CP)	XVI	D	455.00	Universitaria	x	x	x
Secretaria Ejecutiva de Superación Cespanec	XII	T	385.00	Universitario	x	x	x
	XI		365.00	Técnico Medio	-	-	-
Vicepresidente de Actividades Económica	XV	D	455.00	Universitaria	X	X	X
Secretario Ejecutivo	XI	T	365.00	Técnico Medio	X	X	X
Vicepresidenta de Informática	XV	D	455.00	Universitario	X	X	X
Secretaria Ejecutiva de Contabilidad B	X	T	325.00	Técnico Medio	X	X	X
Director Administrativo	XI	C	365.00	Medio	x	x	x
Jefe de Cafetería	VIII	D	285.00	Medio	x	x	x
Cocinero	VI	S	260.00	Medio	x	x	x
Almacenero	VIII	S	285.00	Medio	-	x	x
Chofer	IV	O	250.00	Medio	x	x	x
Custodio	IV	S	250.00	Medio	x	x	x
Custodio	IV	S	250.00	Medio	x	x	x
Custodio	IV	S	250.00	Medio	x	x	x
Auxiliar de limpieza	III	S	240.00	Medio	x	x	x

Anexo A: Plantilla de Trabajadores de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en Cienfuegos.



ASOCIACIÓN NACIONAL DE ECONOMISTAS Y CONTADORES DE CUBA

ONG con status consultivo especial de ECOSOC, Naciones Unidas
Calle 22 No 301 esq. 9na, Miramar, Playa
Ciudad de la Habana, CP 11300, Cuba

Presidencia, Sede Nacional

RESOLUCIÓN NO. 23/2013

MODELO P-2: PLANTILLA DE CARGOS

ASOCIACIÓN NACIONAL DE ECONOMISTAS Y CONTADORES DE CUBA

PROVINCIA: CIENFUEGOS MUNICIPIO: RODAS

Cargos	Grupo Escala	Categoría Ocupacional	Salario Básico	Nivel de Preparación	Cubierta	Propuesta	Aprobada
Oficina Municipio Rodas							
Secretario Ejecutivo (CP)	XI	T	365.00	Universitario	X	X	X
	X		325.00	Técnico Medio	-	-	-
Administrador	IX	A	315.00	Técnico Medio	x	X	X

RESOLUCIÓN NO. 23/2013

MODELO P-2: PLANTILLA DE CARGOS

ASOCIACIÓN NACIONAL DE ECONOMISTAS Y CONTADORES DE CUBA

PROVINCIA: CIENFUEGOS MUNICIPIO: PALMIRA

Cargos	Grupo Escala	Categoría Ocupacional	Salario Básico	Nivel de Preparación	Cubierta	Propuesta	Aprobada
Oficina Municipio Palmira							
Secretario Ejecutivo (CP)	XI	T	365.00	Universitario	-	-	-
	X		325.00	Técnico Medio	x	x	x
	X		325.00	Técnico Medio	-	-	x
Administrador	IX	A	315.00	Técnico medio	x	X	X

RESOLUCIÓN NO. 23/2013

MODELO P-2: PLANTILLA DE CARGOS

ASOCIACIÓN NACIONAL DE ECONOMISTAS Y CONTADORES DE CUBA

PROVINCIA: CIENFUEGOS MUNICIPIO: SANTA ISABEL DE LAS LAJAS

Cargos	Grupo Escala	Categoría Ocupacional	Salario Básico	Nivel de Preparación	Cubierta	Propuesta	Aprobada
Oficina Municipio Santa Isabel de las Lajas							
Secretario Ejecutivo (CP)	XI	T	365.00	Universitario	x	x	x
	X		325.00	Técnico Medio	-	-	-
Secretario Ejecutivo de Informática (CP)	XI	T	365.00	Universitario	-	-	-
	X		325.00	Técnico Medio	x	x	x
Administrador	IX	A	315.00	Medio	X	X	x

Anexo A: Plantilla de Trabajadores de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en Cienfuegos.



ASOCIACIÓN NACIONAL DE ECONOMISTAS Y CONTADORES DE CUBA

ONG con status consultivo especial de ECOSOC, Naciones Unidas
Calle 22 No 901 esq. 9na, Miramar, Playa
Ciudad de la Habana, CP 11300, Cuba

Presidencia, Sede Nacional

RESOLUCIÓN NO. 23/2013

MODELO P-2: PLANTILLA DE CARGOS

ASOCIACIÓN NACIONAL DE ECONOMISTAS Y CONTADORES DE CUBA

PROVINCIA: CIENFUEGOS MUNICIPIO: CRUCES

Cargos	Grupo Escala	Categoría Ocupacional	Salario Básico	Nivel de Preparación	Cubierta	Propuesta	Aprobada
Oficina Municipio Cruces							
Secretario Ejecutivo (CP)	XI	T	365.00	Universitario	x	x	x
	X		325.00	Técnico Medio	-	-	-
Secretario Ejecutivo de Informática (CP)	XI	T	365.00	Universitario	X	X	x
	X		325.00	Técnico Medio	-	-	-
Administrador	IX	A	315.00	Medio	-	x	x
Auxiliar de limpieza	III	S	240.00	Medio	x	x	x
Custodio	IV	S	250.00	Medio	X	X	X

RESOLUCIÓN NO. 23/2013

MODELO P-2: PLANTILLA DE CARGOS

ASOCIACIÓN NACIONAL DE ECONOMISTAS Y CONTADORES DE CUBA

PROVINCIA: CIENFUEGOS MUNICIPIO: CUMANAYAGUA

Cargos	Grupo Escala	Categoría Ocupacional	Salario Básico	Nivel de Preparación	Cubierta	Propuesta	Aprobada
Oficina Municipio Cumanayagua							
Secretario Ejecutivo (CP)	XI	T	365.00	Universitario	-	x	x
	X		325.00	Técnico Medio	X	X	x
Secretario Ejecutivo de Informática (CP)	XI	T	365.00	Universitario	-	-	-
	X		325.00	Técnico Medio	X	X	X
Administrador	IX	A	315.00	Medio	x	x	x
Auxiliar de limpieza	III	S	240.00	Medio	x	x	x
Custodio	IV	S	250.00	Medio	X	X	X
Custodio	IV	S	250.00	Medio	X	X	x
Custodio	IV	S	250.00	Medio	X	X	x

RESOLUCIÓN NO. 23/2013

MODELO P-2: PLANTILLA DE CARGOS

ASOCIACIÓN NACIONAL DE ECONOMISTAS Y CONTADORES DE CUBA

PROVINCIA: CIENFUEGOS MUNICIPIO: ABREUS

Cargos	Grupo Escala	Categoría Ocupacional	Salario Básico	Nivel de Preparación	Cubierta	Propuesta	Aprobada
Oficina Municipio Abreus							
Secretario Ejecutivo (CP)	XI	T	365.00	Universitario	X	X	X
	X		325.00	Técnico Medio	-	-	-

Anexo B: Encuesta utilizada y resultados del Clima Organizacional en la ANEC.

A continuación aparecen una serie de afirmaciones que pueden ser comunes en un centro de trabajo. Usted deberá marcar en cada una, **Verdadero (V)** o **Falso (F)** si se aplica o no en **su instalación**. Es importante que no deje ninguna en blanco; si tiene dudas, pregunte. No tiene que poner su nombre y sus respuestas son estrictamente confidenciales.

Le pedimos que sea lo más honesto y objetivo posible, ***¡Muchas gracias!***

Leyenda: Verdadero = 1 Falso = 0

No.	<u>DONDE YO TRABAJO:</u>	Verdadero (1)	Falso (0)	Valor Real	Valor Ideal
1	Las órdenes, las andan cambiando a cada rato	66,7%	33,3%	1	0
2	Se exige que la calidad de nuestro trabajo sea excelente	88,9%	11,1%	1	1
3	Da igual trabajar mucho que poco	22,2%	77,8%	0	0
4	Los problemas se discuten y se resuelven con creatividad	55,6%	44,4%	1	1
5	Uno puede desarrollar el trabajo con iniciativa	66,7%	33,3%	1	1
6	Se reconoce el buen trabajo	66,7%	33,3%	1	1
7	El trabajador decide como realizar mejor su trabajo	50,0%	50,0%	0	1
8	Se dedica poco tiempo a analizar el trabajo en colectivo	38,9%	61,1%	0	0
9	Algunos trabajadores no se esfuerzan por hacer bien su trabajo	38,9%	61,1%	0	0
10	Defendemos nuestra área de trabajo para que sea la mejor	94,4%	5,6%	1	1
11	Hay posibilidad de realizar cursos de superación	83,3%	16,7%	1	1
12	No se reconoce cuando uno hace bien las cosas	44,4%	55,6%	0	0
13	Cada área trabaja por su lado	55,6%	44,4%	1	0
14	Lo que importa es que cada área cumpla con lo suyo y no que cumplan todos	16,7%	83,3%	0	0
15	Las personas de mi área no son muy francas entre sí	16,7%	83,3%	0	0
16	Los responsables del área no nos apoyan cuando tenemos una idea	22,2%	77,8%	0	0
17	A veces tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por donde empezar	50,0%	50,0%	0	0
18	El personal se mantiene bien informado de las nuevas técnicas que hay para mejorar su trabajo	44,4%	55,6%	0	1
19	Cuando uno no sabe hacer algo, nadie lo ayuda	33,3%	66,7%	0	0
20	Cuando existe un problema en mi área se buscan soluciones entre todos y que no dañen a nadie	72,2%	27,8%	1	1
21	No se revisa con frecuencia si la gente cumple o no	22,2%	77,8%	0	0
22	Solo están pendiente de lo que una hace mal	44,4%	55,6%	0	0
23	Para hacer algo hay que estar preguntando a los responsables del área	44,4%	55,6%	0	0
24	Existe interés por mejorar las condiciones de trabajo	94,4%	5,6%	1	1
25	La gente se esfuerza por cumplir con su trabajo	88,9%	11,1%	1	1
26	Todos cuidamos de la instalación como nuestra casa	94,4%	5,6%	1	1
27	Estoy muy contento por trabajar aquí	83,3%	16,7%	1	1
28	Hay preferencias con algunos trabajadores, jefes y áreas	44,4%	55,6%	0	0
29	No existe ayuda entre los responsables de cada área y sus trabajadores	5,6%	94,4%	0	0

Anexo B: Encuesta utilizada y resultados del Clima Organizacional en la ANEC.
Continuación...

Leyenda: Verdadero = 1 Falso = 0

No.	<u>DONDE YO TRABAJO:</u>	Verdadero (1)	Falso (0)	Valor Real	Valor Ideal
30	Las áreas trabajan en colaboración	61,1%	38,9%	1	1
31	A veces existen problemas de chismes o mala información	72,2%	27,8%	1	0
32	A los trabajadores le gustan los cambios	77,8%	22,2%	1	1
33	Se conocen cuales son los objetivos del área	100,0%	0,0%	1	1
34	Los trabajos que hacemos nos ayudan a aprender más	88,9%	11,1%	1	1
35	A los trabajadores no les gusta que le señalen lo mal hecho	44,4%	55,6%	0	0
36	Si existe un problema nadie se interesa por resolverlo	11,1%	88,9%	0	0
37	No podemos trabajar libremente, nos controlan mucho	16,7%	83,3%	0	0
38	Hay muy poco estímulo para las trabajadoras	38,9%	61,1%	0	0
39	Los jefes nunca hacen nada con las ideas que les damos	22,2%	77,8%	0	0
40	No tenemos los recursos necesarios para trabajar	38,9%	61,1%	0	0
41	En mi área todos queremos que sea la mejor	77,8%	22,2%	1	1
42	Algunos trabajadores hablan mal de la instalación	11,1%	88,9%	0	0
43	Es fácil mejorar de puesto de trabajo si se trabaja bien	66,7%	33,3%	1	1
44	Con frecuencia se realizan sanciones injustas	5,6%	94,4%	0	0
45	Todos trabajamos como un gran equipo	44,4%	55,6%	0	1
46	Las áreas tiene muy buenas relaciones entre si	44,4%	55,6%	0	1
47	Las informaciones se dan solo a pocos grupos	33,3%	66,7%	0	0
48	No se hacen muchas innovaciones	55,6%	44,4%	1	0

¿Cómo usted evalúa en su organización?

- El liderazgo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----
- La motivación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----
- La participación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----
- La reciprocidad

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Marque con un X su Categoría Ocupacional:

Obrero

16,6%

Técnico

50%

Directivo

16,6%

Anexo C: Análisis de la Fiabilidad del cuestionario “**Clima Organizacional**” mediante el coeficiente **Cronbach’s Alpha (α)**, utilizando el paquete de programas **SPSS 19.0**.

Análisis de fiabilidad

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	18	100,0
Excluidos ^a	0	,0
Total	18	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,807	,635	52

Anexo D: Análisis de la Validez del cuestionario “Clima Organizacional” mediante el Coeficiente de Correlación de Pearson, utilizando el paquete de programas SPSS 19.0. Continuación...

CORRELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES Y LAS MEDIDAS GENERALES

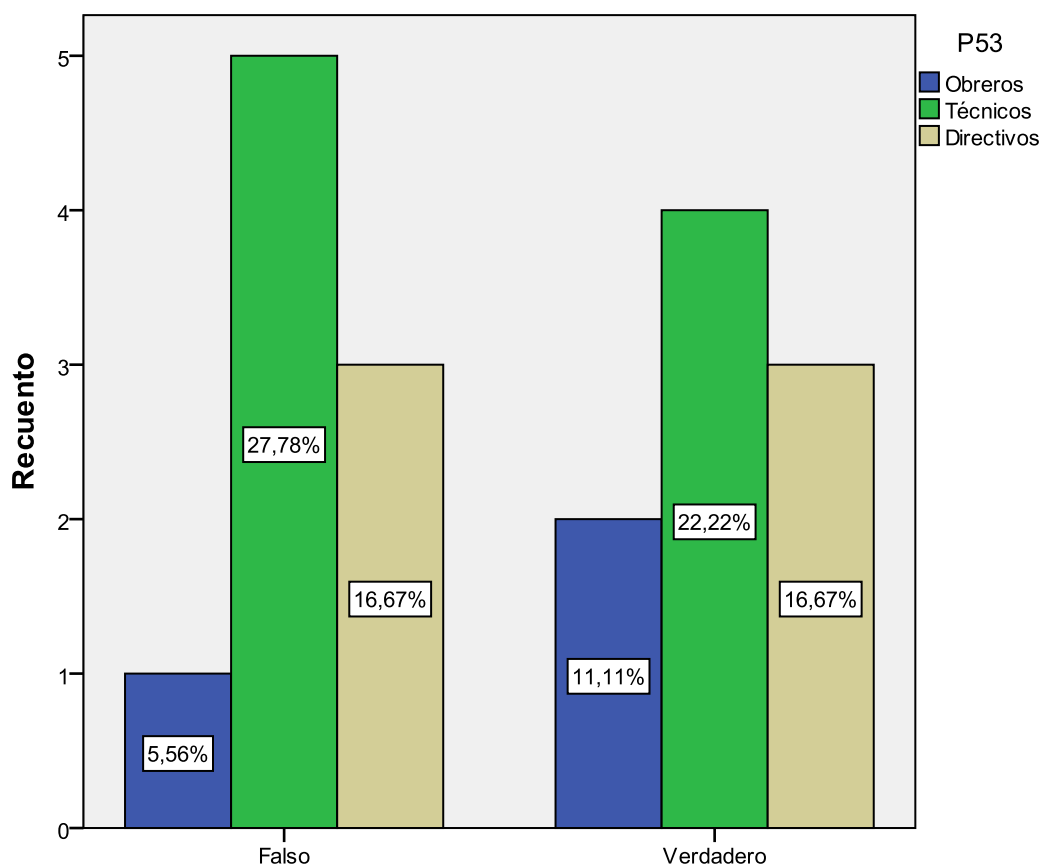
		Dimensiones			
		Liderazgo	Motivación	Reciprocidad	Participación
Liderazgo General	Correl. Pearson	.982**	.663	.629	.640
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52
Motivación General	Correl. Pearson	.698	.997**	.538	.518
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52
Reciprocidad General	Correl. Pearson	.649	.548	.971**	.573
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52
Participación General	Correl. Pearson	.613	.545	.534	.906**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52

****** La correlación es significativa al nivel **0,01** (bilateral).

Anexo E: Tablas de Contingencia y prueba Chi cuadrado. Variable de agrupación “Categoría Ocupacional”.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,444 ^a	2	,801
Razón de verosimilitudes	,451	2	,798
Asociación lineal por lineal	,111	1	,739
N de casos válidos	18		

a. 6 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,50.

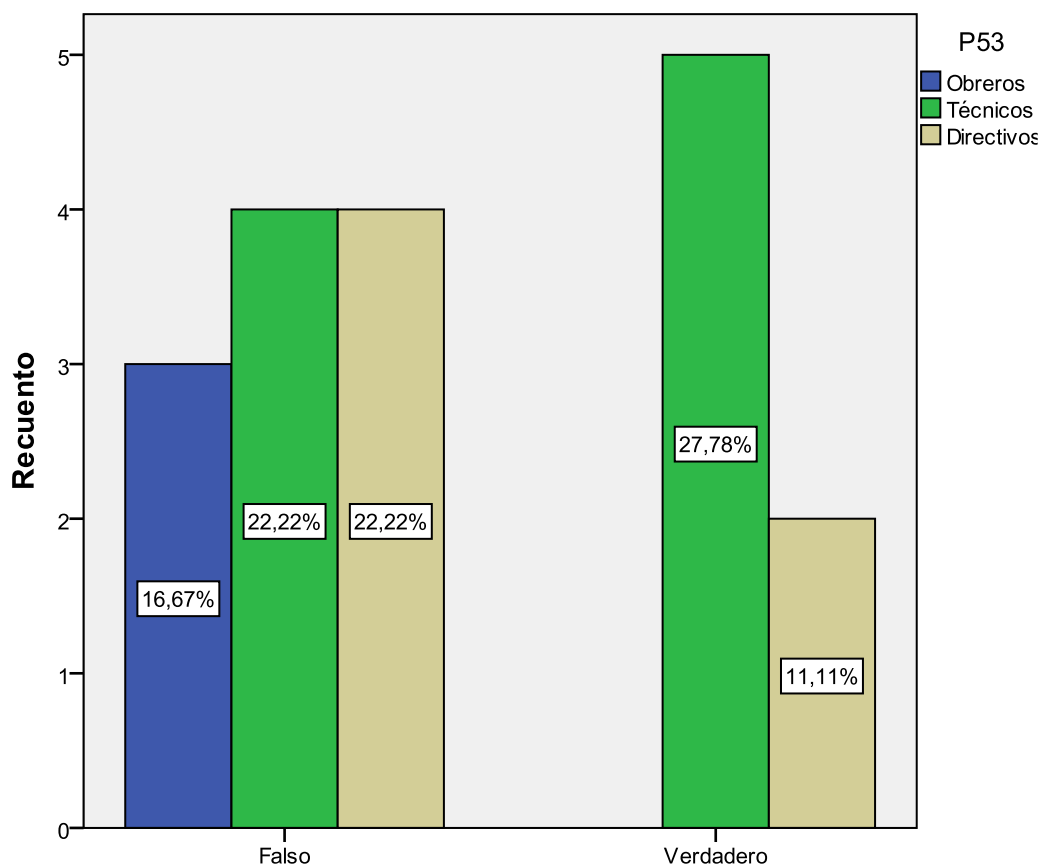


Pregunta 7: El Trabajador decide como realizar mejor su trabajo

Anexo D: Tablas de Contingencia y prueba Chi cuadrado. Variable de agrupación “Categoría Ocupacional”. Continuación...

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,039 ^a	2	,219
Razón de verosimilitudes	4,053	2	,132
Asociación lineal por lineal	,325	1	,569
N de casos válidos	18		

a. 5 casillas (83,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,17.

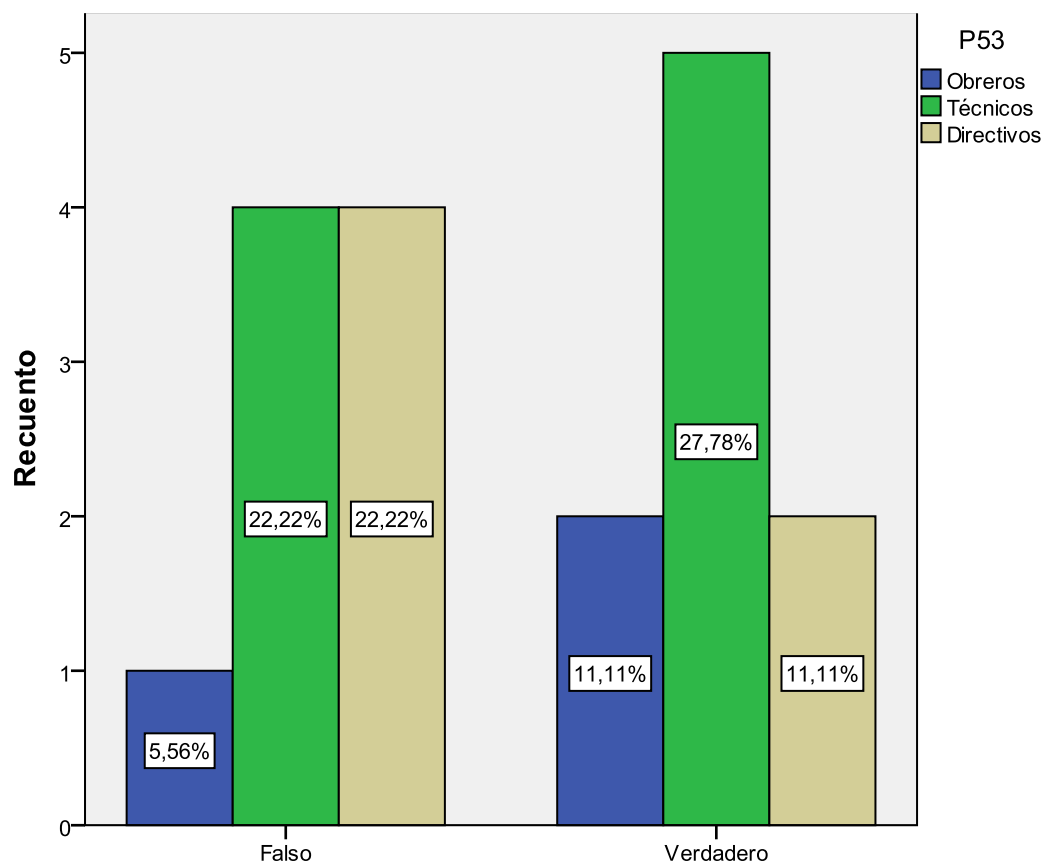


Pregunta 8: Se dedica poco tiempo a analizar el trabajo en colectivo

Anexo D: Tablas de Contingencia y prueba Chi cuadrado. Variable de agrupación “Categoría Ocupacional”. Continuación...

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,111 ^a	2	,574
Razón de verosimilitudes	1,131	2	,568
Asociación lineal por lineal	1,000	1	,317
N de casos válidos	18		

a. 6 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,50.



Pregunta 17: A veces tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por donde empezar.

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

Procedimiento # 1: Propuesta de metodología para la elaboración de las matrices de competencias laborales en el Grupo de Electrónica para el Turismo, Varadero	
FUNDAMENTACIÓN	ETAPAS Y FASES
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.	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. 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: Definir las competencias en todos los niveles. Paso 12: Elaboración de las matrices de competencia para cada puesto.
ASPECTOS NEGATIVOS	MÉTODOS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS
Solo hasta la elaboración de las matrices de competencia para cada puesto.	❖ Tormenta de ideas: no estructurada (de flujo libre). ❖ Estructurada (en círculo) ❖ Silenciosa (Lluvia de ideas escrita) ❖ Método de expertos Delphi

Procedimiento # 2: Urrutia Badillo Y otros (2009).	
FUNDAMENTACIÓN	ETAPAS Y FASES
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.	Etapa 1: Aseguramiento del punto de partida. Etapa 2: Identificación y preparación del equipo de trabajo. Etapa 3: Desarrollo del análisis funcional
ASPECTOS NEGATIVOS	MÉTODOS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS
No tiene en cuenta la identificación de las competencias en los tres niveles (organizacional, por proceso y por puesto de trabajo).	No propone ninguna herramienta

Procedimiento # 3: Procedimiento para la identificación, validación y certificación de competencias en la Empresa Avícola Cienfuegos.	
FUNDAMENTACIÓN	ETAPAS Y FASES
Se elabora un procedimiento documentado para identificar, validar y certificar competencia. En él se recoge de forma específica la actividad, describiendo lo qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y cómo se deja evidencia de haber realizado esta actividad.	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
ASPECTOS NEGATIVOS	MÉTODOS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS
	Técnica de trabajo en grupo (Tormenta de ideas)

Anexo F: Análisis de los procedimientos descritos. **Fuente:** Elaboración propia.
Continuación...

Procedimiento # 4: Procedimiento para identificar y evaluar competencias laborales en la Empresa Cereales de Cienfuegos.	
FUNDAMENTACIÓN	ETAPAS Y FASES
El procedimiento se diseña como parte fundamental para la elaboración del Manual de SGICH pues, es requisito 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.	Etapa 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.
ASPECTOS NEGATIVOS	MÉTODOS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS
No recoge dentro de sus etapas y fases el análisis organizacional, refiere que ya debe estar realizado el diagnóstico organizacional.	❖ Método Delphi por rondas ❖ La tecnología de diagnóstico para el Sistema de Gestión del Capital Humano. ❖ Método Delphi. ❖ Diagramas de flujo.

Procedimiento # 5: Procedimiento para la selección por competencias del personal docente en la universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"	
FUNDAMENTACIÓN	ETAPAS Y FASES
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"	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.
MÉTODOS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS	
❖ Método de expertos. ❖ Consulta de documentos. ❖ Trabajo de grupo. ❖ Método MIC-MAC. ❖ Método MACTOR. ❖ Método SMIC.	❖ Cuestionario para expertos. ❖ Análisis Factorial de componentes principales. ❖ Análisis bibliográfico. ❖ Voto ponderado Nivel de concordancia. ❖ SIPOC. ❖ Mapa funcional. ❖ Norma de competencias. ❖ 5W 2H. ❖ Diagrama de flujo

Anexo F: Análisis de los procedimientos descritos. Fuente: Elaboración propia.
Continuación...

Procedimiento # 6: Procedimiento para el diseño de perfiles de cargo por competencias	
FUNDAMENTACIÓN	ETAPAS Y FASES
Este procedimiento toma como referencia el diseñado y aplicado para seleccionar por competencias al personal docente en la Universidad 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	Etapa I: Organización del trabajo. A. Compromiso de la Organización. B. Preparar el Personal. C. Selección de los Expertos. D. Conocer la 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
MÉTODOS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS	
❖ Persuasión. ❖ Entrevista. ❖ Cálculo del número de Expertos. ❖ Talleres de preparación. ❖ Análisis 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.

Anexo G: Determinación de las competencias distintivas de la Asociación.

Método Delphi por rondas.

Primera Ronda:

Se le entregó a cada uno de los expertos (E) una hoja en blanco, donde debían colocar las competencias de la Asociación, 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 20 competencias de la asociación las que se muestran a continuación:

1	Trabajo en equipo
2	Capacidad de organización y planificación.
3	Compromiso ético con la ANEC
4	Motivación por la calidad
5	Alto sentido de pertenencia.
6	Responsabilidad profesional.
7	Elevada responsabilidad social.
8	Liderazgo
9	Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades
10	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.
11	Eficacia y eficiencia en la Toma de Decisiones.
12	Comunicación
13	Conocimiento tecnológico
14	Honestidad
15	Orientación a la superación
16	Disciplina
17	Alto interés por la información actualizada
18	Alto sentido de creatividad
19	Correcta educación formal
20	Disposición y representación de la imagen de la ANEC

Segunda ronda:

Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde se muestran las 20 competencias anteriores y se le pregunta: ***¿Está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para la asociación?*** 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 utilizando la expresión matemática dada por (Cuesta, Santos, Armando, 2005)

Matriz de competencias de la organización depuradas según nivel de concordancia de los expertos.

Competencias de la asociación		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Cont	C %
1	Trabajo en equipo			N								9	90,0
2	Capacidad de Organización y planificación.		N		N		N			N		6	60,0
3	Compromiso ético con la ANEC	N		N	N		N					6	60,0
4	Motivación por la calidad.			N	N		N					7	70,0
5	Alto sentido de pertenencia.					N			N			8	80,0
6	Responsabilidad profesional.	N	N				N					7	70,0
7	Elevada responsabilidad social.			N								9	90,0
9	Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades		N		N		N			N		6	60,0
10	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.			N			N					8	80,0

11	Eficacia y eficiencia en la Toma de Decisiones.					N	N			N		7	70,0
14	Honestidad	N		N			N					7	70,0
16	Disciplina					N						9	90,0
17	Alto interés por la información actualizada	N		N								8	80,0

Tercera ronda:

Se les 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 asociación?*** Se les orientó a los expertos que el numero 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	Capacidad de Organización y planificación.	12	12	11	12	12	12	13	12	13	12	121	12,1	70	12
3	Compromiso ético con la ANEC	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	18	1,8	80	2
4	Motivación por la calidad.	8	7	8	8	8	7	7	8	8	8	77	7,7	70	8
5	Alto sentido de pertenencia.	9	8	9	9	9	8	8	9	9	9	87	8,7	70	9
6	Responsabilidad profesional.	10	9	10	10	10	9	9	10	10	10	97	9,7	70	10
7	Elevada responsabilidad social.	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	28	2,8	90	3
9	Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	47	4,7	70	5
10	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.	13	13	12	13	11	13	12	13	12	13	125	12,5	60	13
11	Eficacia y eficiencia en la Toma de Decisiones.	11	11	13	11	13	11	11	11	11	11	114	11,4	80	11
14	Honestidad	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	43	4,3	70	4
16	Disciplina	6	6	6	6	6	6	10	7	6	6	65	6,5	80	6
17	Alto interés por la información actualizada	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	Compromiso ético con la ANEC
3	Elevada responsabilidad social.
4	Honestidad
5	Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades
6	Disciplina

7	Alto interés por la información actualizada
8	Motivación por la calidad.
9	Alto sentido de pertenencia.
10	Responsabilidad profesional.
11	Eficacia y eficiencia en la Toma de Decisiones.
12	Capacidad de Organización y planificación.
13	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.

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 en un grupo o colectivo y obtener resultados óptimos en el trabajo.	Propicia la participación de la asociación. 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.
Capacidad de Organización y planificación.	Es la habilidad de organizar y planificar el trabajo sobre la base de las competencias contando con la implantación de las NC-3000:2007.	Capacidad para organizar y planificar el trabajo eficientemente.
Alto sentido de pertenencia.	Refiere el lazo espiritual que se ha de crear entre los trabajadores y la Asociación garantizando su lealtad y compromiso.	Capacidad retener a los trabajadores y comprometerlos con la asociación. 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 asociación, Propicia el trabajo en colectivo y el logro de los objetivos futuros.
Elevada responsabilidad social.	Responde al respeto por la sociedad, traducido en una mejor atención a los asociados, responsabilidad ante los resultados económicos de país y sus implicaciones en la población, así como brindar un mejor servicio con la calidad requerida y las condiciones existentes.	Capacidad para buscar soluciones a las necesidades reales de la sociedad como eje central de la actividad de la asociación. Capacidad de trazar estrategias que lleven a la mejora paulatina de la situación económica que enfrenta la sociedad. Capacidad para mantener el respeto por los asociados 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 todas las actividades, acciones y decisiones que asuma la asociación.	Habilidad para la solución efectiva y rápida de problemas. Capacidad para instrumentar eficientemente nuevos métodos manteniendo la calidad en todo momento. Dominio de las oportunidades del crecimiento y la mejora de la asociación.
Honestidad	Responde al cumplimiento del deber, el respeto por las normas establecidas, sinceridad y honradez.	Capacidad de mantener la firmeza de los principios de la asociación. Capacidad para cumplir con el deber y los estatutos de la asociación. 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 afiliados a la asociación.
Compromiso ético con la ANEC	Nivel de relación y vínculo otorgado a la actividad que realiza y los resultados que obtiene, con las actividades y resultados de la asociación.	Capacidad de representación y de vinculación que tienen sus deberes y derechos para con la asociación. Capacidad para desarrollar sus actividades con transparencia total para la asociación.
Orientación al logro, al objetivo y al resultado.	Proceso mediante el cual la asociación establece política y programas cada vez más eficientes y superiores desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo.	Capacidad para desarrollar e implementar políticas y programas enfocados en la eficiencia y la eficacia de la asociación.
Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades	Habilidad propia para crear, desarrollar y cumplir cualquier actividad en la asociación.	Capacidad de creación de actividades nuevas. Capacidad de desarrollar actividades con los recursos asignados. Capacidad de cumplir eficientemente las tareas asignadas por la asociación.
Responsabilidad profesional.	Garantiza el cumplimiento del deber, la superación profesional, la calificación para las actividades que se desarrollan en la asociación, así como su continuo interés por lograr la calidad en las actividades planificadas.	Posibilita el desarrollo de capacidades colectivas orientadas al logro de la eficiencia y de los objetivos de la asociación. Capacidad para garantizar la superación profesional enfocada a elevar la competencia de sus trabajadores y la calidad en todas las actividades de la asociación. Capacidad para promover la participación democrática, de los trabajadores para que se sientan implicados en los objetivos de trabajo de la asociación.
Alto interés por la información actualizada	Sentimiento insaciable hacia el conocimiento y estudio de la situación actual de país y del mundo, así como hacia la propuesta de soluciones de problemas identificados en la asociación.	Capacidad de aprender y seguir aprendiendo, para enfrentar posibles problemas dentro de la asociación y la sociedad. Capacidad para identificar constantemente las posibilidades de desarrollo de la asociación.
Eficacia y eficiencia 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.

Anexo H: Determinación de las competencias distintivas de la Casa Provincial de la ANEC.

Primera Ronda:

Se le entregó a cada experto (E) una hoja de papel donde debían listar las competencias distintivas de la **Casa Provincial** (área), luego fueron listadas por los especialistas que aplican el método, muchas de ellas se combinaron y otras se eliminaron por encontrarse repetidas. Se reafirmo la misma lista de competencias de la asociación solamente se le adiciona una más para un total de **21 competencias** distintivas para la **Casa Provincial de la ANEC** las que se muestran a continuación:

- 1 Trabajo en equipo
- 2 Capacidad de organización y planificación
- 3 Compromiso ético con la ANEC
- 4 Motivación por la calidad
- 5 Alto sentido de pertenencia
- 6 Responsabilidad profesional
- 7 Elevada responsabilidad social
- 8 Liderazgo
- 9 Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades
- 10 Orientación al logro, al objetivo y al resultado
- 11 Eficacia y eficiencia en la Toma de Decisiones
- 12 Comunicación
- 13 Conocimiento tecnológico
- 14 Honestidad
- 15 Orientación a la superación
- 16 Disciplina
- 17 Alto interés por la información actualizada
- 18 Alto sentido de creatividad
- 19 Correcta educación formal
- 20 Disposición y representación de la imagen de la ANEC
- 21 Alto sentido de cuidado y responsabilidad por mantener las condiciones de la Casa

Segunda ronda:

Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde se muestran las 21 competencias anteriores y se le pregunta:

¿Está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias distintivas para la Casa Provincial de la ANEC?

Con las que no esté de acuerdo márkuelas con N. Una vez respondida las preguntas y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia entre los expertos. La Matriz de competencias de la Casa Provincial depuradas según nivel de concordancia de los expertos se muestra a continuación:

Competencias de la asociación		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Cont	C %
1	Trabajo en equipo			N								9	90,0
2	Capacidad de Organización y planificación.				N		N			N		7	70,0
3	Compromiso ético con la ANEC	N					N					8	60,0
4	Motivación por la calidad.			N			N					8	70,0
5	Alto sentido de pertenencia.					N						9	80,0
9	Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades						N			N		8	60,0
10	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.			N			N					8	80,0

11	Eficacia y eficiencia en la Toma de Decisiones.					N				N		7	80,0
14	Honestidad											10	100
16	Disciplina											10	100
17	Alto interés por la información actualizada	N			N							8	80,0
19	Correcta educación formal		N					N				8	80,0
21	Alto sentido de cuidado y responsabilidad por mantener las condiciones de la Casa											10	100

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 Casa Provincial de la ANEC?***

Se les orientó a los expertos que el numero 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 de la organización		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Rj	Rj media	C%	Orden
1	Trabajo en equipo	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	28	2,8	90	3
2	Capacidad de Organización y planificación.	12	11	11	12	12	12	13	12	13	12	121	12,1	70	12
3	Compromiso ético con la ANEC	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	18	1,8	80	2
4	Motivación por la calidad.	8	7	8	8	8	7	7	8	8	8	77	7,7	70	8
5	Alto sentido de pertenencia.	9	8	9	9	9	8	8	9	9	9	87	8,7	70	9
9	Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	43	4,3	70	4
10	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.	11	12	13	11	13	11	11	11	11	11	114	11,4	80	11
11	Eficacia y eficiencia en la Toma de Decisiones.	10	9	10	10	10	9	9	10	10	10	97	9,7	70	10
14	Honestidad	1	2	1	1	1	3	1	2	1	1	14	1,4	70	1
16	Disciplina	7	10	7	7	7	10	6	6	7	7	74	7,4	60	7
19	Correcta educación formal	6	6	6	6	6	6	10	7	6	6	65	6,5	80	6
21	Alto sentido de cuidado y responsabilidad por mantener las condiciones de la Casa	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	47	4,7	70	5

Las competencias ordenadas por prioridad se muestran a continuación:

1	Honestidad
2	Compromiso ético con la ANEC

3	Trabajo en equipo
4	Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades
5	Alto sentido de cuidado y responsabilidad por mantener las condiciones de la Casa
6	Correcta educación formal
7	Disciplina
8	Motivación por la calidad.
9	Alto sentido de pertenencia.
10	Eficacia y eficiencia en la Toma de Decisiones.
11	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.
12	Capacidad de Organización y planificación.

Cuarta ronda:

En la última ronda se pidió a los expertos que definieran el concepto de cada competencia identificada para la Casa provincial y las dimensiones relacionadas con las mismas. De este análisis se obtiene la tabla siguiente:

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 en un grupo o colectivo y obtener resultados óptimos en el trabajo.	Propicia la participación de la asociación. 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.
Capacidad de Organización y planificación.	Es la habilidad de organizar y planificar el trabajo sobre la base de las competencias contando con la implantación de las NC-3000:2007.	Capacidad para organizar y planificar el trabajo eficientemente.
Alto sentido de pertenencia.	Refiere el lazo espiritual que se ha de crear entre los trabajadores y la Asociación garantizando su lealtad y compromiso.	Capacidad retener a los trabajadores y comprometerlos con la asociación. 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 asociación, Propicia el trabajo en colectivo y el logro de los objetivos futuros.
Motivación por la calidad	Mantenimiento del principio de la mejora continua y de la calidad total en todas las actividades, acciones y decisiones que asuma la asociación.	Habilidad para la solución efectiva y rápida de problemas. Capacidad para instrumentar eficientemente nuevos métodos manteniendo la calidad en todo momento. Dominio de las oportunidades del crecimiento y la mejora de la asociación.
Alto sentido de cuidado y responsabilidad por mantener las condiciones de la Casa	Alto compromiso y responsabilidad por mantener la limpieza, organización e integridad de las instalaciones de la casa Provincial de la ANEC.	Responsabilidad por el cuidado de la limpieza, organización e integridad de la instalación y de los medios existentes. Compromiso ante las actividades de mantenimiento y cuidado de las instalaciones. Disposición para apoyar las actividades relacionadas con el cuidado y embellecimiento de la casa provincial.
Honestidad	Responde al cumplimiento del deber, el respeto por las normas establecidas,	Capacidad de mantener la firmeza de los principios de la asociación.

	sinceridad y honradez.	Capacidad para cumplir con el deber y los estatutos de la asociación. 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 afiliados a la asociación.
Correcta educación formal	Nivel de atención y trato a los asociados y demás personas que visitan la casa provincial.	Capacidad para dar una respuesta educada ante cualquier pregunta de un visitante. Mantenerse correctamente vestido acorde a las instalaciones de las casa. Capacidad para comportarse y tratar a cualquier visitante que llegue a la casa.
Compromiso ético con la ANEC	Nivel de relación y vínculo otorgado a la actividad que realiza y los resultados que obtiene, con las actividades y resultados de la asociación.	Capacidad de representación y de vinculación que tienen sus deberes y derechos para con la asociación. Capacidad para desarrollar sus actividades con transparencia total para la asociación.
Orientación al logro, al objetivo y al resultado.	Proceso mediante el cual la asociación establece política y programas cada vez más eficientes y superiores desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo.	Capacidad para desarrollar e implementar políticas y programas enfocados en la eficiencia y la eficacia de la asociación.
Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades	Habilidad propia para crear, desarrollar y cumplir cualquier actividad en la asociación.	Capacidad de creación de actividades nuevas. Capacidad de desarrollar actividades con los recursos asignados. Capacidad de cumplir eficientemente las tareas asignadas por la asociación.
Eficacia y eficiencia 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.

Anexo I: 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 Casa Provincial de la ANEC (*Superación Profesional y Actividades Científicas y Profesionales*), 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	Capacidad de organización y planificación.
3	Compromiso ético con la ANEC
4	Motivación por la calidad
5	Alto sentido de pertenencia.
6	Responsabilidad profesional.
7	Elevada responsabilidad social.
8	Liderazgo
9	Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades
10	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.
11	Eficacia y eficiencia en la Toma de Decisiones.
12	Comunicación
13	Conocimiento tecnológico
14	Honestidad
15	Orientación a la superación
16	Disciplina
17	Alto interés por la información actualizada
18	Alto sentido de creatividad
19	Correcta educación formal
20	Disposición y representación de la imagen de la ANEC
21	Responsabilidad en el Trabajo
22	Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos
23	Orientado a la Superación constante

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 los procesos claves Superación y Actividades Científicas?*** 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. La Matriz de competencias de los procesos claves analizados fue depurada según nivel de concordancia de los expertos y se muestran a continuación.

Competencias de la asociación		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Cont	C %
1	Trabajo en equipo			N								9	90,0
2	Capacidad de Organización y planificación.				N					N		8	80,0
3	Compromiso ético con la ANEC	N										9	90,0
5	Alto sentido de pertenencia.			N			N					8	80,0
6	Responsabilidad profesional.					N			N			8	80,0
7	Elevada responsabilidad social.		N				N				N	7	70,0
9	Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades			N								9	90,0
23	Orientado a la Superación constante		N							N		8	60,0
11	Eficacia y eficiencia en la Toma de Decisiones.			N								9	90,0
14	Honestidad					N				N		8	80,0
17	Alto interés por la información actualizada	N					N					8	80,0
21	Responsabilidad en el Trabajo					N						9	90,0
22	Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos	N		N				N				7	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 los procesos claves?* 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 de la organización		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Rj	Rj media	C%	Orden
1	Trabajo en equipo	10	9	10	10	10	9	9	10	10	10	97	9,7	70	10
2	Capacidad de Organización y planificación.	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	43	4,3	70	4
3	Compromiso ético con la ANEC	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	18	1,8	80	2
5	Alto sentido de pertenencia.	6	6	6	6	6	6	10	7	6	6	65	6,5	80	6
6	Responsabilidad profesional.	9	8	9	9	9	8	8	9	9	9	87	8,7	70	9
7	Elevada responsabilidad social.	1	2	1	1	1	3	1	2	1	1	14	1,4	70	1
9	Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	28	2,8	90	3

23	Orientado a la Superación constante	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	47	4,7	70	5
11	Eficacia y eficiencia en la Toma de Decisiones.	13	13	12	13	11	13	12	13	12	13	125	12,5	60	13
14	Honestidad	11	11	13	11	13	11	11	11	11	11	114	11,4	80	11
17	Alto interés por la información actualizada	8	7	8	8	8	7	7	8	8	8	77	7,7	70	8
21	Responsabilidad en el Trabajo	7	10	7	7	7	10	6	6	7	7	74	7,4	60	7
22	Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos	12	12	11	12	12	12	13	12	13	12	121	12,1	70	12

Competencias organizadas por orden de prioridad fueron las siguientes:

1	Elevada responsabilidad social.
2	Compromiso ético con la ANEC
3	Capacidad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades
4	Capacidad de Organización y planificación.
5	Orientado a la Superación constante
6	Alto sentido de pertenencia.
7	Responsabilidad en el Trabajo
8	Alto interés por la información actualizada
9	Responsabilidad profesional.
10	Trabajo en equipo
11	Honestidad
12	Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos
13	Eficacia y eficiencia en la Toma de Decisiones.

Cuarta Ronda:

En la última ronda se pidió a los expertos que definieran el concepto de cada competencia y las dimensiones de las competencias del proceso clave.

COMPETENCIA	CONCEPTO	DIMENSIONES
Elevada responsabilidad social.	Responde al respeto por la sociedad, traducido en una mejor atención a los asociados, responsabilidad ante los resultados económicos de país y sus implicaciones en la población, así como brindar un mejor servicio con la calidad requerida y las condiciones existentes.	Capacidad para buscar soluciones a las necesidades reales de la sociedad como eje central de la actividad de la asociación. Capacidad de trazar estrategias que lleven a la mejora paulatina de la situación económica que enfrenta la sociedad. Capacidad para mantener el respeto por los asociados sobre la base del valor intrínseco del ser humano.
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 en un grupo o colectivo y obtener resultados óptimos en el trabajo.	Propicia la participación de la asociación. 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.
Capacidad de Organización y	Es la habilidad de organizar y planificar el trabajo sobre la base de	Capacidad para organizar y planificar el trabajo eficientemente.

planificación.	las competencias contando con la implantación de las NC-3000:2007.	
Alto sentido de pertenencia.	Refiere el lazo espiritual que se ha de crear entre los trabajadores y la Asociación garantizando su lealtad y compromiso.	Capacidad retener a los trabajadores y comprometerlos con la asociación. 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 asociación, Propicia el trabajo en colectivo y el logro de los objetivos futuros.
Motivación por la calidad	Mantenimiento del principio de la mejora continua y de la calidad total en todas las actividades, acciones y decisiones que asuma la asociación.	Habilidad para la solución efectiva y rápida de problemas. Capacidad para instrumentar eficientemente nuevos métodos manteniendo la calidad en todo momento. Dominio de las oportunidades del crecimiento y la mejora de la asociación.
Orientado a la Superación constante	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.
Honestidad	Responde al cumplimiento del deber, el respeto por las normas establecidas, sinceridad y honradez.	Capacidad de mantener la firmeza de los principios de la asociación. Capacidad para cumplir con el deber y los estatutos de la asociación. 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 afiliados a la asociación.
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
Compromiso ético con la ANEC	Nivel de relación y vínculo otorgado a la actividad que realiza y los resultados que obtiene, con las actividades y resultados de la asociación.	Capacidad de representación y de vinculación que tienen sus deberes y derechos para con la asociación. Capacidad para desarrollar sus actividades con transparencia total para la asociación.
Orientación al logro, al objetivo y al resultado.	Proceso mediante el cual la asociación establece política y programas cada vez más eficientes y superiores desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo.	Capacidad para desarrollar e implementar políticas y programas enfocados en la eficiencia y la eficacia de la asociación.
Capacidad para	Habilidad propia para crear,	Capacidad de creación de actividades

diseñar, dirigir y desarrollar actividades	desarrollar y cumplir cualquier actividad en la asociación.	nuevas. Capacidad de desarrollar actividades con los recursos asignados. Capacidad de cumplir eficientemente las tareas asignadas por la asociación.
Responsabilidad profesional.	Garantiza el cumplimiento del deber, la superación profesional, la calificación para las actividades que se desarrollan en la asociación, así como su continuo interés por lograr la calidad en las actividades planificadas.	Posibilita el desarrollo de capacidades colectivas orientadas al logro de la eficiencia y de los objetivos de la asociación. Capacidad para garantizar la superación profesional enfocada a elevar la competencia de sus trabajadores y la calidad en todas las actividades de la asociación. Capacidad para promover la participación democrática, de los trabajadores para que se sientan implicados en los objetivos de trabajo de la asociación.
Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos	Trabajo con documentación informes y bases de datos con la utilización de sistemas operativos u otro software relacionados con la actividad.	Conocimientos para el trabajo con modelos, informaciones, así como saber operar sistemas operativos informáticos.
Alto interés por la información actualizada	Sentimiento insaciable hacia el conocimiento y estudio de la situación actual de país y del mundo, así como hacia la propuesta de soluciones de problemas identificados en la asociación.	Capacidad de aprender y seguir aprendiendo, para enfrentar posibles problemas dentro de la asociación y la sociedad. Capacidad para identificar constantemente las posibilidades de desarrollo de la asociación.
Eficacia y eficiencia 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.

Anexo J: Puestos de trabajo que intervienen en el proceso de Gestión de Capital Humano:

Descripción del Cargo	Grupo	C. O	Cub	Aprobada
Vicepresidente de Actividades Científicas	XVI	D	1	1
Vicepresidente de Informática	XVI	D	1	1
Secretaria Ejecutiva de Superación CESPANEC	XII	T	1	1
Total			3	3

Anexo K: 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

- ❖ Vicepresidente de Actividades Científicas **(21 Competencias)**;
- ❖ Vicepresidente de Informática **(18 Competencias)**;
- ❖ Secretaria Ejecutiva de Superación CESPANEC **(19 Competencias)**.

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:

❖ **Vicepresidente de Actividades Científicas**

No	Competencias
1	Trabajo en equipo
2	Capacidad de creación
3	Respeto por el trabajo de otros
4	Orientado a la superación
5	Responsabilidad en el trabajo
6	Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones
7	Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos
8	Capacidad de organización y planificación.
9	Compromiso ético con la ANEC
10	Motivación por la calidad
11	Alto sentido de pertenencia.
12	Elevada responsabilidad social.
13	Liderazgo
14	Creatividad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades
15	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.
16	Conocimiento tecnológico
17	Alto interés por la información actualizada

❖ **Vicepresidente de Informáticas**

No	Competencias
1	Trabajo en equipo
2	Capacidad de creación
3	Disciplina
4	Manejo de técnicas y medios informáticas
5	Experiencia
6	Experiencia y responsabilidad en el trabajo
7	Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones
8	Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos
9	Capacidad de organización y planificación.
10	Compromiso ético con la ANEC
11	Motivación por la calidad

12	Alto sentido de pertenencia.
13	Preocupado por el Funcionamiento y cuidado de los medios de computo
14	Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones
15	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.
16	Honestidad
17	Conocimiento tecnológico
18	Alto interés por la información actualizada

❖ **Secretaria Ejecutiva de Superación CESPANEC**

No	Competencias
1	Trabajo en equipo
2	Capacidad de creación
3	Disciplina
4	Facilidad para convencer y comunicar
5	Orientado a la superación
6	Responsabilidad en el trabajo
7	Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones
8	Conocimientos de resoluciones en materia de diseño de programas de superación
9	Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos
10	Capacidad de organización y planificación
11	Compromiso ético con la ANEC
12	Motivación por la calidad
13	Alto sentido de pertenencia
14	Elevada responsabilidad social
15	Liderazgo
16	Creatividad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades
17	Honestidad
18	Conocimiento tecnológico
19	Alto interés por la información actualizada

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 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.

Matriz de competencias de los procesos claves depuradas según nivel de concordancia de los expertos.

Puesto de trabajo: Vicepresidente de Actividades Científicas

Competencias		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Cont	C %
1	Trabajo en equipo			N		N			N		N	6	60,0
2	Capacidad de creación	N			N		N	N		N		5	50,0
3	Respeto por el trabajo de otros		N			N			N		N	6	60,0
4	Orientado a la superación		N		N		N		N	N		5	80,0

5	Responsabilidad en el trabajo		N		N		N		N			6	70,0
6	Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones			N	N			N				7	70,0
7	Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos	N		N					N		N	6	60,0
8	Capacidad de organización y planificación.		N			N	N			N		6	60,0
9	Compromiso ético con la ANEC	N		N		N				N		6	60,0
10	Motivación por la calidad		N	N				N			N	6	60,0
11	Alto sentido de pertenencia.	N			N				N		N	6	60,0
12	Elevada responsabilidad social.		N				N					8	80,0
13	Liderazgo	N			N			N			N	6	60,0
14	Creatividad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades			N		N				N		7	70,0
15	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.		N		N							8	80,0
16	Conocimiento tecnológico		N			N		N		N		6	60,0
17	Alto interés por la información actualizada	N		N			N				N	6	60,0

Puesto de trabajo: Vicepresidente de Informática

Competencias		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Cont	C %
1	Trabajo en equipo	N		N			N				N	6	60,0
2	Capacidad de creación						N			N		8	80,0
3	Disciplina		N				N			N		7	70,0
4	Manejo de técnicas y medios informáticas											10	100,0
5	Experiencia	N		N		N					N	6	60,0
6	Experiencia y responsabilidad en el trabajo				N					N	N	7	70,0
7	Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones		N	N		N	N		N			5	50,0
8	Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos									N		9	90,0
9	Capacidad de organización y planificación.	N		N		N			N		N	5	50,0
10	Compromiso ético con la ANEC		N			N				N		7	70,0
11	Motivación por la calidad	N		N		N		N		N	N	4	40,0
12	Alto sentido de pertenencia.		N	N		N	N	N			N	4	40,0
13	Preocupado por el Funcionamiento y cuidado de los medios de computo				N	N						8	80,0
14	Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones		N						N			8	80,0
15	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.	N						N				8	80,0
16	Honestidad			N		N				N		7	70,0

17	Conocimiento tecnológico		N									9	90,0
18	Alto interés por la información actualizada	N		N			N					7	70,0

Puesto de trabajo: Secretaria Ejecutiva de Superación CESPANEC

Competencias		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Cont	C %
1	Trabajo en equipo		N	N			N		N			6	60,0
2	Capacidad de creación	N		N	N		N			N		5	50,0
3	Disciplina		N		N		N		N	N		5	50,0
4	Facilidad para convencer y comunicar	N	N		N				N		N	5	50,0
5	Orientado a la superación	N		N								8	80,0
6	Responsabilidad en el trabajo	N			N			N		N	N	5	50,0
7	Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones		N	N		N	N		N			5	50,0
8	Conocimientos de resoluciones en materia de diseño de programas de superación			N								9	90,0
9	Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos								N		N	8	80,0
10	Capacidad de organización y planificación					N	N					8	80,0
11	Compromiso ético con la ANEC	N		N		N		N		N	N	4	40,0
12	Motivación por la calidad		N	N		N	N	N			N	4	40,0
13	Alto sentido de pertenencia	N			N	N			N		N	5	50,0
14	Elevada responsabilidad social		N		N		N		N		N	5	50,0
15	Liderazgo	N		N	N			N			N	5	50,0
16	Creatividad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades			N		N						8	80,0
17	Honestidad				N	N				N		7	70,0
18	Conocimiento tecnológico	N					N		N			7	70,0
19	Alto interés por la información actualizada	N					N				N	7	70,0

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 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: Vicepresidente de Actividades Científicas

Competencias		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Rj	Rj media	C.%	Orden de prioridad
4	Orientado a la superación	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	12	1,2	80	1
6	Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	27	2,7	70	3
12	Elevada responsabilidad social.	5	3	3	5	5	5	4	5	5	5	45	4,5	70	5
14	Creatividad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	20	2,0	80	2
15	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	40	4,0	80	4

Competencias organizadas por orden de prioridad

1	Orientado a la superación
2	Creatividad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades
3	Creatividad para la solución de problemas y toma de decisiones
4	Orientación al logro, al objetivo y al resultado.
5	Elevada responsabilidad social.

Puesto de trabajo: Vicepresidente de Informática

Competencias		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Rj	Rj media	C %	Orden
2	Capacidad de creación	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	47	4,7	80	5
4	Manejo de técnicas y medios informáticas	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	13	1,3	70	1
8	Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	33	3,3	70	3
13	Preocupado por el Funcionamiento y cuidado de los medios de computo	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	20	2,0	80	2
17	Conocimiento tecnológico	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	40	4,0	80	4

Competencias organizadas por orden de prioridad:

1	Manejo de técnicas y medios informáticas
2	Preocupado por el Funcionamiento y cuidado de los medios de computo
3	Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos
4	Conocimiento tecnológico
5	Capacidad de creación

Puesto de trabajo: Secretaria Ejecutiva de Superación CESPANEC

Competencias		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Rj	Rj media	C %	Orden
5	Orientado a la superación	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	42	4,2	80	5
8	Conocimientos de resoluciones en materia de diseño de programas de superación	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	13	1,3	90	1
9	Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	33	3,3	80	3
10	Capacidad de organización y planificación	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	20	2,0	80	2
16	Creatividad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	47	4,7	80	4

Competencias organizadas por orden de prioridad

1	Conocimientos de resoluciones en materia de diseño de programas de superación
2	Capacidad de organización y planificación
3	Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos
4	Creatividad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades
5	Orientado a la superación

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: Vicepresidente de Actividades Científicas.

COMPETENCIA	CONCEPTO	DIMENSIONES
Elevada responsabilidad social.	Responde al respeto por la sociedad, traducido en una mejor atención a los asociados, responsabilidad ante los resultados económicos de país y sus implicaciones en la población, así como brindar un mejor servicio con la calidad requerida y las condiciones existentes.	Capacidad para buscar soluciones a las necesidades reales de la sociedad como eje central de la actividad de la asociación. Capacidad de trazar estrategias que lleven a la mejora paulatina de la situación económica que enfrenta la sociedad. Capacidad para mantener el respeto por los asociados sobre la base del valor intrínseco del ser humano.
Orientado a la Superación constante	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.
Orientación al logro, al objetivo y al resultado.	Proceso mediante el cual la asociación establece política y programas cada vez más eficientes y superiores desde el punto de vista cualitativo y	Capacidad para desarrollar e implementar políticas y programas enfocados en la eficiencia y la eficacia de la asociación.

	cuantitativo.	
Creatividad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades	Habilidad propia para crear, desarrollar y cumplir cualquier actividad en la asociación.	Capacidad de creación de actividades nuevas. Capacidad de desarrollar actividades con los recursos asignados. Capacidad de cumplir eficientemente las tareas asignadas por la asociación.
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.

Puesto de trabajo: Vicepresidente de Informática.

COMPETENCIA	CONCEPTO	DIMENSIONES
Manejo de técnicas y medios informáticas	Capacidad de trabajo con técnicas y medios informáticas con el objetivo de garantizar las actividades de la asociación	Dominio de Técnicas de programación Capacidad de operar los sistemas y medios de cómputos existentes.
Preocupado por el Funcionamiento y cuidado de los medios de computo	Capacidad de atención al funcionamiento y estado de los medios de computo bajo su responsabilidad	Capacidad para controlar el funcionamiento y estado técnico de los medios. Organización de la cantidad de medios bajo su responsabilidad.
Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos	Conocimiento y habilidad para operar los sistemas informativos para gestionar documentos u otras informaciones.	Capacidad para enfrentar los sistemas informativos para gestionar la información de la asociación. Habilidad para adaptar los sistemas informáticos existentes a las necesidades de la asociación.
Conocimiento tecnológico	Nivel de conocimiento y actualización de la tecnología informática existente en la asociación.	Capacidad y dominio de la tecnología existente en la asociación. Capacidad de aprendizaje y actualización de los cambios tecnológicos
Capacidad de creación	Habilidad para crear sistemas informáticos nuevos según las necesidades de la asociación.	Capacidad para crear nuevos sistemas informáticos Capacidad para transformar y mejorar los sistemas informáticos existentes en la asociación.

Puesto de trabajo: Secretaria Ejecutiva de Superación CESPANEC.

COMPETENCIA	CONCEPTO	DIMENSIONES
Conocimientos de resoluciones en materia de diseño de programas de superación	Conocer, interpretar y aplicar todo lo regulado por los organismos pertinentes en materia de formas de superación autorizadas para la asociación	Aplicar de manera eficiente todo lo legislado logrando un equilibrio entre lo correcto y lo satisfactorio en la superación profesional de los asociados.
Orientado a la Superación constante	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.
Creatividad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades	Habilidad propia para crear, desarrollar y cumplir cualquier actividad en la asociación.	Capacidad de creación de actividades nuevas. Capacidad de desarrollar actividades con los recursos asignados. Capacidad de cumplir eficientemente las tareas asignadas por la asociación.
Capacidad de	Es la habilidad de organizar y planificar	Capacidad para organizar y planificar el

Organización y planificación.	el trabajo sobre la base de las competencias contando con la implantación de las NC-3000:2007.	trabajo eficientemente.
Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos	Trabajo con documentación informes y bases de datos con la utilización de sistemas operativos u otro software relacionados con la actividad.	Conocimientos para el trabajo con modelos, informaciones, así como saber operar sistemas operativos informáticos.

Anexo L: Plantilla utilizada en la entrevista para el análisis y descripción del puesto de trabajo.

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO.

Denominación del puesto: _____

Grupo Salarial: _____ Categoría Ocupacional: _____

Área a que pertenece: _____

Dependencia Jerárquica Superior: _____

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.

DIARIAS: _____

PERIÓDICAS: _____

OCASIONALES: _____

III. REQUERIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES.

III.1. FORMACION Y DESARROLLO.

III.1.1 ¿Cuál es el nivel de estudio necesario para desempeñar su puesto?

Universitario___ Técnico Medio___ Obrero calificado___ Otro___ ¿Cuál? _____

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? Matemática___ Informática___ Dirección___ Contabilidad___ Recursos Humanos___ Otros. ___ ¿Cuáles? _____

III.1.4. ¿Qué habilidades debe tener para el cumplimiento exitoso de su puesto? **Incluya:**

Redacción y Ortografía___ Memoria___ Cultura General___ Habilidades visuales___ Habilidades verbales___ Habilidades auditivas___ Capacidad de concentración___ Otras. ___ ¿Cuáles? _____

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 ___ Otros. ___

¿Cuáles? _____

III 2.2. Atributos permanentes.

Razonamiento lógico___ Razonamiento abstracto___ Capacidad para cambiar de tareas___ Capacidad de expresión___ Memoria Visual___ Memoria inmediata___ Comunicación escrita y verbal___ Otros. ___ ¿Cuáles? _____

III 2.3. Atributos frecuentes.

Responsabilidad___ Empatía___ Honestidad ___ Disciplina ___ Creatividad ___ Imaginación ___ Otros. ___ ¿Cuáles? _____

III 3. RESPONSABILIDADES.

III 3.1. ¿Siente usted responsabilidad sobre los métodos y calidad del trabajo? Si ___ No ___

Expresar los posibles errores inaceptables, inadmisibles en el desempeño de su puesto.

III 3.2. ¿El desempeño de su puesto en condiciones normales está sujeto a presión de tiempo? Si ___ No ___ ¿Por qué si? _____

III 3.3. ¿Tiene responsabilidad sobre datos confidenciales? Si ___ No ___

III 3.4. ¿Tiene responsabilidad sobre los bienes siguientes? Activos Fijos ___ Herramientas ___ Maquinaria ___ Archivos ___ Taquilla ___ Otros ___ ¿Cuáles? _____

De sentirse usted además responsabilizado por alguna otra causa, por favor descríbalas lo más clara posible y defina el grado de responsabilidad. _____

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: Subiendo Escaleras ___ Cargando cosas ___ Mucho Tiempo Sentado ___ Caminando ___. Otros ___ ¿Cuáles? _____

IV RELACIONES FUNCIONALES.

IV 1. Supervisión y Control.

IV 1.1. ¿A quién reporta el cumplimiento diario de su trabajo? Responsable Área ___ Vicepresidente ___ Presidente ___ Otros ___ ¿A quién? _____

IV 1.2. 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 el Plan de Trabajo o existe otro documento? Si ___ No ___ ¿Cuál? _____

IV 1.4. ¿El control del trabajo es llevado por el responsable de área de forma visual solamente o algún otro empleado también ejerce esa función? _____

IV 1.5. ¿Con cuales puestos mantiene usted relaciones funcionales ascendentes o Verticales? _____

IV 1.6 ¿Y relaciones funcionales horizontales o lineales? _____

V CONDICIONES LABORALES.

V 1 Ambiente de Trabajo. Condiciones Laborales Anormales.

V 1.1. En su puesto usted se expone a: Humedad ___ Frío ___ Altura ___ Ruidos ___ Ácidos ___ Polvo ___ Vapor ___ Calor ___ Olores desagradables ___ Grasas ___ Gases Tóxicos ___ Lugares inflamables ___ Otros ___ ¿Cuáles? _____

V 2. Riesgos inherentes al puesto.

V 2.1. 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. De la vista ___ Del oído ___ Aparato respiratorio ___ Infecciones de la piel Alergia ___ Hernias ___ Trastornos renales ___ Problemas de la columna ___ Otros ___ ¿Cuáles? _____

Anexo M: 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 Pago y Estimulación:		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 N: Perfil del cargo por Competencias de los puestos seleccionados.

IDENTIFICACION DEL PUESTO				
Denominación del puesto de Trabajo: <u>Vicepresidenta de Informática</u>				
Departamento al que pertenece: <u>Informática</u>				
Categoría Ocupacional: <u>Directivo</u>			Grupo Escala: <u>XI</u>	
Subordinación directa a: <u>Presidente</u>			Subordinados:	
Salario: <u>455.00</u>	Sistema de Pago y Estimulación:		Pagos Suplementarios:	
CONTENIDO DEL PUESTO				
Misión del cargo o puesto: <u>Garantizar el funcionamiento optimo de los equipos de computación</u>				
Competencias del cargo		Dimensiones		
Manejo de técnicas y medios informáticas		Dominio de Técnicas de programación Capacidad de operar los sistemas y medios de cómputos existentes.		
Preocupado por el Funcionamiento y cuidado de los medios de computo		Capacidad para controlar el funcionamiento y estado técnico de los medios. Organización de la cantidad de medios bajo su responsabilidad.		
Habilidad para el trabajo con documentación y sistemas informáticos		Capacidad para enfrentar los sistemas informativos para gestionar la información de la asociación. Habilidad para adaptar los sistemas informáticos existentes a las necesidades de la asociación.		
Conocimiento tecnológico		Capacidad y dominio de la tecnología existente en la asociación. Capacidad de aprendizaje y actualización de los cambios tecnológicos		
Capacidad de creación		Capacidad para crear nuevos sistemas informáticos Capacidad para transformar y mejorar los sistemas informáticos existentes en la asociación.		
Funciones básicas				
• Garantizar el funcionamiento de todas las máquinas. • Envío y recepción del correo electrónico. • Atención del servidor. • Reuniones de homólogos con los informáticos de los municipios • Visita a los municipios • Realizar el mantenimiento periódico a las computadoras. • Realizar salvas de las informaciones y el correo • Envío de información solicitada a la sede nacional • Reuniones de homólogos con la sede nacional • Apoyar a la organización en los diferentes eventos que se realizan.				
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO O PUESTO DE TRABAJO				
Formación mínima necesaria: <u>Nivel Superior</u>				
Experiencia previa: <u>Conocimientos de todo lo legislado en esta materia. Conocimientos de formación académica</u>				
Conocimientos específicos		Elementales	Medios	Superiores
Conocimientos de Informática				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 los equipos de computación • Sobre la información que se recibe y emite • Sobre los útiles y herramientas				
CONDICIONES DE TRABAJO:				
• Esfuerzo físico y mental: realiza esfuerzo mental y visual además de mantener un control emocional y capacidad de memorizar. • 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 viernes 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 ❖ Imaginación ❖ Creatividad ❖ 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: _____

Anexo N: Perfil del cargo por Competencias de los puestos seleccionados. Continuación ...

IDENTIFICACION DEL PUESTO				
Denominación del puesto de Trabajo: <u>Vicepresidente de Actividades Científicas</u>				
Departamento al que pertenece: Vicepresidenta de Organización y Finanzas				
Categoría Ocupacional: Directivo			Grupo Escala: XVI	
Subordinación directa a: Vicepresidenta de Organización y Finanzas			Subordinados:	
Salario: 455.00	Sistema de Pago y Estimulación:		Pagos Suplementarios:	
CONTENDO DEL PUESTO				
Misión del cargo o puesto: Diseñar, desarrollar y gestionar las actividades Científicas de la ANEC provincial.				
Competencias del cargo	Dimensiones			
Elevada responsabilidad social.	Capacidad para buscar soluciones a las necesidades reales de la sociedad como eje central de la actividad de la asociación. Capacidad de trazar estrategias que lleven a la mejora paulatina de la situación económica que enfrenta la sociedad. Capacidad para mantener el respeto por los asociados sobre la base del valor intrínseco del ser humano.			
Orientado a la Superación constante	Se preocupa por recibir cursos avanzados para superarse. Constantemente está retroalimentándose con sus compañeros. Accede a las vías más actualizadas de información.			
Orientación al logro, al objetivo y al resultado.	Capacidad para desarrollar e implementar políticas y programas enfocados en la eficiencia y la eficacia de la asociación.			
Creatividad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades	Capacidad de creación de actividades nuevas. Capacidad de desarrollar actividades con los recursos asignados. Capacidad de cumplir eficientemente las tareas asignadas por la asociación.			
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.			
Funciones básicas				
❖ Garantizar el funcionamiento estable y efectivo del comité científico y las sociedades de la ANEC en la provincia; ❖ Elaborar y dirigir la estrategia científica de la provincia; ❖ Organizar y coauspiciar eventos y talleres de las temáticas de las ciencias económicas; ❖ Convocar y participar en el movimiento del Forum de Ciencia y técnica en el territorio; ❖ Reconocer el trabajo científico de los asociados, en los concursos “Raúl León Torres” y “Abel Santamaría Cuadrado”; ❖ Realizar controles al desarrollo de las actividades científicas en los municipios.				
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO O PUESTO DE TRABAJO				
Formación mínima necesaria: Nivel Superior				
Experiencia previa: Conocimientos de todo lo legislado en esta materia de desarrollo de actividades científicas e innovación.				
Conocimientos específicos	Elementales	Medios	Superiores	
Conocimientos de docencia			X	
Conocimientos de Informática		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
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 bienestar de otros				
❖ Sobre la información que se recibe y emite				
❖ Sobre la documentación de su puesto de trabajo				
CONDICIONES DE TRABAJO:				
❖ Esfuerzo físico y mental: realiza esfuerzo mental y visual además de mantener un control emocional y capacidad de memorizar.				
❖ 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 viernes 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:				
• Creatividad • 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: _____

Anexo N: Perfil del cargo por Competencias de los puestos seleccionados. **Continuación ...**

IDENTIFICACION DEL PUESTO					
Denominación del puesto de Trabajo: <u>Secretaría Ejecutiva de Superación Cespanec</u>					
Departamento al que pertenece: Vicepresidenta de Organización y Finanzas					
Categoría Ocupacional: Técnico			Grupo Escala: XII		
Subordinación directa a: Vicepresidenta de Organización y Finanzas			Subordinados:		
Salario: 415.00	Sistema de Pago y Estimulación:		Pagos Suplementarios:		
CONTENDO DEL PUESTO					
Misión del cargo o puesto: Garantizar la gestión de las actividades de superación de la ANEC.					
Competencias del cargo		Dimensiones			
Conocimientos de resoluciones en materia de diseño de programas de superación		Aplicar de manera eficiente todo lo legislado logrando un equilibrio entre lo correcto y lo satisfactorio en la superación profesional de los asociados.			
Orientado a la Superación constante		Se preocupa por recibir cursos avanzados para superarse. Constantemente está retroalimentándose con sus compañeros. Accede a las vías más actualizadas de información.			
Creatividad para diseñar, dirigir y desarrollar actividades		Capacidad de creación de actividades nuevas. Capacidad de desarrollar actividades con los recursos asignados. Capacidad de cumplir eficientemente las tareas asignadas por la asociación.			
Capacidad de Organización y planificación.		Capacidad para organizar y planificar el trabajo eficientemente.			
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					
❖ Orientar a los municipios en cuanto a la superación ❖ Planificar y asegurar la realización de los cursos de superación ❖ Organizar las aulas para los cursos, conferencias, diplomados, técnicas expuestos los trabajadores y que puedan ocasionar enfermedades profesionales o accidentes. ❖ Participar en visitas de control a los municipios ❖ Confeccionar planes de trabajo individual ❖ Confeccionar, tramitar y entregar los certificados de los cursos ❖ Colaborar en la organización en los diferentes eventos.					
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 docencia				X	
Conocimientos de Informática			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
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 bienestar de otros				
❖ Sobre la información que se recibe y emite				
❖ Sobre la documentación de su puesto de trabajo				
CONDICIONES DE TRABAJO:				
❖ Esfuerzo físico y mental: realiza esfuerzo mental y visual además de mantener un control emocional y capacidad de memorizar.				
❖ 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 viernes 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: •Creatividad •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: _____