



**Universidad Carlos Rafael Rodríguez**

**Facultad de Ingenierías**

**Departamento de Ingeniería Industrial**

*Tesis de grado en opción al título de Ingeniero  
Industrial.*

**Título:** Diseño de perfiles de competencias para cargos seleccionados en la Empresa  
“Cementos Cienfuegos S.A.”

**Autor:** Lázaro Osmín Moreno Aguiar.

**Tutor:** MSc. Mario Alberto Curbelo Hernández.

Cienfuegos, noviembre del 2022

## **Resumen.**

La tesis en opción al título de ingeniero industrial titulada “Diseño de perfiles de competencias para cargos seleccionados en la Empresa “Cementos Cienfuegos S.A.” tiene como objetivo general determinar las competencias distintivas de “Cementos Cienfuegos S.A.”, en los tres niveles de la organización: estratégico, táctico y operativo (este último relacionado solo con los cargos empleados en los procesos de compras, almacenes y gestionar personal).

Se realiza un estudio de antecedentes de la evolución de la participación del hombre en el trabajo, con un enfoque histórico, en lo particular lo relacionado con la forma de gestionar el desempeño de los empleados en el cargo a partir de la descripción de estos, en las últimas etapas de desarrollo de la Gestión de Capital Humano.

Se propone un procedimiento para la identificación y normalización de competencias en los niveles estratégico, táctico y operativo de la empresa, el cual ha sido aplicado con éxito en otras empresas de producción y servicios de la provincia de Cienfuegos.

Se aplican como herramientas principales, las relacionadas con el análisis y descripción de cargos, entre ellas, el método de expertos, las entrevistas, cuestionarios de análisis, los mapas funcionales, las matrices y normas de competencias y los perfiles de cargos con un enfoque de competencias.

Como resultado de la investigación, se entrega a la empresa para su evaluación, la descripción completa de los cargos seleccionados de los procesos mencionados, con un enfoque de competencias y un procedimiento que sirva de guía metodológica para realizar el trabajo en el resto de los cargos.

Palabras claves: Competencias. Perfiles de puestos de trabajo.

**Summary.**

The thesis in option to the Master's degree in business administration entitled "Design of competency profiles for key positions of workers in the Company "Cementos Cienfuegos S.A." has as a general objective to determine the distinctive competencies of Cementos Cienfuegos SA, in the three levels of the organization: strategic, tactical and operational (the latter related only to the key positions of the occupational category of workers).

A background study of the evolution of the participation of men in the work is carried out, with a historical approach, in particular what is related to the way to manage the performance of the employees in the position from the description of these, in the last stages of development of Human Capital Management.

A procedure is proposed for the identification and standardization of competences at the strategic, tactical and operational levels of the company, which has been successfully applied in other production and service companies in the province of Cienfuegos.

They are applied as main tools, those related to the analysis and description of positions, including the method of experts, interviews, analysis questionnaires, functional maps, matrices and standards of competencies and job profiles with a focus on competitions

As a result of the investigation, the full description of the key positions of their production processes is delivered to the company for evaluation, with a focus on skills and a procedure that serves as a methodological guide to perform the work in the rest of the positions.

**Keywords:** Competencies. Job Profiles.

## *Dedicatoria.*

Eres la mujer que simplemente me hace llenar de orgullo, te amo y no va haber manera de devolverte tanto que me has ofrecido desde que incluso no hubiera nacido.

Esta tesis es un logro más que llevo a cabo, y sin lugar a dudas ha sido en gran parte gracias a ti, no sé dónde me encontraría de no ser por tus ayudas, tu compañía y tu amor.

Te doy mis sinceras gracias, amada madre.

## *Agradecimientos.*

Agradezco a Dios por haberme otorgado una familia maravillosa y excelentes vecinos, quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio fomentando en mí el deseo de superación y triunfo en la vida. Lo que ha contribuido a la consecución de este logro.

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

A mi tutor Mario Curbelo Hernández que es la persona que más me ha ayudado, brindándome su tiempo, apoyo y conocimiento, y Kirenia Núñez Chaviano con su dedicación y sacrificio ha logrado que varios de mis compañeros y yo lleguemos al final de este largo camino por el que tanto hemos pasado.

A los trabajadores de la fábrica de cemento que me brindaron toda la información necesaria para hacer posible este proyecto y a las demás personas que de una u otra manera aportaron para el desarrollo de la tesis.

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

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

## Indice.

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Resumen.	
Introducción.	8
Capítulo I: Marco teórico referencial.	11
1.1. La evolución de la participación del hombre en el Trabajo.	11
1.2. Nuevos paradigmas de la organización industrial.	13
1.3. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Conceptualización.	17
1.4. Enfoque de competencias. Definiciones básicas y clasificación.	20
1.4.1. Conceptos básicos sobre competencias laborales.	21
1.4.2. Clasificación de las competencias.	22
1.5. La gestión por competencias. Conceptos.	26
1.5.1. Modelos o procedimientos para la gestión por competencias.	27
1.5.2. Diseño de los perfiles de competencias.	30
Capitulo II: Procedimiento para la identificación y normalización de las competencias laborales cargos seleccionados de la Empresa Cementos Cienfuegos S. A.	34
2.1. Procedimiento propuesto para la identificación y normalización de las competencias y la descripción de los perfiles de cargos.	34
2.1.1. Desarrollo de la fase de selección de los expertos.	34
2.1.2. Desarrollo de la fase de diagnóstico del Sistema Integrado de Capital Humano (SICH).	37
2.1.3. Desarrollo de la fase de Identificación de competencias en los tres niveles organizativos.	41
2.1.4. Desarrollo de la fase de normalización de las competencias de los cargos seleccionados.	50
2.1.5. Desarrollo de la fase de elaboración de los perfiles de cargos por competencias.	51
Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencias.	55
3.1. Selección de los expertos a colaborar en el diseño de cargos.	55
3.2. Identificación de competencias en los tres niveles organizativos.	56
3.2.1. Identificación de las competencias a nivel organizacional.	56
3.2.2. Identificación de competencias a nivel de procesos seleccionados.	59
3.2.3. Identificación de competencias a nivel cargos.	63
Conclusiones.	75
Recomendaciones.	76
Bibliografía.	77
Anexos.	

## **Introducción:**

En el mundo moderno, la producción de bienes y servicios no puede ser desarrollada por personas que trabajan solas. Mientras mayor sea el grado de industrialización, más complejas se vuelven las organizaciones. Las empresas están constituidas por personas y representan para ellas, un medio por el cual pueden alcanzar muchos y variados objetivos, que no podrían ser alcanzados solo a través de su esfuerzo individual.

Sin embargo, como plantean Hammer & Champy (1994), Las organizaciones del futuro no se van a parecer mucho a las de hoy y las formas en que compran, producen y entregan productos y servicios serán muy distintas a las que se conocen, debido a que los principios enunciados hace más de dos siglos, que dieron forma a la estructura, la administración y el desempeño de los hombres, son totalmente descartados y no se corresponden con los preceptos del mundo moderno.

Durante doscientos años se fundaron empresas sobre la base del descubrimiento de Adam Smith, de que el trabajo industrial debía dividirse en sus tareas más simples y básicas. En la era de la cuarta revolución industrial, las organizaciones deberán fundarse sobre la base de reunificar esas tareas en procesos coherentes y sencillos. (Hammer & Champy, 1994).

Este proceso de cambio no es tan sencillo como se describe en el sentido de que existe una gran barrera que saltar relacionada con el comportamiento humano, tanto por parte de las organizaciones como de los empleados. Durante muchos años el hombre fue considerado como un ente motivado solamente por incentivos económicos, perezosos, intrínsecamente irracionales e incapaces de auto controlarse.

Para el desempeño de este tipo de individuos fueron diseñados trabajos rutinarios, especializados, monótonos y enajenantes. En consecuencia, con estas concepciones fueron desarrollados incentivos solamente monetarios, se proyectaron mecanismos de control estrictos sobre las tareas, se fomentó la desconfianza y la falta de participación en la toma de decisiones más elementales y se alejó cada vez más el productor del cliente final.

La necesidad actual de crear procesos más sencillos cuya coordinación sea más efectiva, sobre la base de reunificar tareas, complejizar los cargos, trabajar en equipo y acercar el productor al cliente, requiere de un cambio radical en el comportamiento en las personas y la convicción en las organizaciones de que el trabajo puede llegar a ser una fuente de satisfacción en los individuos, que la amenaza y el castigo no son los únicos medios para

obtener el esfuerzo y lograr los objetivos, que el hombre es capaz de buscar satisfacción espiritual y aplicar un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas. Sin embargo, las convicciones solo aseguran una determinada filosofía en la dirección de las empresas y es necesario pasar de las ideas a las acciones, implementando enfoques coherentes para lograr el cambio organizacional, que coloquen al hombre, sus necesidades, expectativas y motivaciones en el centro del problema, pues solo el hombre es capaz de crear y poner en práctica cualquier estrategia planeada.

La Empresa Cementos Cienfuegos S.A. tiene una plantilla aprobada de 409 trabajadores. De estos, 267 son obreros y el resto se distribuyen en las categorías de administrativos, servicios, técnicos y cuadros.

Todos los cargos de la empresa están descritos utilizando un modelo de perfil, desarrollado en el 2008, en el que se consignan, entre otros aspectos, los siguientes:

- La misión del cargo.
- Conocimiento general.
- Planificación y supervisión.
- Análisis y solución de problemas.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Seguridad.
- Responsabilidad.
- Nivel de preparación.

La empresa posee un sistema integrado de gestión, que se perfecciona constantemente, por lo cual es necesario realizar cambios significativos en la Gestión del Capital Humano y atemperarlo a la dinámica del momento actual.

A tal efecto deben realizarse modificaciones en los actuales perfiles de cargos, dándole un enfoque de competencias, de modo tal que puedan ser integrados al sistema general de la empresa y permita desarrollar los demás procesos de capital humano con un enfoque de competencias laborales.

Como posibilidades de mejora en este ámbito, se pueden mencionar los siguientes:

- Deben suprimirse algunas funciones y tareas que en la realidad de algunos cargos, no se cumplen tal cual se describen.
- Deben agregarse algunas funciones y tareas que son necesarias y no están descritas en el contenido de trabajo.
- Solo se especifican algunos conocimientos y nivel de preparación general.
- La formación básica que debe poseer el ocupante se describe de forma muy genérica.
- Deben establecerse los conocimientos técnicos concretos para el desempeño del cargo.
- Como responsabilidades se describen solo aquellas que se relacionan de forma general con el ahorro, la seguridad y el cumplimiento de normas predeterminadas.
- La necesidad de normalizar cada competencia para que pueda ser evaluada y certificada.
- La necesidad de su conexión con el resto del sistema integrado de capital humano, para que sus resultados se utilicen en la evaluación individual del desempeño, en la elaboración de los planes de capacitación, en la planificación del trabajo y otras actividades del sistema.

Estos aspectos mencionados constituyen un resumen de la situación problémica de la investigación, cuyo problema de investigación se formula como:

**Problema de investigación:** ¿Qué competencias laborales deben distinguir a los empleados de los procesos de compras, almacenes y gestionar personal de la Empresa “Cementos Cienfuegos, S.A.”, que permitan mejorar su desempeño en el trabajo?

En correspondencia con el problema planteado, el **objetivo general** de la investigación consiste en: Determinar **las competencias distintivas de “Cementos Cienfuegos S.A.”, en los tres niveles de la organización: estratégico, táctico y operativo (este último relacionado solo con empleados de cargos seleccionados para los procesos mencionados).**

Los **objetivos específicos** de la investigación son:

1. Caracterizar el estado actual del desempeño de la fuerza de trabajo de Cementos Cienfuegos, S.A.”, específicamente lo relacionado con el diseño de los cargos.
2. Definir un procedimiento para la determinación de las competencias distintivas de la empresa, en sus tres niveles organizativos.
3. Identificar las competencias en sus tres niveles de gestión.

4. Normalizar las competencias de los cargos seleccionados
5. Elaborar los perfiles de cargos.

**Justificación de la investigación:**

- Desde el punto de vista metodológico, aporta el procedimiento para identificar y normalizar competencias. Este procedimiento puede generalizarse a otras categorías de trabajadores. Su valor es metodológico desde este ángulo.
- Desde el punto de vista práctico, aporta los perfiles de cargos claves por competencias, lo que permitirá desarrollar sobre esa base todos los demás procesos del sistema de capital humano, en especial los procesos de selección, gestión del desempeño capacitación y recompensas laborales.

La investigación responde a varios de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Algunos de ellos son: 23, 141, 142, 145, 146, 147, 151, 169, 171 y 172, relacionados con la política social, laboral y salarial del país.

El trabajo se estructura de la siguiente manera:

En el Capítulo I se presentan de manera sintética los principales términos y definiciones, importancia del tema nacional e internacionalmente y cómo se ha abordado el mismo en el sistema empresarial cubano.

En el Capítulo II se caracteriza la fuerza de trabajo, en lo específico lo relacionado con el diseño de los cargos y se describe el procedimiento para la identificación y normalización de competencias de los procesos y cargos en Cementos Cienfuegos S.A.

En el Capítulo III se detalla la aplicación del procedimiento documentado, ejecutando las fases de identificación y normalización descritas en dicho procedimiento. Finalmente se expresan las principales conclusiones y recomendaciones que permiten sintetizar los resultados, así como la bibliografía utilizada y anexos correspondientes.

## **Capítulo I: Marco teórico referencial.**

### **Introducción.**

En este capítulo se tratarán aspectos que explican la evolución de la participación del hombre en el trabajo y cómo a través del diseño de procesos más sencillos, que impliquen cargos más complejos, se puede lograr una mayor satisfacción de los individuos y una mejor coordinación de las actividades. Se desarrolla finalmente un enfoque del diseño del trabajo por competencias laborales, que ha sido ampliamente difundido en el mundo en las últimas décadas, que logra concretar estos propósitos.

#### **1.1. La evolución de la participación del hombre en el trabajo.**

Uno de los antecedentes de la organización industrial es el surgimiento de los oficios, cuando el hombre en condiciones muy artesanales produce conscientemente para el consumo y el de su familia e intercambia de cualquier forma sus excedentes. En tal sentido no existía la hoy llamada organización del trabajo, pues el mismo individuo “diseñaba” su producto, lo elaboraba y buscaba el mercado para su distribución, haciendo uso de toda su potencialidad intelectual y habilidades físicas para ejecutar todos los trabajos.

De esta forma se generaba un **proceso simple** en el cual la coordinación entre los participantes era prácticamente innecesaria, sobre la base del desarrollo de **actividades complejas**, como presupone el diseño, la producción y distribución por personas similares. Este tipo de actividades demandaba de forma creciente el desarrollo de habilidades multifacéticas en los individuos para la ejecución de variadas tareas.

El desarrollo de la tecnología y las fuerzas productivas fueron ocasionando paulatinamente que las escalas de producción crecieran en magnitudes tales que era imposible a individuos aislados, dar respuesta a dichas escalas y se hizo necesario la unión en pequeñas organizaciones en las cuales el trabajo se dividía o fragmentaba en partes y se asignaba cada una de ellas a individuos específicos, que se especializaban en su ejecución.

Surge así la división del trabajo, fenómeno que ha evolucionado hasta nuestros días, condicionando un modelo de organización industrial que se considera caduco y presto a desaparecer.

El precursor de este modelo organizacional fue el filósofo y economista Adam Smith, quien descubrió que la tecnología de la revolución industrial había creado oportunidades sin precedentes para aumentar la productividad y se redujeran los costos. (Hammer & Champy, 1994).

En el ejemplo de una fábrica de alfileres demuestra que cientos de trabajadores especializados, realizando cada uno solo un paso de la fabricación, podían hacer más en un día, que el mismo número de ellos, dedicado a hacer cada uno de ellos un alfiler íntegramente.

Según Smith, las ventajas se debían a tres factores: Hammer & Champy (1994).

- Aumento de las destrezas de los obreros.
- Ahorro de tiempo que puede perderse pasando de una clase de trabajo a otro.
- Las máquinas facilitan el trabajo del hombre.

Los siguientes grandes pasos revolucionarios en el desarrollo de este modelo organizacional se dieron a principios del siglo XX y se debieron, por un lado, a la obra de los padres de la Revolución Científica (Taylor, Gantt, Emerson, los Gilbreth y otros), cuyos aportes se abordan más adelante en este capítulo y por otro lado a los pioneros del automóvil Henry Ford y Alfred Sloan.

Ford desarrollo el concepto de Smith de dividir el trabajo en pequeñas tareas repetitivas. En lugar de tener hábiles ensambladores que hicieran todo el automóvil, con piezas que iban ensamblando, **redujo el oficio** de cada trabajador a ensamblar una sola pieza, en una forma predefinida. En vez de que el trabajador se desplazara de un punto a otro, la línea móvil llevo el trabajo al trabajador.

Al dividir el montaje del automóvil en una serie de **tareas poco complicadas**, Ford hizo los **oficios infinitamente sencillos**, pero hizo muchísimo más **complicado el proceso** de coordinar a la gente que realizaba aquellos oficios y combinar los resultados para obtener un automóvil completo.

Con posterioridad Alfred Sloan, en la General Motors Coporation (GMC), creó el prototipo de sistema administrativo que exigía el sistema fabril de Ford, el cual es hoy llamado producción en serie o masiva.

Sloan creó divisiones más pequeñas, que los gerentes podían supervisar desde una pequeña oficina, controlando las cifras de producción y financiera. Creó una división para cada uno de los modelos de automóviles y otras dedicadas a producir sus componentes. De esta manera Sloan aplico a la administración, el principio de Adam Smifh de la división del trabajo, así como Ford lo había aplicado a la producción. (Hammer & Champy, 1994).

El paso revolucionario final en el desarrollo del modelo organizacional que ha sobrevivido por muchos años, se ocurrió en los Estados Unidos entre la segunda guerra mundial y la década del 60, que fue un periodo de expansión económica, en el cual la alta administración definía y planificaba los negocios a los que debía dedicarse y un numeroso

personal de controladores, planificadores y auditores actuaba como los ojos y los oídos de los gerentes, extrayendo datos e interviniendo para reajustar los planes y actividades.

Este modelo organizacional creado inicialmente por Smith y desarrollado posteriormente por otros tantos científicos y gerentes, se sustentaba en las **grandes escalas de producción** provocadas por una demanda insaciable de bienes y servicios.

Primero por la depresión económica del mundo y después por los efectos de las guerras mundiales, los clientes estaban satisfechos de adquirir cuanto le ofertaran las empresas, al punto de que, en los años 50 y 60, la principal preocupación de los gerentes era balancear sus capacidades con la creciente demanda.

Otros dos fenómenos que sustentaban dicho modelo fueron la **estabilidad de los mercados** y la **previsibilidad**, en un mundo donde el cambio organizacional no era muy común.

Sin embargo, la realidad que tienen que enfrentar las empresas desde hace ya muchos años, es completamente distinta y la división del trabajo sobre la cual se han organizado, desde que Smith sentó el principio, deja de funcionar en las nuevas condiciones.

El mundo de los negocios se ha tornado completamente imprevisible e inestable, incluyendo el mercado, la demanda, y los precios. El mundo de Adam Smith es un paradigma que pertenece al pasado.

Tres fuerzas en combinación actúan de forma violenta sobre las organizaciones: Clientes, competencia y cambio. Los nombres no son nuevos, pero sus características son totalmente diferentes de los que fueron en el pasado.

## **1.2. Nuevos paradigmas de la organización industrial.**

Para entender la esencia del cambio de la participación del hombre en el trabajo en la actualidad, se analizan en este epígrafe algunos paradigmas de la organización empresarial actual y futura.

### **1. De “Orientación a la producción” a “orientación al mercado”.**

- a) **De “el fabricante vende” a “el consumidor compra”:** El modelo de Ford implicaba la dictadura del productor sobre el consumidor. La orientación al mercado ha llevado a estudiar el consumidor y sus necesidades para crear estrategias de diferenciación y segmentación. El crecimiento de la oferta y el avance tecnológico ha hecho más exigente al consumidor en precios, calidad y servicios, lo cual ha aumentado la competencia y la necesidad de estudiar al consumidor como individuo.

b) **De “uniformidad” a “diversidad”**: La producción en masa estandarizada en grandes lotes, exigía la producción de pocos modelos de una fabricación en serie o en cadena. La orientación al mercado lleva al paradigma de la diversidad de productos en pequeños lotes, lo cual ha contribuido a una producción flexible en lotes unitarios.

**2. De “tecnología flexible” a “tecnología inflexible”:**

a) **De “línea de montaje” a “sistemas de fabricación automatizados”**: La cadena de montaje por su rigidez, no responde a una orientación hacia el mercado. Al introducirse la informática integrada a la fabricación aparece la producción flexible, integrada y computarizada.

b) **De “economía de escala” a “economía sin escala”**: La producción en masa cifraba su eficiencia en las economías de escala, porque a mayor tamaño del lote, menor costo unitario. Las tecnologías informáticas integradas a la fabricación están llevando a quebrar las economías de escalas, porque con estas tecnologías se producen pequeños lotes con un costo unitario similar al de los grandes lotes.

**3. De “organización del trabajo individual” a “formación de equipos”.**

a) **De “tareas” a “procesos”**: El viejo paradigma del trabajo individual, en serie, supervisado estrictamente y de tareas repetitivas, se ha cambiado por el trabajo en equipo, con énfasis en el autocontrol. Se pasa de las habilidades estrechas a las amplias y múltiples.

b) **De “mucho trabajadores poco calificados” a “pocos y muy calificados”**: La producción en masa requería de muchos trabajadores poco calificados y poco entrenados. El nuevo paradigma exige mano de obra en menor cantidad, con mayor calificación y con capacitación permanente. Cada vez los productos requieren más conocimientos y menos materiales y mano de obra.

c) **De “trabajo aburrido” a “trabajo interesante”**: El Taylorismo llevó al trabajo repetitivo y desmotivado. Si los trabajadores no debían pensar, se cerraba el camino de la participación y la creatividad. El trabajo se diseñaba para satisfacer las necesidades de las máquinas y no de las personas. La descripción detallada de sus funciones, despojaba al trabajador de toda libertad de acción. El nuevo paradigma enfatiza en la asignación de una amplia gama de funciones que promueva la creatividad. En el viejo paradigma, el cargo determina la persona adecuada y se describe la tarea. En el nuevo la persona determina el cargo y la descripción se centra en el proceso.

4. **De “incentivo individual y monetario” a “Reconocimiento múltiple”:** El trabajo en equipo comienza a mostrar la inconveniencia de la medición estricta del trabajo, del incentivo individual y monetario y de las normas. Particularmente no se articulan con la filosofía de la calidad total.
5. **De “administración autoritaria” a “administración participativa”.**
  - a) **De “pirámide” a “red”:** La organización piramidal es inflexible y burocrática, donde el autoritarismo es el lenguaje. En la red la información es abundante. No se requieren muchos cargos de supervisión.
  - b) **De “hardware” a “software y humanware”:** La cara actual de la productividad es la social. Se centran los esfuerzos en los empleados y en el puesto de trabajo donde el hombre es clave en productividad y calidad, pero un hombre que requiere de desarrollo y educación para su cooperación y motivación. Requiere la importancia que se le debe dar hoy al cliente interno.

Estos nuevos paradigmas no van a cambiar porque las condiciones que sustentaban los viejos paradigmas (masividad, estabilidad y previsibilidad) han desaparecido, por tanto las empresas están obligadas a enfrentar los nuevos retos en todas sus dimensiones: precio, costo, calidad, plazos de entrega y servicio al cliente.

En estas condiciones y en la era de la informática, donde la tecnología de punta no es la excepción, el elemento de competitividad esencial es el individuo. Por tanto, no puede seguir siendo tratado como entes y es necesario darle su verdadera dimensión no solo como declaración de política sino en la práctica empresarial.

Conocida la evolución del modelo de organización empresarial iniciado por Smith y desarrollado por otros durante años y el cambio en el tratamiento del factor humano, es necesario comparar, a través de algunas dimensiones, los resultados a nivel de las organizaciones. En la tabla 1.1 aparece este análisis.

Tabla 1.1: Dimensiones principales de ambos modelos de organización. Fuente: Valladares, A (2018).

<b>Dimensión</b>	<b>Modelo de Adam Smith</b>	<b>Modelo actual</b>
División del Trabajo.	Trabajo especializado. Se ejecuta variedad muy reducida de tareas.	Trabajo enriquecido. Variedad amplia de tareas.
Carácter del Trabajo.	Repetitivo, aburrido y sencillo.	Significativo, agradable y complejo.
Énfasis.	En la tarea.	En el proceso y los resultados.
Carácter del proceso	Complejo.	Sencillo.

Estructura	Piramidal y jerárquica.	Plana o en red.
Organizativa.		
Toma de Decisiones.	Centralizada.	Colegiada.
Tratamiento Humano.	Basado en la obediencia.	Basado en la comunicación y la colaboración.

A continuación se muestra un análisis de las ventajas e inconvenientes más significativos en relación con el diseño clásico del trabajo, para comprender que el tratamiento al factor humano ha debido evolucionar a través de la aplicación de los principios de varias escuelas sucesivas, hasta ocupar el lugar que hoy ocupa. La tabla 1.2 muestra un conjunto de ventajas asociadas principalmente a las grandes escalas de producción y los resultados principales que en la actualidad provoca este diseño clásico de los procesos.

Tabla 1.2: Ventajas e inconvenientes más comunes. Fuente: Valladares, A (2018).

<b>Ventajas del modelo tradicional</b>	<b>Resultados adversos</b>
2. Los cargos pueden ser aprendidos rápidamente, requiriendo poco entrenamiento.	1. Las economías en el costo del entrenamiento no llegan a materializarse debido a la elevada rotación de personal.
2. Los cargos pueden ser ocupados por personas con pocas habilidades (sustitutos baratos).	2. Los altos índices de ausentismo requieren trabajadores extras. Esto eleva los costos laborales.
3. Debido a las pocas habilidades requeridas y el fácil entrenamiento, los trabajadores son intercambiables.	3. Debido al trabajo en línea su naturaleza insatisfactoria, es preciso pagar altos salarios para que las personas acepten cargos en la línea.
4. Debido a la mecanización los trabajadores no tienen fatiga física.	4. Sustanciales problemas de calidad por monotonía del trabajo.
5. La estandarización permite facilidad de control de calidad y disminuye la probabilidad de errores.	5. Debido a la rotación de los trabajadores, los costos de reclutamiento y selección aumentan.
6. La administración establece un control sobre los resultados en un grado en que pueden ser supervisado a través de la observación.	6. Los problemas de supervisión aumentan la distancia entre el trabajo y la administración.

Como consecuencia del modelo organizacional adoptado y el rol que le ha tocado jugar al factor humano en las empresas, se han derivado las políticas y actividades de recursos humanos asociadas a la filosofía de la dirección en relación al hombre en cada época de desarrollo. En la tabla 1.3 se muestran las principales actividades de la dirección de personal clásica y la moderna Gestión de Capital Humano.

Tabla 1.3: Comparación de actividades de GRH en ambos modelos. Fuente: Compilación de varios autores.

<b>Actividad</b>	<b>Dirección de personal clásica</b>	<b>Moderna G.R.H.</b>
Reclutamiento	Innecesario debido a la disponibilidad de mano de obra barata.	Profundo, utilizando modernas tecnologías de comunicación.
Selección	Innecesaria dada la intercambiabilidad de los trabajadores para realizar labores unitarias y estrechas.	Especializada, a través del uso de test psicométricos, pruebas profesionales, pruebas físicas, periodos de pruebas y otras.
Recompensas	Únicamente económicas, al considerar al hombre como un ente fundamentalmente económico cuyo interés principal es el dinero.	Amplio sistema de recompensas que combina variadas formas materiales y espirituales para mantener la motivación.
Formación	Muy estrecha y utilitaria para ciertos fines. Pudiera ser entrenamiento de pocas semanas.	Continua y multifacética, tanto encaminada al aspecto técnico profesional como a los valores organizacionales.
Evaluación	Centrada en el cumplimiento de tareas.	Centrada en los resultados, en la comunicación y el desarrollo de las personas.
Evaluación del potencial humano	Proporciona una promoción a corto plazo, por méritos.	Proporciona una promoción por carreras profesionales.
Diseño de cargos	Estrechos y estáticos.	Amplios y dinámicos.

### 1.3. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Conceptualización.

Como ha quedado argumentado en epígrafes anteriores, una de las actividades claves de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, es el correcto diseño del trabajo, considerando las tres dimensiones básicas, a saber el hardware (descripción del proceso y sus operaciones y su tecnología de producción o servicio), el software (aspectos de la organización, en especial los métodos y condiciones de trabajo) y el humanware (relacionados principalmente con el análisis y diseño de cargos y las demás actividades básicas para la Gestión efectiva del Capital Humano).

En este epígrafe se tratan de forma general los conceptos básicos a considerar, según el criterio de varios investigadores del tema.

Según Lanham (1962), esta actividad tuvo sus orígenes en los trabajos de Taylor en 1881 y consistía principalmente en “una enumeración de los pasos necesarios para la producción de una unidad y del tiempo necesario para realizar cada paso. Su objeto era determinar el tiempo de producción”.

Este autor refiere que en los primeros años del siglo 20, varios autores, (E. O. Griffenhagen, Harry A. Hofp, y otros), realizaron estudios de funciones en cargos de varias compañías estadounidenses. Después de la primera guerra mundial se desarrollan los primeros métodos estructurados de descripción de puestos. Merrill R. Lott desarrolla el primer método de evaluación por puntos en 1925, el método de comparación de factores es publicado en 1926 por Eugene J. Bengé y otros. Además de estos, existen otros métodos con el mismo propósito, creados todos la primera mitad del siglo XX. Después de la segunda guerra mundial proliferaron en los Estados Unidos las empresas que aplicaban alguno de estos métodos como base para establecer escalas de salario fundamentalmente.

Estos métodos clásicos se aplican en la actualidad en el mundo entero, con la salvedad de que las técnicas de organización de los equipos de trabajo, las herramientas para obtener la información necesaria y su procesamiento y el soporte tecnológico, sobre todo informático utilizado, le dan un matiz diferente a los estudios de puestos.

Debe añadirse a esto que los presupuestos utilizados para el diseño del trabajo en los momentos actuales, han cambiado, condicionados con el cambio de paradigmas, como se ha mencionado en epígrafes anteriores.

Existen variadas definiciones sobre el análisis y descripción de puestos, el análisis y la descripción. Según Lanham (1962), el análisis es:

El proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a una trabajo específico mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y las habilidades, conocimientos capacidades y responsabilidades requeridas por el trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencia al trabajo de todos los demás. A esto añade que:

El registro escrito del puesto denominado descripción del puesto se define como la descripción escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual. (Lanham, 1962)

El análisis y descripción de puestos de trabajo según Bustillo. C, Martínez Ma. José (1999) aparece también tratado indistintamente en la literatura como: descripción y análisis de cargos Alaya (2005) análisis de tareas Reyes P. (2002) y perfil de competencias. Cane, Sheila (2000).

En correspondencia con estas denominaciones, existen otras definiciones que aparecen expresadas de una forma u otra, por los diferentes autores citados anteriormente; no

obstante, se aprecia que existe cierto consenso en considerar que el Análisis y descripción de puestos de trabajo es un procedimiento que consiste en determinar, mediante riguroso estudio, los elementos o características inherentes a cada puesto. Es decir, consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas, o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos en la empresa, especificando, además, los niveles de formación y experiencia necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, las responsabilidades que se le van a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que normalmente utiliza el mismo.

El análisis y descripción de puestos de trabajo tiene como finalidad el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan” Es decir, este análisis se debe centrar exclusivamente en el puesto de trabajo y no en la persona que lo ocupa. El puesto y la persona que va a desempeñarlo o que lo desempeña son dos conceptos diferentes (Werther & Davis, 2005) y (Harper & Lynch, 2004).

El análisis y descripción de puestos de trabajo constituyen la base fundamental para establecer cualquier programa de Recursos Humanos. Por estas razones, entre los objetivos o posibles usos de esta actividad se pueden citar los siguientes:

Reclutamiento, selección de personal, formación, evaluación del potencial, seguridad e higiene, planes de carrera y sin dejar de mencionar, por su directa relación, la evaluación del desempeño ya que todos los elementos sobre los cuales se fundamenta dicha evaluación son establecidos a través del análisis y descripción de puestos.

Basándose en este criterio se define que:

- El análisis de puestos constituye la piedra angular de todas las funciones de RRHH e implica el desarrollo de una descripción detallada de las actividades que abarca un puesto, determinando la relación que éste tiene con otros y definiendo los conocimientos, habilidades y capacidades que necesita el empleado para realizar su trabajo con éxito.
- La descripción de un puesto consiste en reportar por escrito, en forma gramaticalmente clara, lógica y concisa el contenido del mismo, con base en las funciones, responsabilidades, requisitos y condiciones de trabajo del puesto y que permite formar un juicio bien fundado sobre el mismo. Para su correcta redacción debe existir el verbo en infinitivo, aparecer el elemento normativo que indique políticas, normas, reglas y procedimientos; plasmar la función como elemento visible y establecer el resultado final.

Los métodos más ampliamente utilizados para el análisis y descripción de puestos de trabajo suelen ser los siguientes:

- Método de la observación directa
- Cuestionario
- Entrevista
- Métodos mixtos
- Método de expertos

No existe un método mejor o peor que los demás, sino que cada uno tiene sus ventajas y desventajas, así como campos de aplicación, en función de las características de los puestos de trabajo y de la entidad en cuestión.

Como la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o multi habilidades, habrá que garantizar que perfiles de cargo o perfiles de competencia, se mantengan consecuentes con esa tendencia, de manera que no signifique un encasillamiento o traba legal, sino un marco de referencia, flexible y coherente con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño en un puesto de trabajo o del propio trabajo en general, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

La tendencia más moderna utilizada para el diseño del trabajo en su dimensión de humanware, son los perfiles de competencia y ya son muchos los autores que los definen.

A criterio del autor la definición más general e ilustrativa la ofrece Boyatzis (2001):

Las Competencias son características subyacentes de una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un Puesto de Trabajo.

#### **1.4. Enfoque de competencias. Definiciones básicas y clasificación.**

Con el cambio de los paradigmas de las condiciones en que se gestionan las empresas modernas y la evolución de la participación del hombre en el trabajo, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias necesarias que deberán poseer los ocupantes actuales o potenciales de los mismos. Estas competencias conforman la base sobre las cuales se proyectan los demás sistemas de la moderna Gestión de los recursos humanos.

Para Moruno, M. (2015), Las competencias están formadas por un conjunto de componentes que son determinantes para que el trabajador pueda obtener unos buenos resultados en el desempeño de su trabajo y llegar a la excelencia del mismo:

- **Saber:** Poseer el conocimiento específico que exige un puesto de trabajo para llevar a cabo un comportamiento que le permita al trabajador obtener resultados buenos o excelentes en su actividad laboral.

- **Saber hacer:** Disponer de habilidades y/o destrezas, para ser capaces de aplicar esos conocimientos y resolver los problemas que se presentan en el desempeño del trabajo con eficacia y eficiencia. Este comportamiento se deriva de la educación formal y la experiencia.
- **Querer hacer:** Motivación para llevar a cabo dichos comportamientos, deseo de asumir responsabilidades, aumentando productividad, agregando valor al trabajo ofreciendo satisfacción. Este componente es indispensable para llevar a cabo cualquier comportamiento voluntariamente y así satisfacer sus necesidades básicas y superiores.
- **Saber estar:** El comportamiento y/o actitudes adaptadas al entorno, la cultura y las normas específicas de la organización.
- **Poder hacer:** Hay un quinto elemento que no forma parte de las competencias, pero es también necesario para llevar a cabo un buen desempeño en el trabajo. Se trata de disponer de los medios y recursos adecuados a la actividad.

#### 1.4.1. Conceptos básicos sobre competencias laborales.

Las competencias manifiestan la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser. Son unidades del conocimiento, son elementos que posee el individuo y son imprescindibles para desarrollar con éxito una actividad.

Existen múltiples y variadas definiciones en cuanto a las competencias. En el caso de los países hispanos se da una dificultad adicional debido a la confusión terminológica, de que el vocablo competencia se asocia, habitualmente, con su significado “competitivo / comercial”, y más reciente el término se liga a los ámbitos de actuación de determinadas instituciones, grupos profesionales o niveles de administración.

Un concepto generalmente aceptado las conceptualiza como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. (Guzmán & Marín, 2011).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha definido el concepto de competencia como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos: competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

La norma NC-ISO 9000 del 2005 en Sistemas de Gestión de la Calidad, Fundamentos y Vocabulario resume "Competencia" como: "Aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades". (NC-ISO 9000, 2005)

Por otra parte las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 del 2007 del SGICH y específicamente en la NC 3000:2007, se plantea que competencia laboral es "el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y la organización (...)".

En el anexo 1 aparecen un conjunto de conceptos aportados por otros autores.

Teniendo en cuenta los elementos anteriores se define como competencia los conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes, actitudes e intereses, capacidades, valores que hacen a las personas más eficaces en una determinada situación, es decir, un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades. Estas características marcan las diferencias asociadas al éxito y los comportamientos observables asociados a niveles de desempeño sobresalientes y que pueden ser transmitidos y afianzados por otras personas.

#### **1.4.2. Clasificación de las competencias.**

Padrón Alfonso, Y., & Taillacq Blanco, D. (2013) refieren que: aunque se trata de un término muy utilizado, no existe unanimidad en la bibliografía en cuanto al concepto de competencia. Sin embargo, una buena categorización de éstas que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques:

- El denominado "funcionalista" concibe la competencia como la capacidad de ejecutar tareas.  
Analiza las diferentes relaciones que existen en la organización entre resultados, capacidades, habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras.
- El denominado "conductista" la concentra en atributos personales (actitudes y capacidades).  
Su sello distintivo radica en que sus resultados se constatan en las cosas que hacen los mejores, los relevantes, por comportamientos observables, registrables, evidentes, y nunca por requisitos. Se denomina competencias las cualidades de los competentes, por haber alcanzado un perfil de excelencia.
- El denominado "holístico", incluye a los dos anteriores.

Leonard Mertens (1997), quien pertenece a 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".

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

- **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".

Gerhard Bunk (1994), quien pertenece a la escuela de pensamiento holística, clasifica las competencias de la siguiente manera:

- **Competencia técnica:** "Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello".

- **Competencia metodológica:** "Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo".

- **Competencia social:** "Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal".
- **Competencia participativa:** "Participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades".

Otras clasificaciones de competencias se relacionan a continuación con la intención de tener una mayor cantidad de elementos que contribuyan al conocimiento del tema:

Carlos González y Leonardo Sánchez (2003) citado en Hernández (2011), identifican tres 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 (interpretar y comunicar información, razonar creativamente y solucionar problemas, entre otras), que reafirman la noción del aprendizaje continuado y la necesidad de aprender a aprender.

Requieren de instrumentaciones básicas como la idoneidad para la expresión oral y escrita y del manejo de las matemáticas aplicadas y ponen en movimiento diversos rasgos cognitivos, como la capacidad de situar y comprender de manera crítica, las imágenes y los datos que le llegan de fuentes múltiples; la observación, la voluntad de experimentación y la capacidad de tener criterio y tomar decisiones.

- **Competencias personales:** Son aquellas que permiten realizar con éxito las diferentes funciones en la vida (actuar responsablemente, mostrar deseo de superación y aceptar el cambio, entre otras).

Constituyen 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, tales como seguridad en sí mismo, capacidad para dominar los sentimientos y las tensiones emocionales, curiosidad, argumentación crítica y capacidad analítica.

- **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.

Pernalet, (2001) citado por Hernández (2011), se refiere a tres tipos de competencias:

- **Competencias generales o básicas:** Son de índole formativa, adquiridas previamente al ingreso de un oficio (lecto-escritura, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse, escuchar. Afectan a todos los individuos de la organización.
- **Competencias técnicas o específicas:** Habilidades específicas implícitas en el correcto desempeño de puestos de un área funcional específica. Define un perfil concreto de la actividad (habilidad en el uso de computadoras bajo ambiente Windows, lectura e interpretación de planos).
- **Competencias conductuales:** Actitudes, rasgos de personalidad, motivos que afectan las competencias generales o básicas y las técnicas o específicas; contribuyen al éxito y diferenciación individual.

Un enfoque de competencias que favorece en gran medida el logro de los objetivos del presente trabajo, viabilizando su desarrollo y comprensión, es el aportado por Matos Santana (2005), dada la caracterización que hace de las competencias en tres grandes grupos:

- **Competencias básicas:** Las 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 provisto 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 con base en 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.

En el anexo 2 se muestra un resumen de las competencias y sus diferentes clasificaciones. En este resumen se habla de las competencias transversales. Estas competencias son entendidas como las capacidades y habilidades necesarias para dar respuesta a distintas situaciones laborales. En el anexo 3 se muestra un listado de dichas competencias.

### **1.5. La gestión por competencias. Conceptos.**

Alles, (2007), citado por Padrón Alfonso, Y Taillacq Blanco, D. (2013), refiere que la gestión por competencias (GC) es un modelo de gestión 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, ya que 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 recursos humanos sobre la base de las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Agregan que el objetivo primordial del enfoque de GC es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva. Por medio de este enfoque se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.

- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

### 1.5.1. Modelos o procedimientos para la gestión por competencias. Modelo de Mertens, (1997).

Mertens (1997), identifica el enfoque estructural de competencias laborales como sigue:

1. Planeación estratégica.
2. Planeación del Sistema Integrado de Gestión (SIG).
3. Metas de programas y de procesos.
4. Establecimiento de los Objetivos del cargo.
  - Funciones.
  - Autoridad.
  - Responsabilidad.
  - Competencias.
  - Relaciones.
  - Condiciones de trabajo.

### Procedimiento de Eduardo Brenta y otros, (2015).

El trabajo para la identificación y formación de las competencias se estructura en etapas de trabajo como las que se muestran en la tabla 1.4.

Tabla 1.4: Procedimiento para gestionar competencias. Fuente: Brenta y otros, (2015).

<b>Etapas</b>	<b>Acciones</b>
Acciones preparatorias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Configuración del equipo de trabajo.</li> <li>• Vinculación con actores expertos en el proyecto.</li> <li>• Establecimiento de acuerdos con otras empresas del sector para su participación en el diseño de los perfiles ocupacionales.</li> </ul>
Diseño metodológico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de una metodología para la construcción de perfiles ocupacionales y de capacitación basada en el enfoque de la certificación y formación por competencias profesionales.</li> <li>• Diseño o selección de herramientas de recolección de información.</li> <li>• Diseño de un plan de acciones formativas.</li> </ul>
Análisis ocupacional y diseño de la formación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de técnicas. Trabajo de campo.</li> <li>• Diseño de dos perfiles ocupacionales.</li> <li>• Diseños curriculares acordes a los perfiles ocupacionales elaborados.</li> <li>• Programa formativo de cada acción.</li> </ul>
Determinación de productos vinculados al diseño de programas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de un protocolo de actuación para el diseño de acciones formativas ajustadas a las necesidades.</li> </ul>

formativos.		
Difusión y transferencia.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación de los documentos.</li> <li>• Jornadas de capacitación dirigidas a los técnicos implicados, para la aplicación de la metodología adoptada.</li> </ul>
Seguimiento y evaluación.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de actuaciones.</li> </ul>

### **Modelo del instituto de información científica y tecnológica (intempres 2003).**

Este autor resume el proceso para instalar un sistema de Gestión por Competencias en la empresa de la siguiente manera:

Tabla 1.5: Modelo de Gestión por competencias. Fuente: Interpres, 2003.

<b>Paso</b>	<b>Aporte</b>
Diseño o revisión y actualización de los elementos estratégicos.	Alineación de la gestión de competencias a los objetivos del negocio.
Diseño o revisión de la estructura social del trabajo.	Distribución de responsabilidades de trabajo en unidades.
Diseño de los Perfiles de Competencias de cada cargo, rol o posición.	Aptitudes emocionales y Competencias Predictoras de Éxito para cada perfil.
Diseño del sistema de medición de la agregación de Valor, vía competencias.	Indicadores, instrumentos y métodos para la captación, análisis de actividades.
Evaluación de las competencias en el personal.	Identificación de oportunidades de desarrollo de competencias.
Diseño de Planes Estratégicos para el desarrollo y administración de competencias.	Actividades, responsables, indicadores para la medición de la gestión, recursos y fechas, para la ejecución del plan.

### **Modelo cubano de capital humano, según NC 3000, (2007).**

Este modelo, que toma como centro de la gestión del capital humano en las organizaciones cubanas, las competencias laborales, induce a que se introduzca la GC en dichas empresas. Estas competencias se identifican, se validan y se certifican según la NC 3001: 2007 en los niveles siguientes:

- La organización (competencias distintivas de la organización).
- Los procesos de las actividades principales (competencias de los procesos).
- Del cargo de los procesos de las actividades principales (competencias del cargo).
  - **Competencias organizacionales:** Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas

con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

- **Competencias de procesos:** Son aquellas competencias de los procesos de las actividades principales de la organización aplicables a los trabajadores que laboran en estos procesos.
- **Competencias individuales o de cargo:** Son motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, conocimientos, comportamientos, etc.; cualquier característica del individuo que se pueda medir de un modo fiable y que marque la diferencia entre los empleados excelentes de los buenos o normales.

La NC 3001 establece entre los requisitos vinculados a las competencias laborales, los siguientes:

- Establecer un comité de competencias en la empresa: Es el grupo encargado de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de dichas actividades.
- La organización deberá contar con un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades, así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas.
- La alta dirección deberá identificar y aprobar las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades principales.
- La organización deberá utilizar las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Para el cumplimiento de estos requisitos, en el país se han desarrollado varios procedimientos específicos que abarcan las etapas de identificación, certificación y formación de competencias laborales.

Uno de estos procedimientos, que se adecua a las condiciones estructurales y organizativas de las empresas cubanas es el propuesto por Hernández Delgado (2009), Suárez Vélez (2009). Este sigue un enfoque funcionalista y consta de varias etapas de trabajo, entre ellas las siguientes:

Tabla 1.6: Procedimiento según NC 3000. Fuente: Hernández y Suárez, (2009)

Etapa propuesta	Actividades	Herramientas recomendadas
Constitución del Comité de Competencias.	Aprobar el comité constituido por la alta dirección, especialistas y trabajadores de avanzada.	Trabajo en equipo.
Realización del análisis documental.	Compilar y analizar información sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legislación vigente.</li> <li>▪ Plantillas de cargos y trabajadores.</li> <li>▪ Descripciones de cargos vigentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de documentos.</li> <li>• Trabajo en grupo.</li> <li>• Análisis del trabajo.</li> </ul>
Desarrollo del proceso de competencias laborales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación y construcción de las competencias.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las competencias organizacionales.</li> <li>• Identificar y construir las competencias de los procesos claves.</li> <li>• Elaborar los perfiles de competencias de procesos.</li> <li>• Seleccionar los puestos claves.</li> <li>• Identificar y construir las competencias de los puestos claves. Elaboración del mapa funcional.</li> </ul> </li> <li>2. Normalización de competencias.</li> <li>3. Formación basada en competencias</li> <li>4. Certificación de competencias.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brainstorming.</li> <li>• Método de expertos.</li> <li>• Mapa funcional</li> <li>• Matriz de competencias.</li> <li>• Norma de competencias.</li> <li>• Métodos de evaluación de competencias.</li> </ul>

### 1.5.2. Diseño de los perfiles de competencias.

La NC 3000, define a un perfil de competencias como un “documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales”.

Existen varios estilos de presentar los perfiles de competencias. A continuación se describen los aspectos generales de algunos de ellos.

Brenta y otros, (2015), definen como elementos mínimos necesarios a incluir en un perfil de competencias los siguientes:

- Nombre de la empresa.

- Dirección o división donde se localiza el puesto.
- Área ocupacional específica.
- Competencia general.
- Relaciones funcionales o jerárquicas.
- Alcance del perfil.
- Mapa funcional.
  - Unidades de competencia.
  - Elementos de competencia.
- Módulos formativos.
- Norma de competencia.
  - Criterios de desempeño para cada unidad de competencia.
  - Evidencia de desempeño para cada unidad de competencia.
  - Evidencia de productos para cada unidad de competencia.
  - Evidencia de conocimientos:
    - ✓ Conocimiento fundamental.
    - ✓ Conocimiento circunstancial.

Padrón Alfonso, Y., & Taillacq Blanco, D. (2013), proponen la ejecución de un conjunto de pasos previos a la elaboración del perfil de competencias. Estos se resumen como sigue:

- Análisis del trabajo en las ocupaciones.
- Identificación del propósito, unidades de competencias y elementos de competencias de los cargos.
- Elaboración de los mapas funcionales.
- Elaboración de las matrices de competencias.
- Elaboración de las normas de competencias. Aquí se le agrega un aspecto que lo distingue del enfoque anterior, que es la guía para la evaluación posterior del ocupante.
- Elaboración del perfil, que incluye los aspectos de responsabilidades y condiciones de trabajo.

Por su parte, Rodríguez, N. (2015), recomienda el uso de una ficha tipo con la siguiente estructura.

- I. Identificación del cargo.
  - Denominación.

- Área.
  - Categoría ocupacional.
  - Grupo de escala.
  - Organigrama del puesto.
  - Puestos a quien reporta.
  - Puestos que le reportan.
- II. Contenido del cargo.
- Misión.
  - Tareas.
  - Documentación.
  - Información recibida y emitida.
  - Decisiones.
  - Equipamiento de trabajo.
- III. Requisitos.
- Formación general.
  - Conocimientos específicos.
  - Experiencia requerida.
  - Sexo.
- IV. Responsabilidades.
- V. Condiciones de trabajo.
- VI. Competencias deseadas.
- Físicas.
  - Sensoperceptuales.
  - Interpersonales.
  - Personales.
  - Intelectuales.

### **Conclusiones parciales del capítulo.**

1. El cambio de paradigmas en la gestión de las empresas, ha condicionado la evolución de la participación del hombre en el trabajo y las formas de gestionar el capital humano, al considerarlo uno de sus activos más preciados, en una época de desarrollo donde los aspectos tecnológicos no son distintivos, sino la capacidad humana para conducir al progreso de las organizaciones.

2. En consecuencia el diseño del trabajo ha requerido considerar elementos de hardware, software y Humanware, que establecen desde el diseño de procesos y puestos de trabajo, hasta la forma de adquirir, emplear, formar, motivar y recompensar a la fuerza de trabajo.
3. En este marco, la utilización de enfoques basados en competencias tiene un rol importante dado que se centra en el individuo, sus conocimientos, habilidades y formas de comportamiento y no en el puesto de trabajo y sus requerimientos, como lo hacían enfoques tradicionales del diseño.

## **Capítulo II: Procedimiento para la identificación y normalización de las competencias laborales cargos seleccionados de la Empresa Cementos Cienfuegos S. A.**

### **Introducción:**

En este capítulo se adapta para su uso específico en Cementos Cienfuegos S. A., un procedimiento que permita la identificación y normalización de las competencias de cargos seleccionados. Se selecciona el procedimiento propuesto ya utilizado en la propia empresa, para describir cargos de obreros. Este procedimiento se ha utilizado con el mismo fin en investigaciones anteriores en la Empresa Avícola de Cienfuegos, la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” y otras empresas del territorio y sus resultados se adecuan a las necesidades investigativas de este trabajo.

### **2.1. Procedimiento propuesto para la identificación y normalización de las competencias y la descripción de los perfiles de cargos.**

El procedimiento se concibe a partir de la definición de las competencias distintivas de la organización (nivel estratégico), las competencias básicas de los procesos seleccionados (nivel táctico) y finalmente la determinación de las competencias de los puestos (nivel operativo). Se basa en los conceptos que se sustentan en la investigación y asume como punto de partida los aportes de teorías precedentes acerca de gestión de procesos, el enfoque basado en competencias (EBC), la gestión de los recursos humanos basada en competencias y las normas cubanas 3000, 3001 y 3002 del 2007. Padrón Y. & Taillacq D. (2013).

#### **Objeto del procedimiento.**

Establecer de manera formalizada lo que el trabajador sabe y es capaz de hacer mediante el comportamiento que demuestre en el desempeño efectivo de una función laboral, ya sea en el puesto de trabajo, en un proceso o a nivel organizacional, de manera que contribuya al logro de los resultados estratégicos de la organización.

#### **Alcance del procedimiento.**

Válido para la gestión de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos clave de obreros de Cementos Cienfuegos, S. A.

El procedimiento cuenta con cinco fases estructuradas por etapas, dadas las actividades necesarias a realizar para desagregar el análisis a partir de los niveles estratégicos, tácticos y operativos. En la figura 2.1. se describe dicho procedimiento.

#### **2.1.1. Desarrollo de la fase de selección de los expertos.**

Para seleccionar los expertos es preciso primero conceptualizar algunos aspectos

relativos a la selección y utilización de los mismos.

Se entenderá por experto, al individuo o grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema específico y hacer recomendaciones respecto a sus elementos fundamentales con un máximo de competencia. (Cerezal Mezquita, J, 2002)

Para considerar confiable la validación emitida por los expertos se debe tener en cuenta:

- Que el número de ellos sea suficiente.
- Que el grupo tenga una composición correcta.
- Que sus cualidades sean las deseables de acuerdo a los objetivos.
- Que tengan una vinculación con el tema que se investiga.

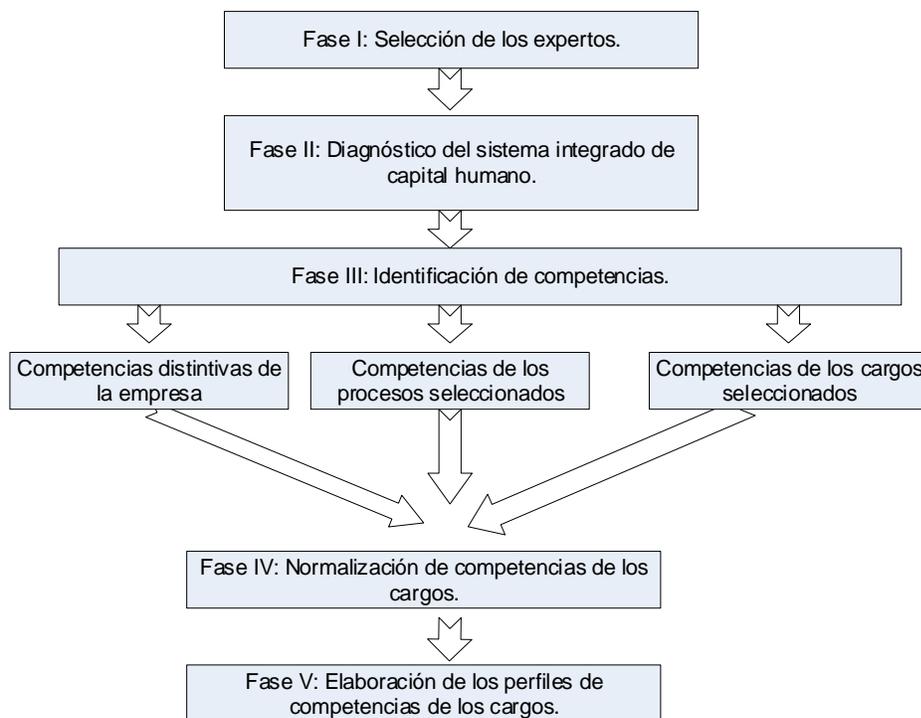


Figura 2.1: Fases del procedimiento a utilizar. Fuente: Adaptado de Suárez y Hernández (2009).

Figura 2.1: Fases del procedimiento a utilizar. Fuente: Adaptado de Suárez & Hernández, 2009.

1. **Primera etapa.** Selección de los expertos de acuerdo con ciertos criterios preestablecidos.
2. **Segunda etapa.** Elaboración y aplicación de los instrumentos a utilizar.
3. **Tercera etapa.** Procesamiento de los resultados de las valoraciones emitidas por los expertos mediante diferentes herramientas estadísticas y otras.

**Primera etapa.** Selección de los expertos.

La selección preliminar de los expertos se debe realizar utilizando criterios como formación académica, experiencia en el trabajo, tanto técnica como de manejo de recursos humanos, trabajos o investigaciones previas realizados y habilidades en tareas administrativas y de dirección.

A los expertos preseleccionados se les solicita una autoevaluación para medir su nivel de competencia y registrar algunos datos personales de interés para la investigación.

Para la determinación del nivel de competencia de los expertos, se utilizan los resultados del cuestionario de autoevaluación y se determina el coeficiente de competencia (K).

Donde:

K<sub>c</sub>: Es el coeficiente de conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda, el cual se calcula mediante la autovaloración del propio experto en una escala del 0 al 10.

K<sub>a</sub>: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón.

K: índice de competencia

Fórmula para determinar el índice de competencia K

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

La competencia del especialista es ALTA si  $K > 0.8$

La competencia del especialista es MEDIA si  $0.5 < K \leq 0.8$

La competencia del especialista es BAJA si  $K \leq 0.5$ .

#### **Determinación del número de expertos.**

La fórmula a utilizar para este cálculo es la siguiente:

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

Dónde:

k: Constante que depende del nivel de significación estadística. El nivel de confianza elegido para el trabajo es  $\alpha=0.05$ .

p: Proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos. (0.034)

i: Precisión del experimento. (0.12).

Después se procede a definir quiénes serán los expertos a partir de los criterios de selección establecidos en el procedimiento que se describe anteriormente.

**Segunda etapa.** Elaboración y aplicación de los instrumentos a utilizar.

Una vez decididos los expertos que trabajarán en la investigación, se procede a determinar su participación en las actividades requeridas y de conjunto se toman decisiones relativas a la selección y elaboración de los instrumentos a utilizar. En el epígrafe 3.2 de este trabajo se detallan estas actividades.

Por otra parte, se conciben talleres de preparación que posibilitan la instrucción a las personas involucradas sobre la naturaleza del estudio y cuál es el objetivo del mismo. Así como las herramientas a utilizar y enfoques a seguir en el transcurso de la investigación.

### **2.1.2. Desarrollo de la fase de diagnóstico del Sistema Integrado de Capital Humano (SICH).**

Esta fase comprende la caracterización del sistema humano de la organización. Este análisis incluye la composición y estructura de sus procesos, sus cargos y su plantilla. Se revisan las principales políticas de gestión del capital humano y se hace énfasis en el estudio de la descripción de los cargos actuales, como objeto principal de la investigación. Se realiza además un estudio de los documentos relacionados con el SICH en la organización, con el objetivo de recopilar toda la información necesaria para el conocimiento del equipo de trabajo en esta materia. Entre la documentación a examinar se encuentra:

- NC-3000:2007, 3001:2007, 3002:2007 “Sistema de GICH”.
- Legislación laboral vigente referida a la GRH.
- Elementos que componen la caracterización de la empresa.
- Investigaciones anteriores que responden a la temática de competencias laborales en la organización.

La fábrica de Cementos Cienfuegos S.A. ubicada en el Municipio Cienfuegos, posee tecnología de producción de vía seca. La fábrica está conformada por tres líneas paralelas de producción. Actualmente hay solo una en explotación, rehabilitada, modernizada y puesta en servicio a partir de 2006. En el futuro se prevé la rehabilitación de otra línea, con el propósito de cumplir con las entregas al mercado nacional y la exportación.

El **Objeto Social** de la empresa es la explotación, extracción, transporte y proceso industrial de los minerales de calizas, margas, tobas, limonitas y areniscas ubicados en los yacimientos autorizados en las concesiones mineras que se transferirán o que posteriormente se otorguen, así como la producción, almacenamiento, exportación,

distribución, transporte y comercialización de clinker, cemento, aditivos y modificantes especiales de cemento.

Su misión declarada es ser una empresa productora de Clinker y cemento para el desarrollo de las personas, la empresa y la sociedad.

Y su visión hasta el 2022 es convertirse en la empresa productora y exportadora de cemento y clinker, líder en Cuba y el Caribe, a través de la sostenibilidad del medio ambiente, garantizando la seguridad de nuestro personal, la rentabilidad de la inversión, con índices de costos, calidad y eficacia a nivel internacional”.

Cementos Cienfuegos S. A. tiene implantado un sistema integrado de gestión de la calidad, ambiental, y seguridad y salud en el trabajo, por tanto la política integra los aspectos esenciales de estos sistemas.

**La política integrada de la empresa se concreta en lo siguiente:** “Producimos y comercializamos Clinker y cemento para el servicio de nuestros clientes, priorizando nuestro capital humano, usando eficientemente los portadores energéticos, garantizando la sostenibilidad ambiental de nuestra empresa, con un mejoramiento continuo de los procesos, creando valores para las partes interesadas”.

Para cumplir con su propósito la empresa cuenta con varios proveedores que entregan a la empresa los portadores energéticos y el agua necesaria para cumplir con los requerimientos y pedidos de los clientes principales de la misma. A continuación se muestra una lista de ambos (Proveedores y Clientes Principales de la Empresa).

#### **Principales Proveedores:**

Empresa Geominera del Centro; Empresa de Asistencia y Servicio Cienfuegos; Empresa de Mantenimiento del Cemento; Acueducto y Alcantarillado Cienfuegos; Unidad Básica Empresarial Eléctrica Cienfuegos; CUBALUB, ENCARGA, CUBIZA, SEPSA; CEDAI; COMETAL; TRASMETRO; Ferrocarriles; Empresa de Transporte (ETEP); Cubana de Aviación; CUBACONTROL SA; Consignataria MAMBISA; AGR; SPAC.

#### **Principales clientes:**

La producción de cemento es destinada íntegramente a la Unidad de Base Empresarial Comercializadora de Cemento (UBECOCEM) y el clinker se comercializa con el socio extranjero por convenio entre las partes.

La estructura funcional de la empresa está conformada por un director general, 3 vice direcciones (general, técnica y financiera), nueve gerencias (Planta, Mantenimiento, Optimización, Materias Primas, Recursos Humanos, Calidad, Contabilidad y finanzas,

Despacho y Compras). La estructura funcional y de procesos es la mostrada en los anexos 1 y 2.

En Cementos Cienfuegos S.A. laboran un total de 399 trabajadores, distribuidos por categorías ocupacionales según se muestra en la **Tabla 2.1**.

Tabla 2.1: Composición de la fuerza de trabajo de Cementos Cienfuegos S.A. **Fuente:** Morejón Duran, 2019.

<b>Categoría Ocupacional</b>	<b>Aprobada</b>	<b>Cubierta</b>
Obreros	267	269
Técnicos	98	87
Servicios	11	9
Administrativos	16	17
Dirigentes	17	17
<b>Total</b>	<b>409</b>	<b>399</b>

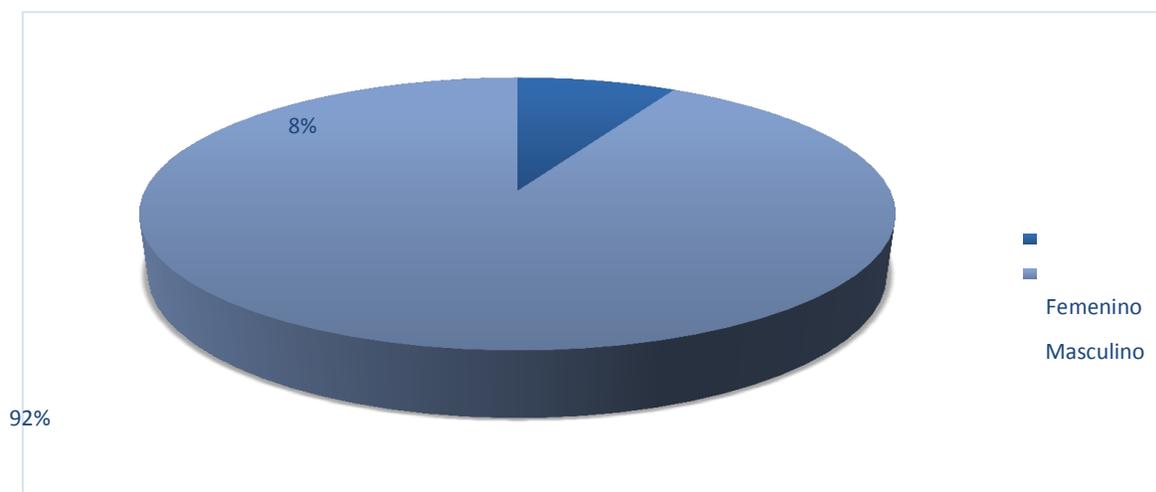


Figura 2.2: Trabajadores distribuidos por sexo. **Fuente:** Morejón Duran, 2019.

### **Caracterización del diseño de cargos de obreros en la Empresa Cementos Cienfuegos S. A.**

La empresa tiene descrito la totalidad de sus cargos de obreros, utilizando como herramienta un perfil de competencia que se inserta en el sistema de capital humano y de forma más general, en el Sistema Integrado de gestión.

La descripción de estos perfiles se realizó inicialmente en el año 2008 y posteriormente se actualizaron en el año 2015.

**La estructura del perfil se compone de:**

- La misión del cargo.
- Conocimiento general.
- Planificación y supervisión.
- Análisis y solución de problemas.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Seguridad.
- Responsabilidad.
- Nivel de preparación.

Algunas posibilidades de mejora a dichos perfiles se amplían en los párrafos siguientes.

**Con relación a la descripción del contenido:**

- Deben suprimirse algunas funciones y tareas que en la realidad de algunos cargos, no se cumplen tal cual se describen.
- Deben agregarse algunas funciones y tareas que son necesarias y no están descritas en el contenido de trabajo.
- Algunas funciones y tareas se formulan en términos de responsabilidades.
- Debe establecerse la periodicidad con que deben cumplirse las funciones o tareas.

**Con relación a los requisitos:**

- Solo se especifican algunos conocimientos y nivel de preparación general.
- La formación básica que debe poseer el ocupante se describe de forma muy genérica.
- Deben establecerse los conocimientos técnicos concretos para el desempeño del cargo.
- Deben describirse las habilidades concretas para el desempeño del cargo.
- No se describen las habilidades Sico motoras, sensoriales y otras personales requeridas para el desempeño del cargo.

**Con relación a las responsabilidades adquiridas en el desempeño del cargo.**

- Se escriben solo aquellas que se relacionan de forma general con el ahorro, la seguridad y el cumplimiento de normas predeterminadas.
- Son comunes para todos los cargos.
- Deben especificarse las responsabilidades asociadas al costo de los posibles errores cometidos en el ejercicio del cargo.
- Deben describirse las responsabilidades específicas relacionadas directamente

con el contenido de trabajo.

**Con relación a las condiciones de trabajo.**

- Deben agregarse las condiciones físicas del trabajo y los riesgos asociados al ejercicio del cargo.

**Otros aspectos de interés que caracterizan los perfiles:**

- La necesidad de normalizar cada competencia para que pueda ser evaluada y certificada.
- La necesidad de su conexión con el resto del sistema integrado de capital humano, para que sus resultados se utilicen en la evaluación individual del desempeño, en la elaboración de los planes de capacitación, en la planificación del trabajo y otras actividades del sistema.

Estos aspectos tratados apuntan a la necesidad de realizar una revisión y reformulación de los perfiles de cargos por competencias, agregando las herramientas básicas siguientes:

- Mapa funcional de competencias.
- Matriz de competencias.
- Norma de competencias.
- Perfil de competencias.

**2.1.3. Desarrollo de la fase de Identificación de competencias en los tres niveles organizativos.**

En esta etapa se identifican las competencias en los tres niveles de gestión, el nivel estratégico (organización), el nivel táctico (procesos claves) y el nivel operativo (cargos claves).

Dado que en la organización objeto de estudio ya se han realizado estudios previos que han abarcado los niveles estratégico y táctico (solo para los procesos de fabricación), se realizará en esta etapa una investigación de dichos documentos para constatar su actualidad y se hará énfasis en la identificación de competencias a nivel de los procesos y puestos de trabajo seleccionados en esta tesis de grado.

En la figura 2.3 se muestra la secuencia de actividades a desarrollar.



Figura 2.3: Etapas para la identificación de las competencias. **Fuente:** Adaptado de Padrón, Y. & Taillacq, D. (2013).

### **Técnicas y métodos genéricos a emplear en la identificación de las competencias.**

- **Brainstorming.**

La lluvia de ideas o brainstorming, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de ideas sobre un tema o problema determinado en un ambiente relajado. Cualquier persona del grupo puede aportar cualquier idea de cualquier índole, la cual crea conveniente para el tema tratado.

Esta técnica se debe utilizar para desarrollar todas las actividades de esta etapa de trabajo, comenzando por la revisión de las competencias organizacionales, las relacionadas con los procesos y finalmente las de los cargos seleccionados.

- **Método Delphi.**

El Método de Expertos o Delphi por rondas es una herramienta que permite mediante el consenso ordenar las competencias de los procesos según determinado orden de prioridad. El despliegue de este método está en correspondencia con lo planteado por Cuesta Santos, (1997). También se debe utilizar en todas las actividades de la etapa.

El procesamiento de la información obtenida se realiza teniendo en cuenta los siguientes elementos:

1. Se agrupan en una matriz todas las respuestas de los expertos.
2. Se calcula la sumatoria ( $\sum R_j$ ) y la media de los resultados anteriores ( $R_j$ ).

3. Se calcula el coeficiente de concordancia entre los expertos mediante la expresión:

$$C_c = \left(1 - \frac{V_n}{V_t}\right) \times 100$$

Donde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porciento.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad de expertos.

4. La cantidad de rondas a efectuar depende del valor de Coeficiente de concordancia, el cual debe ser mayor o igual que 60% para que se considere aceptable la concordancia obtenida.

5. Después de obtenido el nivel de concordancia aceptable, se ordenan las competencias según el valor de Rj, siendo la de mayor importancia la que menor valor de Rj muestre.

- **Mapas funcionales.**

El mapa funcional es una representación gráfica que presenta una estructura de árbol dispuesto horizontalmente que consiste en la desagregación de las funciones que hacen posible el cumplimiento del propósito del puesto que se analiza, expresándose en unidades de competencia y elementos de competencia. Esta técnica se utiliza en la identificación de competencias a nivel de cargos o puestos.

El proceso de identificación de las competencias, como se ha expresado anteriormente, se desarrolla en tres niveles:

**Nivel A.** Determinar competencias distintivas de la organización.

Se realiza una revisión de las competencias para su ratificación a partir de la aplicación de un cuestionario a los expertos y evaluar a partir del análisis del consenso de los mismos su aprobación o variación. La secuencia de actividades en esta etapa consiste en:

- Describir los valores organizacionales.
- Identificar las competencias organizacionales.
- Elaborar el perfil de competencias de la organización.

**Nivel B.** Determinar las competencias de los procesos seleccionados.

El procedimiento para la determinación de competencias básicas de procesos comienza con la **identificación y caracterización de los procesos seleccionados**, dando continuidad a la desagregación de competencias de los mismos. La tabla 2.2 muestra una secuencia de actividades y las herramientas más comunes para realizarlas.

Tabla 2.2: Actividades y herramientas para la identificación de las competencias de los procesos.

Fuente: Elaboración propia.

Actividades	Herramientas recomendadas
Revisión del mapa de proceso de Cementos Cienfuegos S. A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tormenta de ideas.</li> <li>• Método de expertos.</li> </ul>
Descripción de los procesos seleccionados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SIPOC.</li> <li>• Diagrama de flujo.</li> <li>• Ficha de proceso.</li> </ul>
Revisión de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de proceso.</li> <li>• Revisión de documentos.</li> </ul>
Definición de competencias básicas de los procesos seleccionados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tormenta de ideas.</li> <li>• Método Delphi.</li> </ul>

### Confección del mapa de procesos.

Es necesario destacar que a menudo en la práctica, lo que se realiza es una revisión de la lista de procesos ya establecida y una actualización de la misma atendiendo a las necesidades de mejorarla. De igual forma, en este paso muchas veces lo que se hace es una actualización del mapa de procesos.

En el caso de la empresa Cementos Cienfuegos, se ha adoptado el Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM por sus siglas en inglés), en una de sus agrupaciones, es decir:

Forma de agrupación:

- Procesos estratégicos.
- Procesos operativos.
- Procesos de apoyo.

Este modelo realiza además la siguiente definición de esta clasificación:

**Procesos estratégicos:** Los vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección, principalmente a largo plazo. Se refieren a procesos ligados a la planificación o relacionado con factores claves o estratégicos.

**Procesos operativos:** Los orientados directamente a la realización del producto o la prestación del servicio. Son los llamados procesos en línea.

**Procesos de apoyo:** Aquellos que sirven de soporte y apoyo a los procesos operativos. Generalmente están relacionados con recursos y mediciones.

**Procesos de planificación:** Los vinculados al ámbito de las responsabilidades de la

dirección.

**Procesos de gestión de recursos:** Aquellos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (humanos, infraestructura, materiales, financieros y ambiente de trabajo).

**Procesos de realización del producto:** Aquellos que ejecutan la producción o la prestación del servicio.

**Procesos de medición, análisis y mejora:** Procesos que permiten hacer el seguimiento y medición a los demás procesos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

Finalmente, cualquiera que sea el enfoque o agrupación elegida para realizar el mapa de procesos de la empresa, este debe incluir todas las actividades necesarias dependiendo de la misión de la misma y estas deben estar agrupadas en consonancia con la agrupación elegida. Además de ellos deben establecerse las interrelaciones entre todos los procesos, a partir del análisis de las entradas a cada uno de ellos y de donde provienen y las salidas hacia donde se dirigen. Eso permite secuenciarlo y organizarlos en el mapa.

#### **Selección de los procesos a estudiar:**

A tal efecto se propone la aplicación de la técnica UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto).

Esta técnica es útil para definir prioridades en cuanto a la selección de proyectos de mejora, analizándose cada oportunidad de mejora atendiendo a la urgencia, la tendencia y el impacto de la misma, de ahí la sigla UTI.

**Urgencia:** Se relaciona con el tiempo disponible frente al tiempo necesario para realizar un proyecto de mejora. Para cuantificar en la variable cuenta con una escala en la que se califica con 1 a la menos urgente, aumentando la calificación hasta el máximo para la más urgente.

**Tendencia:** Describe las consecuencias de tomar la acción sobre una situación. Hay problemas que permanecen idénticos si no se realiza la mejora. Otros se agravan al no realizarse esta. Finalmente se encuentran los que se solucionan con solo dejar de pasar el tiempo. Se deben considerar como principales los que tienden a agravarse al no mejorarlos, por lo cual se le dará un valor máximo y se le concederá un número menor a los que se solucionan con el tiempo.

**Impacto:** Se refiere a la incidencia de la acción o proyecto de mejora que se está analizando en los indicadores finales de la gestión en determinada área o la empresa en su conjunto. Para cuantificar esta variable cuenta con una escala en la que se califica con 1 a los proyectos de menor impacto, aumentando la calificación hasta el máximo para los de mayor

impacto.

Si se han identificado los procesos organizacionales, entonces se establece como punto de partida la revisión del mapa de procesos de la organización a partir del trabajo con los expertos, para la posterior selección de los procesos a analizar.

### **Descripción (caracterización) de los procesos claves seleccionados:**

En esta etapa se pretende hacer una presentación de los procesos identificados, detallando sus entradas y salidas y las interrelaciones con los demás procesos de la empresa, sus proveedores y clientes. Se deben precisar aspectos como:

- a) El propósito o misión del proceso.
- b) El resultado (producto o servicio) esperado del proceso.
- c) Los límites del proceso: ¿dónde comienza? (entradas) y ¿dónde termina? (salidas).
- d) Las interfaces con otros procesos (¿cómo el proceso interactúa con otros procesos?).
- e) Los actores involucrados en las actividades (gerentes, ejecutores, clientes internos y externos, proveedores).

La herramienta más comúnmente utilizada para cumplir con este propósito es el diagrama SIPOC.

### **Mapeo del proceso:**

En este paso se procede a la elaboración de los mapas del proceso seleccionado. El éxito del procedimiento íntegro depende del grado de exactitud con que se registren los hechos puesto que servirán de base para idear las mejoras necesarias. Para realizar la descripción se emplean modelos o esquemas de ingeniería de diversos propósitos, dependiendo de la naturaleza del proceso.

Los gráficos utilizados se dividen en dos categorías:

1. Los que registran flujos materiales en los procesos. Estos diagramas pueden registrar acciones que produzcan cambios o transformaciones de carácter físico, químico o biológico en las entradas o insumos de los procesos u operaciones, hasta convertirlas en salidas. Estas acciones son ejecutadas por operarios, máquinas o el propio tiempo (tiempo cronológico o climático).
2. Los que registran procesos informativos, o lo que es lo mismo, aquellos que registran cómo fluye la información en un proceso. A cada proceso de transformación material en la empresa moderna, va aparejado un flujo informativo, a los efectos de planificar, organizar, dirigir y controlar dicho proceso material. Los diagramas de procesos informativos también ayudan a tomar importantes decisiones en el campo administrativo y a mejorar los

procesos de toma de decisiones y en general todos los procesos de la empresa, tales como, el procesamiento de los pedidos de los clientes, los procesos de selección de personal, el procesamiento de las nóminas, la dirección estratégica de la empresa y otros.

#### **Establecimiento de los objetivos del proceso:**

Este paso es básico para posteriormente identificar las competencias a nivel del proceso. Los objetivos y metas del proceso deben estar alineados con las necesidades y expectativas de sus clientes, traducidas en forma de requisitos para este. Se impone entonces, como paso previo, determinar los requisitos del cliente, a través de un estudio del mismo. Los requisitos del cliente y por tanto, los indicadores de salida del proceso (metas), se recogen en un documento denominado ficha del proceso. Este resultado facilita la identificación de competencias.

En la determinación de los requisitos para el proceso es necesario analizar cuáles son:

- a) Los requisitos del cliente (exigencias de las salidas). Las demandas de los clientes de la actividad, esclareciendo adecuadamente el producto final que estos esperan.
- b) Los requisitos para los proveedores (exigencias de las entradas). Las demandas del proceso (en cantidad y calidad), indispensables para obtener un producto o servicio que satisfaga al cliente.

El producto final esperado de esta etapa de caracterización del proceso, es un documento que permite entender y visualizar de manera global en qué consiste el mismo. Para dicho propósito se emplea comúnmente la ficha del proceso

#### **Definición de competencias básicas de los procesos seleccionados:**

Una vez establecidos los objetivos y metas del proceso, se aplican herramientas de trabajo en grupo y métodos de expertos para identificar las competencias del proceso estudiado.

#### **Nivel C: Identificación de las competencias laborales de los cargos o puestos:**

Para la identificación de las competencias laborales de los cargos o puestos, se siguen una secuencia de pasos, como son:

1. **Análisis de la descripción de los cargos actuales:** Se persigue como objetivo, describir la estructura organizacional y de cargos para después realizar un análisis de la división del trabajo en los procesos y por tipos de puestos.
2. **Identificar y definir las competencias necesarias:** Se identifican y se definen detalladamente cada una de las competencias de los puestos. Existen diferentes métodos para la identificación de las competencias. Los más comunes son la observación, el cuestionario, discusión de grupo o la entrevista de competencias.

3. **Determinar los niveles** a utilizar y definirlos en cada competencia, ya que a cada una se le asigna unos niveles de mayor a menor grado de desarrollo. Cada nivel depende del conocimiento y las habilidades deseadas en el empleado para actuar en los otros niveles. Las competencias se dividen en los siguientes niveles:

- Nivel 1 (alto): Es el grado máximo de exigencia de una competencia para un empleado.
- Nivel 2 (Medio): Marca un nivel medio de desarrollo de la competencia.
- Nivel 3 (Bajo): Se emplea para aquellas personas que deben demostrar un nivel elemental en el desarrollo de la competencia.
- Nivel 4 (innecesario): Se emplea para aquellos casos en los que es innecesaria la presencia de dicha competencia.

A continuación se mencionan de cada grupo de competencias, aquellas que se incluirán en el perfil. En primer lugar, las competencias organizacionales y en segundo lugar las competencias específicas.

I. Organizacionales: Aquellas cuyas evidencias deben ser mostradas por todos los empleados de Cementos Cienfuegos S. A.

- Adaptación al cambio
- Ética profesional
- Calidad de trabajo
- Capacidad de aprendizaje.
- Compromiso
- Orientación al cliente

II. Específicas (básicas): Son las que conforman la base para la apropiación y aplicación del conocimiento y las habilidades que proveen las distintas disciplinas, tanto sociales como naturales. Se proponen las siguientes:

- Analizar problemas y proponer soluciones.
- Comunicarse con otras personas.
- Poseer autonomía – Iniciativa.
- Capacidad de negociación.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

III. Específicas (técnicas): Se refieren al dominio de las funciones y tareas del puesto de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para desempeñarlas.

Los dos primeros grupos se incluyen en el perfil de competencias de forma independiente. El tercer grupo (las técnicas), se colocan en el mapa funcional y la norma de competencias.

Existen diferentes métodos para identificar las competencias. La elección de un método u otro depende de la finalidad del estudio, ya que según se aplique para procesos de selección, provisión, formación o evaluación del desempeño, será más oportuno un método u otro.

### **Elaboración del mapa y la matriz de competencias técnicas del cargo.**

Una vez identificadas las competencias del cargo, estas se organizan, siguiendo el **enfoque funcional** (que se propone en este trabajo), según el esquema sugerido por Irigoín & Vargas, (2000). Dicho esquema se presenta en la figura 2.4.

El esquema presenta como primer nivel de análisis el propósito principal del cargo, entendido como la misión que cumple en la estructura o proceso donde se ubica. En el segundo nivel se incluyen las funciones (también llamadas unidades de competencias, ya definidas anteriormente). Estas se desagregan en un tercer nivel que son los elementos de competencias (también definidos anteriormente)

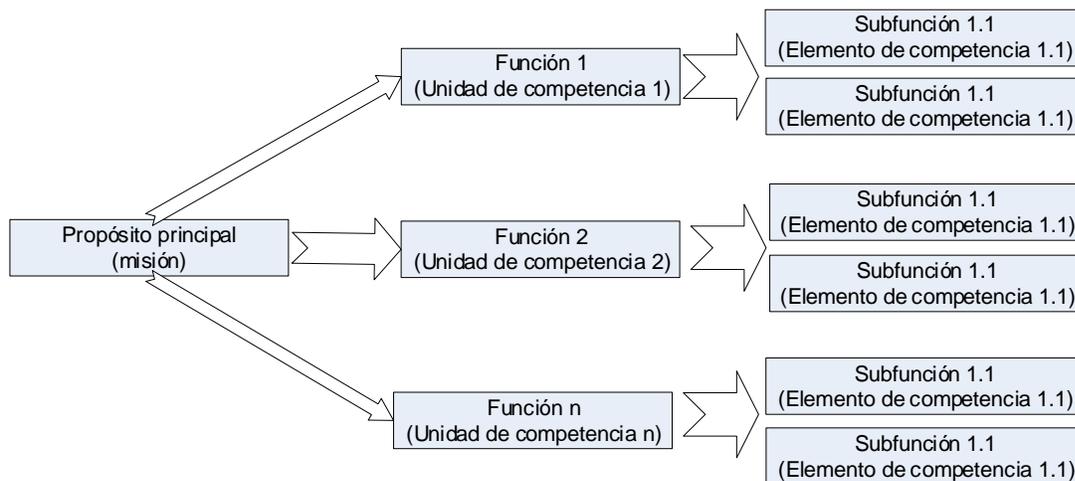


Figura 2.4: Esquema del mapa funcional. Fuente: Irigoín & Vargas, (2000).

Una vez elaborado el mapa funcional para cada cargo, existen los elementos necesarios para la construcción de la matriz de competencias del cargo.

A partir de las unidades de competencia identificadas en el mapa funcional y como resultado de un trabajo en equipo de expertos, la investigación de documentos y el análisis del trabajo, se determinan los conocimientos, las capacidades o habilidades individuales, y las actitudes o formas de comportamiento a demostrar por el trabajador en cada cargo, para desarrollar con éxito cada función o unidad de competencia. El

resultado es la matriz de competencias del cargo. En la tabla 2.3 se muestra un esquema típico de dicha matriz.

Tabla 2.3: Esquema típico de una matriz de competencias de un cargo. Fuente: elaboración propia.

Cargo clave	Unidad de competencia	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Cargo 1	Unidad de competencias No 1	Requisitos de conocimientos	Requisitos de habilidades.	Actitudes deseadas
	Unidad de competencias No 2	Requisitos de conocimientos	Requisitos de habilidades.	Actitudes deseadas
Cargo 2	Unidad de competencias No 1	Requisitos de conocimientos	Requisitos de habilidades.	Actitudes deseadas
	Unidad de competencias No 2	Requisitos de conocimientos	Requisitos de habilidades.	Actitudes deseadas

Los pasos anteriormente expuestos, facilitan la elaboración de las normas de competencias con todos sus elementos componentes. En el próximo epígrafe se presenta una propuesta del contenido de dicha norma, que será desarrollada en el último capítulo de la tesis.

#### 2.1.4. Desarrollo de la fase de normalización de las competencias de los cargos seleccionados.

La normalización significa el reconocimiento de la aplicabilidad de una determinada competencia para una generalidad de casos en diversos ambientes laborales. A continuación se describen los elementos que la componen, los cuales se disponen en un formato específico según Irigoien & Vargas, (2000). La tabla 2.4 muestra estos elementos. La norma tiene en cuenta y distingue los criterios básicos que brinda un nivel mínimo para alcanzar la estrategia y los propósitos de la organización, también integra conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. De este modo quedan definidos los criterios correspondientes al desempeño laboral, lo que se evalúa a partir de métodos o formas de recolección de evidencias.

Tabla 2.4: Contenido clásico de una norma de competencia. Fuente: Irigoien & Vargas, (2000).

<b>Unidad de competencia:</b> Es la función productiva definida a nivel de cargo, en el mapa funcional.		
<b>Criterios de desempeño:</b> Un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra el desempeño del trabajador y por tanto su competencia.	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
	<b>Evidencias del desempeño directo:</b> Situaciones donde se demuestra el resultado del trabajo.	<b>Evidencias del producto:</b> Resultados tangibles en el producto derivados del desempeño.

<p><b>Campo de aplicación:</b> Circunstancias, lugar de trabajo, materiales y ambiente organizacional en los cuales se desarrolla la competencia.</p>	<p><b>Evidencia de conocimiento:</b> Especifica el conocimiento que le permite a los trabajadores lograr un desempeño competente. Incluye conocimientos sobre principios, métodos y teorías aplicadas para la realización descrita en el elemento.</p>
<p><b>Guía para la evaluación:</b> Establece los métodos de evaluación y las mejores formas de recolección de las evidencias para la evaluación de la competencia.</p>	

### 2.1.5 Desarrollo de la fase de elaboración de los perfiles de cargos por competencias.

#### **Análisis y descripción del puesto de trabajo:**

El análisis y descripción de puestos de trabajo “es un proceso sistemático de estudio que permite concretar y reflejar documentalmente la naturaleza, contenido y alcance de cada puesto de trabajo de la organización” (Coopers y Lybrand, 2010). Este proceso consta de dos grandes etapas:

1. Analizar el puesto a través de una recogida y estudio de la información relevante.
2. Describir el puesto en documento apropiado.

Según Dessler (1994) el análisis de puestos de trabajo se puede definir como un procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, en el que se identificarán tanto las tareas y operaciones, como los requisitos, las responsabilidades y otros aspectos que le rodean y que se necesitan para desempeñar con éxito el trabajo. Esta técnica es fundamental para realizar otras actividades relacionadas con la gestión de los recursos humanos. Además es importante porque delimita las responsabilidades al definir las funciones de cada puesto. Sirve de guía al empleado en el desempeño de sus funciones, y para conocer mejor su trabajo.

El análisis de puestos proporciona un resumen de los niveles de actitud, conocimiento, habilidades y experiencia necesarios para poder desempeñar con idoneidad el puesto, la responsabilidad que se le va a exigir al ocupante del puesto y el entorno físico y ambiental donde se desarrollará su labor (Barranco, 1993). Se identifican tareas, operaciones y responsabilidades de un determinado puesto de trabajo.

- Una tarea es el elemento básico de trabajo y consiste en un paso necesario para realizar el mismo.
- Una operación está formada por una o más tareas que constituyen una actividad significativa en la realización de un trabajo.

En el proceso de desarrollo del análisis de puestos se identifican una serie de etapas:

1. Definición de los objetivos del análisis: Se determina el ámbito de análisis, se identifican los objetivos y los puestos que van a ser objeto de estudio.
2. Obtención de la información: Se define la información que se necesita para el análisis y se escoge el método de recogida de dicha información.
3. Análisis de los datos: La información recogida en la etapa anterior es analizada con ayuda de las diferentes técnicas de análisis de puestos de trabajo.
4. Descripción de los datos: Se recoge toda la información analizada en una ficha del puesto y se detalla la descripción del mismo.

En primer lugar, se definen los **objetivos del análisis**, así como el ámbito de análisis y especificar los puestos de trabajo que se van a analizar.

Según Villoria y del Pino, las finalidades del análisis y descripción de puestos de trabajo pueden ser las siguientes:

- Conocer la estructura funcional actual (análisis funcional). Es decir, las funciones esenciales a desarrollar y, en función de ello, detectar si existen duplicidades, puestos sin contenido, clasificaciones inadecuadas, etc.
- Estudiar los procesos de trabajo y rediseñar puestos.
- Facilitar la selección del personal adecuado, racionalizando la asignación de personas a puestos de trabajo.
- Establecer un sistema de promoción, formación, planificación de carrera y retribución coherente con el contenido del puesto.
- Valoración del rendimiento
- Determinar factores de seguridad e higiene en el trabajo.
- Orientar el cambio organizacional, a través del conocimiento de los datos básicos de partida.

Cuando se realiza un análisis de puestos se pueden incluir todos los puestos que existen en la organización, o solo escoger un determinado número de puestos.

En la segunda etapa, en la **recopilación de información**, se debe especificar qué tipo de información se va a recoger, así como el método utilizado. La información se puede extraer de los propios puestos de trabajo, así como de las personas que lo ocupan o lo han ocupado y lo conocen bien. Dicha información se refiere a las tareas o actividades de los puestos de trabajo, comportamientos, responsabilidades, condiciones del trabajo, etc. Cuando ya se ha elegido el tipo de información a recoger, se pasa a la selección del método que se debe utilizar. La selección de un método u otro depende de los objetivos del análisis.

Una vez recogidos los datos, hay que analizar la información para asegurar su validez y garantizar que esa información representa los puestos seleccionados. Para realizar el **análisis de la información**, existen diferentes métodos.

Una de las maneras más sencillas de realizar el análisis, es transformar en descripciones escritas los datos recogidos, aunque existen métodos de análisis basados en procedimientos más estructurados, como por ejemplo:

I. **Análisis del inventario en tareas.** Es una técnica que se utiliza para definir los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para realizar correctamente un puesto de trabajo. Esta técnica consta de tres etapas:

a. **Entrevistas** con el fin de elaborar listas de tareas y descripciones de las mismas que se llevan a cabo en el puesto. Se realizan a trabajadores y supervisores.

b. **Encuestas**, que se encarga de la creación y explotación de una encuesta que se compone de definición de tareas y escalas de clasificación. La encuesta puede pedir a los encuestados (los que realizan el trabajo actualmente) que clasifiquen en función de la importancia, la frecuencia y la formación necesaria cada tarea.

c. **Generación** de una tarea mediante la matriz de conocimientos, habilidades y actitudes (**CHAs**). Trata de crear una tarea a través de una matriz **CHAs** que se utiliza para clasificar en qué medida son importantes las competencias, habilidades y actitudes del trabajador para realizar con éxito esa tarea.

II. **Cuestionario de análisis de posición (CAP).** Trata de un cuestionario compuesto de muchos elementos distintos orientados a identificar los elementos de un puesto de trabajo. Cada elemento de descripción del puesto es evaluado sobre una escala de cinco puntos. El CAP tiene como objetivo determinar el grado en el que cada uno de los elementos componentes del cuestionario están implicados a la hora de realizar una determinada tarea. Los elementos componentes se organizan en seis apartados:

a. **Entrada de información:** Dónde y cómo obtiene el trabajador la información necesaria para realizar el trabajo.

b. **Procesos mentales:** El razonamiento, la toma de decisiones, la planificación y las actividades de procesamiento de la información.

c. **Procesos de trabajo:** Las actividades físicas, herramientas e instrumentos necesarios.

d. **Relaciones** con otras personas.

e. **Contexto del trabajo**, tanto social como físico.

f. **Otras características.**

III. **Análisis funcional del trabajo.** Es una técnica que se realiza mediante entrevista o

cuestionario con el objetivo de recopilar información sobre:

- Qué hace el trabajador respecto a las personas, los datos y las cosas.
- Los métodos y técnicas que utiliza el trabajador para realizar su trabajo.
- Las máquinas, herramientas y equipo que utiliza.
- Los materiales, proyectos y servicios producidos por el trabajador.

### **Conclusiones parciales del capítulo.**

1. El procedimiento utilizado para la identificación y normalización de competencias laborales de obreros en la Empresa Cementos S.A. abarca los tres niveles organizativos y asume un enfoque funcional, el cual realiza una desagregación en forma de árbol, de las funciones principales de un puesto de trabajo para cumplir su misión y las deriva en elementos de competencias a ejecutar.
2. Se han identificado las competencias necesarias, agrupándola en tres grupos. El primer grupo incluye las competencias organizacionales, el segundo, las competencias específicas básicas y el tercero las competencias específicas técnicas. Estas últimas son incluidas en las normas de competencias, a diferencia de las dos primeras, que se insertan en el perfil de competencias del cargo.
3. El perfil de competencias diseñado para el cargo es el resultado de un minucioso análisis del trabajo en los cargos claves seleccionados y la labor de un grupo de expertos en el tema que permitió establecer todos los elementos necesarios para su proyección futura.

## **Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencias.**

### **Introducción.**

En este capítulo se realiza un análisis de las competencias laborales a nivel estratégico, de los procesos seleccionados y se elaboran los mapas funcionales, las matrices de competencias, las normas de competencias y se proyectan los perfiles de competencias de los cargos incluidos en los procesos de compras y Gestionar personal de la Empresa Cementos Cienfuegos S. A.

Para la elaboración de estos documentos se utilizan como métodos de investigación la observación directa en los procesos y puestos seleccionados, la entrevista a responsables de procesos y tecnólogos, el análisis documental relacionado con el tema de diseño de puestos (perfiles actuales de puestos) y las opiniones de los expertos seleccionados previamente.

### **3.1. Selección de los expertos a colaborar en el diseño de cargos.**

El primer paso para realizar la selección de los expertos, es la preselección de un grupo de especialistas conocedores tanto de la tecnología como de la organización del trabajo y de la gestión de los recursos humanos involucrados en el estudio.

A este grupo preseleccionado se les aplica un cuestionario en forma de autoevaluación para determinar sus competencias que le permitan ser útiles en la investigación y de ellos seleccionar los que definitivamente trabajarán en el proyecto.

Los criterios considerados para la preselección de los expertos que participarán son los siguientes:

- Años de experiencia en la producción.
- Nivel de formación profesional.
- Nivel de conocimiento sobre los procesos y tecnologías.
- Trabajos previos realizados en la temática.
- Habilidades de administración de recursos humanos.
- Disposición para participar en la validación.

La información solicitada a través de un cuestionario se muestra en el anexo 3. En el anexo 4 se muestra además la lista de los expertos preseleccionados y en el anexo 5, su nivel de competencia calculado.

### **Cálculo del número de expertos:**

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2} = \frac{0.034(1-0.034)3.8416}{0.15^2} = 6.60 \approx 7 \text{ expertos.}$$

Se observa que la calificación de la competencia de los 7 expertos seleccionados está en el rango entre alta y media, lo cual se considera adecuado. Este equipo se forma con el objetivo de que sus miembros participen en todas las etapas de la investigación y tomen las decisiones sobre "la identificación y normalización de las competencias en los procesos y cargos seleccionados". En el anexo 6 se lista la selección definitiva realizada.

Los expertos seleccionados emitirán sus juicios en las siguientes actividades del procedimiento:

- Revisión de las competencias organizacionales identificadas.
- Revisión documental de los procesos.
- Identificación de las competencias de procesos.
- Identificación de competencias de cargos.
- Elaboración de los mapas funcionales, matrices y normas de competencias.
- Elaboración de los perfiles de competencias.

### **3.2. Identificación de competencias en los tres niveles organizativos.**

#### **3.2.1. Identificación de las competencias a nivel organizacional.**

Para el desarrollo de este paso, se han realizado las siguientes actividades:

- Describir los valores organizacionales.
- Identificar las competencias organizacionales.
- Elaborar el perfil de competencias de la organización.

Se ha hecho necesario realizar una revisión de la documentación disponible en la empresa relacionada con su dirección estratégica, la revisión de su política y valores y la aplicación del método de expertos o Delphi por rondas para establecer las competencias a nivel de la organización.

Los valores declarados por la empresa Cementos Cienfuegos S. A. en su sistema integrado de gestión son los siguientes:

- Seguridad: El uso del equipo de seguridad, la observación preventiva en busca de condiciones inseguras y la abstención de cometer actos inseguros, es la norma de conducta de todos los trabajadores.
- Rentabilidad y productividad: Es lo que permite a la empresa seguir existiendo.
- Medio ambiente: El compromiso con el medio ambiente en las actividades realizadas, es un principio rector del trabajo.
- Disciplina y trabajo en equipo: Se persigue un objetivo común. La participación y ayuda mutua son factores esenciales de éxito.

- **Confianza:** Los logros se alcanzan debido a la confianza en la integridad, el carácter y la habilidad de los líderes y colaboradores.
- **Gestión de excelencia y calidad:** La calidad es producto de la gestión de la excelencia en todo lo que se hace. Es resultado de un esfuerzo de la inteligencia.

Considerando estos valores organizacionales declarados, el equipo de expertos se reúne para identificar las competencias organizacionales que distinguen a la Empresa Cementos Cienfuegos S. A. Para ello desarrolla un método de expertos por rondas. Los resultados se detallan a continuación:

**Primera ronda:** Se listan todas aquellas competencias utilizando una tira de papel. La lista resultante se coloca en un pizarrón para ser evaluada en una tormenta de ideas utilizando el método de vuelta libre. De este paso se obtiene un listado reducido de competencias, que serán objeto de votación por los expertos en una primera ronda.

El listado reducido de competencias organizacionales obtenido es el siguiente:

1. Compromiso de los trabajadores con la organización.
2. Cooperación y trabajo en equipo.
3. Orientación hacia la excelencia y la calidad.
4. Orientación hacia la seguridad de las personas.
5. Preocupación por la preservación del medio ambiente.
6. Producción de cemento de nivel competitivo mundial.
7. Compromiso con la seguridad y defensa nacional.
8. Orden y disciplina y Cultura del detalle.
9. Cumplimiento de la legislación vigente.
10. Orientación al cliente.

Una vez listadas las competencias que se van a procesar, se le pide al grupo de expertos que le asigne un orden de importancia o prioridad a cada una de ellas, otorgándole un número del 1 al 10, donde 1 es la máxima prioridad y 10 es la mínima prioridad. La tabla 3.1 muestra la primera ronda de votaciones.

Tabla 3.1: Votaciones primera ronda para rankear competencias organizacionales. Fuente: Elaboración propia.

<b>Competencia</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b><math>\Sigma</math></b>	<b>R<sub>j</sub></b>	<b>C<sub>c</sub></b>
<b>1</b>	5	6	5	5	5	5	4	35	5.00	71.43
<b>2</b>	4	5	6	4	4	4	5	32	4.57	57.15
<b>3</b>	2	2	2	2	2	2	2	14	2.00	100
<b>4</b>	3	4	4	7	7	7	7	39	5.57	57.15
<b>5</b>	6	7	7	6	6	6	6	44	6.28	71.43
<b>6</b>	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00	100
<b>7</b>	8	9	8	8	8	8	8	57	8.14	85.72

<b>8</b>	10	10	10	10	10	10	10	10	70	10.0	100
<b>9</b>	9	8	9	9	9	9	9	9	62	8.85	85.72
<b>10</b>	7	3	3	3	3	3	3	3	25	3.57	85.72

Procesados los datos de la primera ronda, se observa que no se alcanza el nivel de concordancia deseado para las competencias y la 4 (Orientación hacia la seguridad de las personas) por lo que es necesario volver a desarrollar otra tormenta de ideas, similar a la anterior y realizar una segunda ronda de votaciones. Los resultados se resumen en la tabla 3.2.

Tabla 3.2: Votaciones segunda ronda para rankear competencias organizacionales. Fuente: Elaboración propia.

<b>Competencia</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b><math>\Sigma</math></b>	<b>R<sub>j</sub></b>	<b>C<sub>c</sub></b>	<b>Orden</b>
<b>1</b>	5	6	5	5	5	5	4	35	5.00	71.43	5
<b>2</b>	4	4	6	4	4	4	5	31	4.28	71.43	4
<b>3</b>	2	2	2	2	2	2	2	14	2.00	100	2
<b>4</b>	7	7	4	7	7	7	7	46	6.57	85.72	7
<b>5</b>	6	5	7	6	6	6	6	42	6.00	71.43	6
<b>6</b>	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00	100	1
<b>7</b>	8	9	8	8	8	8	8	57	8.14	85.72	8
<b>8</b>	10	10	10	10	10	10	10	70	10.0	100	10
<b>9</b>	9	8	9	9	9	9	9	62	8.85	85.72	9
<b>10</b>	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00	100	3

Alcanzado el consenso final con relación a las competencias que deben distinguir a la Empresa Cemento Cienfuegos S. A. se escribe el listado definitivo en el orden en que fueron votadas.

1. Producción de cemento de nivel competitivo mundial.
2. Orientación hacia la excelencia y la calidad.
3. Orientación al cliente.
4. Cooperación y trabajo en equipo.
5. Compromiso de los trabajadores con la organización.
6. Preocupación por la preservación del medio ambiente.
7. Orientación hacia la seguridad de las personas.
8. Compromiso con la seguridad y defensa nacional.
9. Cumplimiento de la legislación vigente.
10. Orden y disciplina y Cultura del detalle.

Siguiendo el mismo método, el equipo de expertos identificará las competencias de procesos claves y cargos seleccionados. Como resumen de este paso se presenta el perfil de competencias organizacionales.

Perfil de competencias de la Empresa Cementos Cienfuegos S. A.	
Valores compartidos por los trabajadores	Competencias distintivas de la organización.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad</li> <li>• Rentabilidad y productividad</li> <li>• Cuidado al medio ambiente</li> <li>• Disciplina y trabajo en equipo</li> <li>• Confianza</li> <li>• Gestión de excelencia y calidad</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producción de cemento de nivel competitivo mundial.</li> <li>2. Orientación hacia la excelencia y la calidad.</li> <li>3. Orientación al cliente.</li> <li>4. Cooperación y trabajo en equipo.</li> <li>5. Compromiso de los trabajadores con la organización.</li> <li>6. Preocupación por la preservación del medio ambiente.</li> <li>7. Orientación hacia la seguridad de las personas.</li> <li>8. Compromiso con la seguridad y defensa nacional.</li> <li>9. Cumplimiento de la legislación vigente.</li> <li>10. Orden y disciplina y Cultura del detalle.</li> </ol>

### 3.2.2. Identificación de competencias a nivel de procesos seleccionados.

Una vez identificadas las competencias de la organización, el próximo paso a desarrollar se corresponde con la derivación de estas, en las de los procesos seleccionados, según lo declarado en el procedimiento del capítulo II.

Para hacer efectivo este paso, se desarrollarán las siguientes actividades:

- Descripción de los procesos donde se ocupan los cargos seleccionados para el estudio.
- Determinación de los objetivos de dichos procesos.
- Identificación de las competencias de cada proceso.

#### **Descripción de los procesos donde se ocupan los cargos seleccionados para el estudio.**

La descripción de los procesos seleccionados se ha realizado utilizando la ficha de procesos. Esta ficha ha sido previamente elaborada en investigaciones precedentes, por lo que se procede solo a revisarla y ajustarla a los objetivos de este trabajo. Estas fichas de proceso se presentan en los anexos 7 y 8.

#### **Determinación de los objetivos de los procesos.**

Los objetivos de los procesos se actualizan todos los años como parte del Sistema Integrado de Gestión. Los objetivos fijados para el 2022, que se consignan en dicho sistema, son tomados por el equipo de expertos para derivarlos en las competencias de los diferentes procesos.

El procedimiento a seguir es similar al utilizado por el equipo para identificar las competencias distintivas de la empresa. Previamente se han tenido en cuenta las competencias

organizacionales y un estudio minucioso de los objetivos y tareas que se han fijado para cada proceso.

**Objetivos del proceso de compras para 2022:**

1. Garantizar la gestión de las ofertas técnicas y comerciales de las solicitudes (productos y servicios) internacionales.
2. Garantizar la compra de las solicitudes (productos y servicios) nacionales en más de un 95%.
3. Disminuir en un 25 % los inventarios de ociosos.
4. Eliminar las reclamaciones por mala calidad, surtido y tiempos de entrega.
5. Cumplir el conteo del 10% de los inventarios de repuestos y los AFT.
6. Cumplir el Programa Ambiental al 95% como mínimo.
7. Cumplir el plan de ahorro de energía en un 95% como mínimo.
8. Garantizar la supervisión, control, seguridad y protección en el marco de las regulaciones establecidas.
9. Garantizar la mejora continua del Sistema Integrado de Gestión sobre la base de las normas.

Atendiendo a estos objetivos del proceso y las competencias de la empresa, se identifican sus competencias particulares. Una lista inicial de las mismas concluye que son las 7 siguientes:

1. Elevada capacidad de gestión de las ofertas comerciales.
2. Elevado nivel de eficacia en el cumplimiento del plan de compras, según solicitudes.
3. Operación del sistema con el mínimo de inventarios ociosos.
4. Elevado nivel de eficiencia en las entregas (oportunidad, calidad y plazos).
5. Operación del sistema con un adecuado control de inventarios y AFT.
6. Orientación de las actividades del proceso hacia el ahorro material y energético.
7. Cumplimiento de la legislación vigente (incluyendo el sistema de control interno).

Estas competencias identificadas son procesadas de la forma siguiente:

**Última ronda de votaciones.**

Después de varias rondas, las competencias del proceso quedan ordenadas de la forma siguiente:

Tabla 3.3: Procesamiento final para rankear competencias del proceso de compras. Fuente: Elaboración propia.

Competencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\sum$	R <sub>j</sub>	C <sub>c</sub>	Orden
1	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00	100	1
2	2	2	2	2	2	2	2	14	2.00	100	2
3	3	4	3	3	3	3	3	22	3.14	85.7	3

4	4	3	4	4	4	4	4	27	3.85	85.7	4
5	6	6	6	6	6	7	7	44	6.28	71.4	6
6	7	7	7	7	7	6	6	47	6.71	71.4	7
7	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00	100	5

Una vez alcanzado el consenso de los expertos, el perfil de competencias del proceso queda de la siguiente forma:

<b>Perfil de competencias del proceso de compras.</b>	
<b>Objetivos del proceso para 2022.</b>	<b>Competencias específicas del proceso.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se logra una elevada gestión de las ofertas técnicas y comerciales de las solicitudes.</li> <li>• Cumplir el plan de compras en más de un 95 %.</li> <li>• Disminuir en un 25 % los inventarios de ociosos.</li> <li>• Eliminar las reclamaciones por mala calidad, surtido y tiempos de entrega.</li> <li>• Cumplir el conteo del 10% de los inventarios de repuestos y los AFT.</li> <li>• Cumplir el Programa Ambiental al 95% como mínimo.</li> <li>• Cumplir el plan de ahorro de energía en un 95% como mínimo.</li> <li>• Garantizar la supervisión, control, seguridad y protección en el marco de las regulaciones establecidas.</li> <li>• Mejora continua del proceso.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevada capacidad de gestión de las ofertas comerciales.</li> <li>2. Elevado nivel de eficacia en el cumplimiento del plan de compras, según solicitudes.</li> <li>3. Operación del sistema con el mínimo de inventarios ociosos.</li> <li>4. Elevado nivel de eficiencia en las entregas (oportunidad, calidad y plazos).</li> <li>5. Operación del sistema con un adecuado control de inventarios y AFT.</li> <li>6. Orientación de las actividades del proceso hacia el ahorro material y energético.</li> <li>7. Cumplimiento de la legislación vigente (incluyendo el sistema de control interno).</li> </ol>

#### **Objetivos del proceso de Gestionar personal:**

1. Garantizar la contratación de los servicios al 100 %, su ejecución en tiempo y con la calidad requerida.
2. Cumplir con el programa de atención al hombre.
3. Elevar la efectividad del Sistema de Control Interno garantizando la supervisión, control, seguridad y protección en el marco de las regulaciones establecidas (SCI).
4. Mejora continua del Sistema Integrado de Gestión sobre la base de las normas NC ISO 9001 del 2015, NC ISO 14001 del 2015, NC 45001 del 2018, NC ISO 50001 del 2011 y la Resolución 60 /2011.
5. Mantener la Certificación del Sistema Integrado de Gestión incluyendo el Sistema de Gestión Energética.

Atendiendo a estos objetivos del proceso y las competencias de la empresa, se identifican sus competencias particulares. Una lista inicial de las mismas concluye que son las siguientes:

1. El proceso asegura la dotación de personal con alta formación profesional.

2. El proceso asegura la capacitación y desarrollo continuo de su personal empleado.
3. El proceso asegura la atención al hombre en todos sus ámbitos, garantizando una actividad productiva segura.
4. El proceso se orienta a la seguridad y salud industrial y ocupacional.
5. Proceso orientado a la disminución del impacto al ambiente.
6. Proceso orientado al ahorro de recursos materiales y energéticos.
7. Proceso orientado a la mejora continua.

### Última ronda de votaciones.

Tabla 3.4: Procesamiento final para rankear competencias del proceso de Gestionar personal. Fuente: Elaboración propia.

Competencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\Sigma$	R <sub>j</sub>	C <sub>c</sub>	Orden
1	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00	100	1
2	2	2	2	2	2	2	2	14	2.22	100	2
3	4	4	4	5	4	4	4	29	4.14	85.7	4
4	5	5	5	4	5	5	5	34	4.85	85.7	5
5	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00	100	3
6	6	6	6	6	6	6	6	42	6.00	100	6
7	7	7	7	7	7	7	7	49	7.00	100	7

Una vez alcanzado el consenso de los expertos, el perfil de competencias del proceso queda de la siguiente forma:

Perfil de competencias del proceso de Gestionar personal.	
Objetivos del proceso para 2022.	Competencias específicas del proceso.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la contratación de los servicios al 100 %, su ejecución en tiempo y con la calidad requerida.</li> <li>• Cumplir con el programa de atención al hombre.</li> <li>• Elevar la efectividad del Sistema de Control Interno garantizando la supervisión, control, seguridad y protección en el marco de las regulaciones establecidas (SCI).</li> <li>• Mejora continua del Sistema Integrado de Gestión sobre la base de las normas NC ISO 9001 del 2015, NC ISO 14001 del 2015, NC 45001 del 2018, NC ISO 50001 del 2011 y la Resolución 60 /2011.</li> <li>• Mantener la Certificación del Sistema Integrado de Gestión incluyendo el Sistema de Gestión Energética.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El proceso asegura la dotación de personal con alta formación profesional.</li> <li>2. El proceso asegura la capacitación y desarrollo continuo de su personal empleado.</li> <li>3. El proceso se orienta a la seguridad y salud industrial y ocupacional.</li> <li>4. Proceso orientado a la disminución del impacto al ambiente.</li> <li>5. El proceso asegura la atención al hombre en todos sus ámbitos, garantizando una actividad productiva segura.</li> <li>6. Proceso orientado al ahorro de recursos materiales y energéticos.</li> <li>7. Proceso orientado a la mejora continua.</li> </ol>

--	--

### 3.2.3. Identificación de competencias a nivel cargos.

El último nivel de análisis en la fase de identificación de competencias, es el cargo. Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Identificar los cargos a estudiar.
2. Revisión de las funciones y requerimientos actuales (Análisis del trabajo en cada cargo).
3. Identificar y definir las competencias necesarias para cada cargo.
4. Determinar los niveles de desarrollo deseado en cada competencia.
5. Elaborar el mapa, la matriz, la norma y el perfil de competencias de cada cargo descrito.

A continuación, se desarrollan estos pasos.

#### **Paso 1: Identificar los cargos a estudiar.**

Se han seleccionado para este estudio los siguientes cargos o puestos (Se señalan además los procesos a los que pertenecen).

Cargo	Proceso
Gerente de compras	Compras
Especialista A en ATM	Compras
Especialista A en compra y venta del comercio exterior.	Compras
Encarado de almacén jefe de brigada	Compras
Encargado de almacén	Compras
Encarado de almacén de bolsas	Compras
Gerente de Recursos Humanos	Gestionar personal
Especialista B en RR HH (atención al hombre)	Gestionar personal
Especialista B en RR HH (Especialista principal)	Gestionar personal
Especialista B en RR HH (capacitación)	Gestionar personal
Especialista A (principal) en SST	Gestionar personal
Especialista B en SST	Gestionar personal

#### **Paso 2: Revisión de las funciones y requerimientos actuales.**

Este paso se desarrolla realizando un análisis documental a partir de la revisión crítica de los perfiles vigentes y las estrategias que adopta la empresa actualmente, a modo de actualizar los contenidos, requisitos, responsabilidades y competencias deseadas.

Este análisis se realiza por parte del equipo de especialistas seleccionados para este trabajo. Se cuenta con la participación del grupo de expertos, el responsable del proceso que involucra al cargo y los consultores externos. Se han revisado además los documentos normativos de la actividad.

### 3. Identificar y definir las competencias necesarias para cada cargo.

En el capítulo II de este trabajo ya se han definido los tres grupos de competencias que serán incluidas en los perfiles. Las competencias generales y las específicas (básicas y técnicas), se incluirán en las normas y el perfil de competencias de los cargos.

El listado de competencias generales y sus niveles de desarrollo deseables, se presenta en la tabla 3.6.

Tabla 3.6: Listado de competencias generales de los empleados en la Empresa Cementos Cienfuegos, S.A. Fuente: Elaboración propia.

Competencias generales	Nivel de desarrollo deseado			
	Alto	Medio	Bajo	Innecesaria
Adaptación al cambio				
Ética profesional				
Calidad de trabajo				
Capacidad de aprendizaje.				
Compromiso				
Orientación al cliente				

Las competencias específicas básicas identificadas en la empresa se resumen en la tabla 3.7.

Tabla 3.7: Listado de competencias específicas básicas en la Empresa Cementos Cienfuegos, S.A. Fuente: Elaboración propia.

Competencias Específicas básicas	Nivel de desarrollo deseado			
	Alto	Medio	Bajo	Innecesaria
Entender instrucciones verbales y/o escritas.				
Interpretar información registrada en planos, cuadros y gráficos.				
Analizar problemas y proponer soluciones.				
Comunicarse con otras personas.				
Poseer autonomía – Iniciativa.				
Capacidad de negociación.				
Capacidad de trabajo en equipo.				
Uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.				

### 4. Elaborar el mapa, la matriz, la norma y el perfil de competencias de cada cargo descrito.

A continuación, se desarrollan estas cuatro herramientas, a modo de ejemplo, para el cargo de encargado de almacén, correspondiente al proceso de compras. Los demás cargos quedan descritos en los anexos del 9 al 30.

#### Mapa funcional de competencias del encargado de almacén.

Misión o propósito del cargo	Funciones principales (Unidades de competencia)	Subfunciones o Tareas (Elementos de competencia)	Periodicidad
Recepcionar, almacenar, controlar, conservar, custodiar y despachar mercancías, equipos y piezas.	Recepcionar y almacenar mercancías y equipos adquiridos.	<p>Chequear, clasificar, contar, medir o pesar según corresponda los productos que recibe, contra los catálogos técnicos y demás documentos del almacén.</p> <p>Verificar el estado de las mercancías que recibe o almacenadas.</p> <p>Recepcionar y reorganizar retornos de mercancías ya extraídas y su reintegración al sistema.</p> <p>Seleccionar y trasladar mercancías entre las diferentes áreas del almacén.</p> <p>Recepcionar y controlar los activos fijos almacenados y que se mueven con bastante frecuencia.</p>	<p>Permanente</p> <p>Diario</p> <p>Ocasional</p> <p>Permanente</p> <p>Mensual</p>
	Conservar y custodiar las mercancías y equipos almacenados.	<p>Reorganizar constantemente el almacén para facilitar la ubicación de las mercancías con mayor rotación.</p> <p>Realizar el almacenaje de acuerdo a las normas aprobadas y tecnologías de almacén disponibles.</p> <p>Seleccionar y trasladar mercancías entre las diferentes áreas del almacén.</p> <p>Trabajar en la conservación de productos que, según sus propiedades, pueden deteriorarse durante su almacenamiento, como: alimentos no sellos, correas, motores y cables.</p> <p>Realizar muestreos al 10 % de los productos almacenados.</p> <p>Custodiar y controlar los equipos, productos y materiales almacenados.</p> <p>Realizar control de mermas por deterioro de mercancías.</p> <p>Mantener actualizado el inventario permanente de los bienes almacenados bajo su custodia.</p> <p>Aplicar y controlar las medidas de seguridad y salud del trabajo.</p> <p>Realizar labores de saneamiento ambiental dentro del almacén y áreas circundantes.</p>	<p>Diario</p> <p>Permanente</p> <p>Permanente</p> <p>Mensual</p> <p>Mensual</p> <p>Permanente</p> <p>Mensual</p> <p>Permanente</p> <p>Permanente</p> <p>Mensualmente</p>
	Despachar mercancías y equipos solicitados por las áreas.	<p>Despachar</p> <p>Realizar despachos complejos de mercancías voluminosas con el uso del equipamiento disponible.</p> <p>Chequear, clasificar, contar, medir o pesar según corresponda los productos que entrega, contra los catálogos técnicos y demás documentos del almacén.</p>	<p>Diario</p> <p>Ocasional</p> <p>Permanente</p>
	Procesar los documentos y	Participar con el Jefe de Almacén en la elaboración del presupuesto del área.	Anual

	registros contables, relacionados con la actividad de almacenes.	Procesar a nivel del sistema computarizado los materiales recibidos y consumidos en Planta.	Diario
		Actualizar constantemente la base de datos con: Creación de nuevos códigos, eliminar códigos inservibles, modificación de descripciones y ubicaciones.	Ocasionalmente
		Confeccionar vales, conduce y otros documentos establecidos para proceder al despacho y demás operaciones del almacén.	Diario
		Realizar las anotaciones correspondientes en las tarjetas de estiba y consignar en los documentos primarios que formalizan la entrada y salida de los productos el saldo de las unidades físicas en existencia.	Diario
		Confeccionar los balances de movimiento de recepción y distribución.	Mensual
		Informar cualquier tipo de anomalías relacionadas con faltantes, sobrantes o deterioro de las mercancías almacenadas.	Diario
		Comunicar la necesidad de adquirir materiales consumibles para mantener surtido el piso de almacén.	Semanal

### Matriz de competencias del cargo.

Matriz de competencia del cargo				
Nombre del Cargo	Unidad de competencia	Conocimientos Necesarios	Habilidades necesarias	Actitudes deseadas
Encargado de almacén.	Recepcionar y almacenar mercancías y equipos adquiridos.	Sobre nomenclatura y surtidos. Sobre sistema nacional de contabilidad. Elaboración y control de inventarios. Técnicas de almacenamiento de materiales y equipos.	Analíticas. Numéricas. Comunicación. Conducir equipos de transporte interno. Realizar cálculos numéricos. Redactar informes.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Cooperación con los demás. Orientación hacia el ahorro. Orientación hacia la seguridad de otros. Honestidad. Alto sentido del orden y la organización.
	Conservar y custodiar las mercancías y equipos almacenados.	Técnicas de almacenamiento de materiales y equipos. Prevención de riesgos. Normas de circulación en los pasillos.	Organización del trabajo.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Honestidad. Orientación hacia el ahorro. Orientación hacia la seguridad de otros.

				Alto sentido del orden y la organización.
	Despachar mercancías y equipos solicitados por las áreas.	Sobre nomenclatura y surtidos. Contabilidad. Elaboración y control de inventarios.	Captura de documentos. Informática. Analíticas. Numéricas. Comunicación. Contar. Conducir equipos.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Honestidad. Orientación hacia el ahorro. Orientación hacia la seguridad de otros. Alto sentido del orden y la organización.
	Procesar los documentos y registros contables, relacionados con la actividad de almacenes.	Computación. Microsoft Word y Excel. Administración y control de inventarios.	Informática. Pensamiento creativo. Toma de decisiones.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Honestidad. Orientación hacia el ahorro. Orientación hacia la seguridad de otros. Alto sentido del orden y la organización.

### Normas de competencias del cargo.

<b>Norma de competencia para el cargo de Encargado de almacén.</b>	
<b>Unidad de competencia:</b> Recepcionar y almacenar mercancías y equipos adquiridos.	
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>
La mercancías y equipos se reciben en las cantidades y calidad documentada y se almacenan siguiendo las normas técnicas y métodos de almacenamientos adecuados.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>
	<b>Evidencias del producto:</b>
	La contabilidad registra un cuadro perfecto de los inventarios (tarjetas de estiba). No hay faltantes de mercancías. No hay mermas por deterioro.
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el encargado de almacén.	<b>Evidencia de conocimiento:</b> La recepción y almacenajes se corresponden con las normas y especificaciones. Se demuestra dominio de la nomenclatura y surtidos almacenados.
<b>Guía para la evaluación:</b> El jefe de brigada evalúa esta competencia a través de la observación directa y el análisis de los indicadores: actualización del inventario (muestreo al 10 % mensual) e índice (%) de mermas.	

<b>Norma de competencia para el cargo de Encargado de almacén.</b>	
<b>Unidad de competencia:</b> Conservar y custodiar las mercancías y equipos almacenados.	
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>

<p>La conservación y rotación de los inventarios se realiza diferenciadamente por nomenclatura y surtido, con el mínimo de productos ociosos y mermas por deterioro.</p>	<p><b>Evidencias del desempeño directo:</b></p> <p>La rotación de productos se realiza siguiendo el criterio: Primero que entra – primero que sale.</p>	<p><b>Evidencias del producto:</b></p> <p>Mínima cantidad de productos ociosos y mermas.</p>
<p><b>Campo de aplicación:</b> Válido para el encargado desde el almacén.</p>	<p><b>Evidencia de conocimiento:</b> Características de almacenamiento y conservación de los productos.</p>	
<p><b>Guía para la evaluación:</b> Se evalúa a través de: Índice de productos ociosos en el almacén y índice de mermas.</p>		

<p><b>Norma de competencia para el cargo de Encargado de almacén</b></p>				
<p><b>Unidad de competencia:</b> Despachar mercancías y equipos solicitados por las áreas.</p>				
<p><b>Criterios de desempeño:</b></p> <p>La mercancías y equipos se despachan en las cantidades y calidad documentada en las solicitudes de compras.</p>	<p><b>Evidencias de desempeño:</b></p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="808 716 1105 957"> <p><b>Evidencias del desempeño directo:</b></p> <p>La contabilidad registra un cuadro perfecto de los inventarios (tarjetas de estiba), una vez realizada el despacho.</p> </td> <td data-bbox="1105 716 1399 957"> <p><b>Evidencias del producto:</b></p> <p>No se reportan devoluciones de los productos, por errores en el despacho.</p> </td> </tr> </table>		<p><b>Evidencias del desempeño directo:</b></p> <p>La contabilidad registra un cuadro perfecto de los inventarios (tarjetas de estiba), una vez realizada el despacho.</p>	<p><b>Evidencias del producto:</b></p> <p>No se reportan devoluciones de los productos, por errores en el despacho.</p>
<p><b>Evidencias del desempeño directo:</b></p> <p>La contabilidad registra un cuadro perfecto de los inventarios (tarjetas de estiba), una vez realizada el despacho.</p>	<p><b>Evidencias del producto:</b></p> <p>No se reportan devoluciones de los productos, por errores en el despacho.</p>			
<p><b>Campo de aplicación:</b> Válido para el encargado desde el almacén.</p>	<p><b>Evidencia de conocimiento:</b> El despacho de mercancías y equipos solicitados se corresponde con las especificaciones solicitadas. Se demuestra dominio de la nomenclatura y surtidos almacenados.</p>			
<p><b>Guía para la evaluación:</b> El jefe de brigada evalúa esta competencia a través de la observación directa y el análisis de los indicadores: actualización del inventario (muestreo al 10 % mensual) y cantidad de devoluciones o reclamaciones.</p>				

<p><b>Norma de competencia para el cargo de Encargado de almacén</b></p>				
<p><b>Unidad de competencia:</b> Procesar los documentos y registros contables, relacionados con la actividad de almacenes.</p>				
<p><b>Criterios de desempeño:</b></p> <p>Se actualiza constantemente la base de datos y confeccionan vales, conduces y otros documentos establecidos para proceder al despacho y demás operaciones del almacén</p>	<p><b>Evidencias de desempeño:</b></p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="808 1425 1105 1766"> <p><b>Evidencias del desempeño directo:</b></p> <p>Se realizan anotaciones en las tarjetas de estiba y se consignan en los documentos primarios que formalizan la entrada y salida de los productos.</p> </td> <td data-bbox="1105 1425 1399 1766"> <p><b>Evidencias del producto:</b></p> <p>No se reportan anomalías relacionadas con faltantes, sobrantes o deterioro de las mercancías almacenadas.</p> </td> </tr> </table>		<p><b>Evidencias del desempeño directo:</b></p> <p>Se realizan anotaciones en las tarjetas de estiba y se consignan en los documentos primarios que formalizan la entrada y salida de los productos.</p>	<p><b>Evidencias del producto:</b></p> <p>No se reportan anomalías relacionadas con faltantes, sobrantes o deterioro de las mercancías almacenadas.</p>
<p><b>Evidencias del desempeño directo:</b></p> <p>Se realizan anotaciones en las tarjetas de estiba y se consignan en los documentos primarios que formalizan la entrada y salida de los productos.</p>	<p><b>Evidencias del producto:</b></p> <p>No se reportan anomalías relacionadas con faltantes, sobrantes o deterioro de las mercancías almacenadas.</p>			
<p><b>Campo de aplicación:</b> Válido para el encargado desde el almacén.</p>	<p><b>Evidencia de conocimiento:</b> El procesamiento de documentos y registros contables se corresponde con las especificaciones solicitadas.</p>			

	Se demuestra dominio de computación y administración y control de inventarios.
<b>Guía para la evaluación:</b> El jefe de brigada evalúa esta competencia a través de un nivel del sistema computarizado de los materiales recibidos y consumidos en Planta.	

### Modelo del perfil del cargo por competencias.

#### I. Identificación del cargo.

**Denominación del cargo:** Encargado de almacén.

**Área de la empresa a la que pertenece:** Compras y almacenes.

**Categoría ocupacional:** Operario.

**Grupo salarial:** Negociado entre la empresa mixta y la empresa empleadora.

**Subordinación:** Encargado de almacén (jefe de brigada).

**Supervisión que realiza:** Ninguna.

#### II. Contenido del cargo.

### Mapa funcional de competencias.

Misión propósito del cargo	Funciones principales (Unidades de competencia)	Subfunciones o Tareas (Elementos de competencia)	Periodicidad
Recepcionar, almacenar, controlar, conservar custodiar y despachar mercancías, equipos y piezas.	Recepcionar y almacenar mercancías y equipos adquiridos.	Chequear, clasificar, contar, medir o pesar según corresponda los productos que recibe, contra los catálogos técnicos y demás documentos del almacén. Verificar el estado de las mercancías que recibe o almacenadas. Recepcionar y reorganizar retornos de mercancías ya extraídas y su reintegración al sistema. Seleccionar y trasladar mercancías entre las diferentes áreas del almacén. Recepcionar y controlar los activos fijos almacenados y que se mueven con bastante frecuencia.	Permanente  Diario  Ocasional  Permanente  Mensual
	Conservar y custodiar las mercancías y equipos almacenados.	Reorganizar constantemente el almacén para facilitar la ubicación de las mercancías con mayor rotación. Realizar el almacenaje de acuerdo a las normas aprobadas y tecnologías de almacén disponibles. Seleccionar y trasladar mercancías entre las diferentes áreas del almacén. Trabajar en la conservación de productos que, según sus propiedades, pueden deteriorarse durante su almacenamiento, como: alimentos no sellos, correas, motores y cables.	Diario  Permanente  Permanente  Mensual  Mensual

	<p>Realizar muestreos al 10 % de los productos almacenados.</p> <p>Custodiar y controlar los equipos, productos y materiales almacenados.</p> <p>Realizar control de mermas por deterioro de mercancías.</p> <p>Mantener actualizado el inventario permanente de los bienes almacenados bajo su custodia.</p> <p>Aplicar y controlar las medidas de seguridad y salud del trabajo.</p> <p>Realizar labores de saneamiento ambiental dentro del almacén y áreas circundantes.</p>	<p>Permanente</p> <p>Mensual</p> <p>Permanente</p> <p>Permanente</p> <p>Mensualmente</p>
<p>Despachar mercancías y equipos solicitados por las áreas.</p>	<p>Despachar</p> <p>Realizar despachos complejos de mercancías voluminosas con el uso del equipamiento disponible.</p> <p>Chequear, clasificar, contar, medir o pesar según corresponda los productos que entrega, contra los catálogos técnicos y demás documentos del almacén.</p>	<p>Diario</p> <p>Ocasional</p> <p>Permanente</p>
<p>Procesar los documentos y registros contables, relacionados con la actividad de almacenes.</p>	<p>Participar con el Jefe de Almacén en la elaboración del presupuesto del área.</p> <p>Procesar a nivel del sistema computarizado los materiales recibidos y consumidos en Planta.</p> <p>Actualizar constantemente la base de datos con: Creación de nuevos códigos, eliminar códigos inservibles, modificación de descripciones y ubicaciones.</p> <p>Confeccionar vales, conduces y otros documentos establecidos para proceder al despacho y demás operaciones del almacén.</p> <p>Realizar las anotaciones correspondientes en las tarjetas de estiba y consignar en los documentos primarios que formalizan la entrada y salida de los productos el saldo de las unidades físicas en existencia.</p> <p>Confeccionar los balances de movimiento de recepción y distribución.</p> <p>Informar cualquier tipo de anomalías relacionadas con faltantes, sobrantes o deterioro de las mercancías almacenadas.</p> <p>Comunicar la necesidad de adquirir materiales consumibles para mantener surtido el piso de almacén.</p>	<p>Anual</p> <p>Diario</p> <p>Ocasionalmente</p> <p>Diario</p> <p>Diario</p> <p>Mensual</p> <p>Diario</p> <p>Semanal</p>

### III. Documentación que maneja.

- ✓ Facturas.

- ✓ Conduces.
- ✓ Tarjetas de estiba.
- ✓ Vales de salida de almacén.
- ✓ Expedientes de mermas.

**IV. Equipamiento de trabajo.**

- ✓ Computadora de mesa y periféricos.
- ✓ Equipos de manipulación de cargas. (Montacargas, carretillas, grúas viajeras y transpaletas).

**V. Requisitos exigidos en el cargo.**

**Formación general.** Graduado de nivel medio superior.

**Conocimiento de la empresa y el proceso en el que se desempeña.**

1. Dominar los objetivos y estrategias de la empresa y la dirección donde trabaja.
2. Dominar procedimientos de trabajo de su área de acción.
3. Dominio de los sistemas informáticos disponibles en especial los relacionados con manejo de bases de datos.
4. Dominio de la legislación vigente relacionada con su trabajo y con la seguridad informática.
5. Dominio de las TICs.

**Matriz de competencias del cargo.**

<b>Matriz de competencia del cargo</b>				
<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Unidad de competencia</b>	<b>Conocimientos Necesarios</b>	<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Actitudes deseadas</b>
<b>Encargado de almacén.</b>	Recepcionar y almacenar mercancías y equipos adquiridos.	Sobre nomenclatura y surtidos. Sobre sistema nacional de contabilidad. Elaboración y control de inventarios. Técnicas de almacenamiento de materiales y equipos.	Analíticas. Numéricas. Comunicación. Conducir equipos de transporte interno. Realizar cálculos numéricos. Redactar informes.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Cooperación con los demás. Orientación hacia el ahorro. Orientación hacia la seguridad de otros. Honestidad. Alto sentido del orden y la organización.
	Conservar y custodiar las mercancías y equipos almacenados.	Técnicas de almacenamiento de materiales y equipos. Prevención de riesgos.	Organización del trabajo.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Honestidad.

		Normas de circulación en los pasillos.		Orientación hacia el ahorro. Orientación hacia la seguridad de otros. Alto sentido del orden y la organización.
	Despachar mercancías y equipos solicitados por las áreas.	Sobre nomenclatura y surtidos. Contabilidad. Elaboración y control de inventarios.	Captura de documentos. Informática. Analíticas. Numéricas. Comunicación. Contar. Conducir equipos.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Honestidad. Orientación hacia el ahorro. Orientación hacia la seguridad de otros. Alto sentido del orden y la organización.
	Procesar los documentos y registros contables, relacionados con la actividad de almacenes.	Computación. Microsoft Word y Excel. Administración y control de inventarios.	Informática. Pensamiento creativo. Toma de decisiones.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Honestidad. Orientación hacia el ahorro. Orientación hacia la seguridad de otros. Alto sentido del orden y la organización.

#### VI. Responsabilidades.

Responsabilidades adquiridas	Nivel exigido	
	Alto	Medio
Sobre suministros, materiales o inventarios.	X	
Sobre equipos	X	
Sobre registros e informes.	X	
Sobre seguridad personal.	X	
Sobre la distribución y garantía del uso del espacio eficiente.		X

#### VII. Condiciones de trabajo.

Condiciones físicas del trabajo	Exposición del trabajador	
	Siempre	A menudo

Escasa ventilación.		X
Escasa iluminación.		X
Ambiente con polvo.		X
Bajo calor radiante.		X
Olores fuertes.		X
Interior.	X	
Trabajo con otros.		X
Trabajo bajo techo.	X	
Ruido.		X
Vibración.		X
Riesgos asociados	Exposición del trabajador	
	Siempre	A menudo
Disminución de la vista.		X
Caídas, tropiezos y golpes.		X
Choques contra objetos.		X
Sobreesfuerzos.		X
Fatiga física.		X

#### VIII. Competencias deseadas.

Competencias generales	Nivel deseado de desarrollo			
	Alto	Medio	Bajo	Innecesario
Adaptación al cambio	X			
Ética profesional	X			
Calidad de trabajo	X			
Capacidad de aprendizaje	X			
Compromiso	X			
Orientación al cliente		X		
Competencias específicas básicas				
Entender instrucciones verbales y/o escritas	X			
Analizar problemas y proponer soluciones	X			
Comunicarse con otras personas	X			
Poseer autonomía – Iniciativa	X			
Capacidad de trabajo en equipo	X			
Uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	X			

#### Conclusiones parciales del capítulo.

1. La aplicación del procedimiento seleccionado concluye con la identificación de las competencias distintivas de la Empresa Cementos Cienfuegos S.A. Este procedimiento se

extiende a los niveles táctico (Procesos) y operativo (Cargos). Se han seleccionado los procesos de compras y almacenes y gestionar personal.

2. Con relación al nivel operativo, se han seleccionado todos los cargos empleados en los dos procesos, los cuales constituyen la base para el cumplimiento del propósito de los procesos involucrados en el estudio.

3. La descripción de los cargos se realiza siguiendo el enfoque funcional e incluye la elaboración del mapa funcional, la matriz, la norma y el perfil de competencias.

## **Conclusiones generales:**

1. El análisis de la bibliografía consultada muestra la evolución de la participación del hombre en el trabajo, considerando los cambios tecnológicos y económicos producto de la revolución industrial en sus cuatro fases históricas principales. Estos cambios han condicionado la forma de gestionar las tareas a ejecutar, los requisitos exigidos y responsabilidades asumidas en el empleo, lo que ha provocado perfeccionar en la era moderna, las descripciones que la gerencia realiza para asegurar un desempeño efectivo de la fuerza de trabajo empleada, en forma de diseños de cargos.
2. El diseño de cargos por competencias asegura que se gestionen, además del desempeño directo de los empleados, la influencia que tiene la participación individual en el resultado del producto o servicio final y que se normalice el cumplimiento de ciertos atributos relacionados con los conocimientos, habilidades y formas de comportamiento en el trabajo.
3. El procedimiento propuesto para la descripción de cargos clave en la Empresa Cementos Cienfuegos S.A. incluye la identificación de las competencias distintivas de la organización, algunos de sus procesos y la identificación y normalización de competencias en cargos de estos procesos.
4. La descripción en el nivel operativo (cargos), incluye la elaboración de los mapas funcionales de cada cargo, acompañado de las matrices y normas de competencias, así como los perfiles correspondientes.
5. Con la descripción realizada, la gerencia de la empresa dispone de las herramientas necesarias para extender al resto de sus procesos, una gestión basada en competencias laborales. Esto incluye entre otros, a los procesos de selección, gestión del desempeño, capacitación y gestión de la seguridad y salud.

**Recomendaciones:**

1. Extender la aplicación del procedimiento propuesto al resto de los cargos, hasta conformar el manual de cargos de la misma.
2. Recomendar a la dirección de recursos humanos, añadir a este procedimiento propuesto, la fase de certificación de competencias, de forma que periódicamente se pueda evaluar el estado de desarrollo de estas para determinados cargos, o que se puedan rediseñar en caso de surgimiento de nuevos cargos, promoción de personal o perfeccionamiento de los procesos.

## **Bibliografía:**

120 Descripciones de puestos. (2019, Febrero 28). Recuperado 28 de febrero de 2019, de <https://rhmanagerdemo.com/documentos/120descripciones.pdf>

Alaya. (2005). *Recursos Humanos*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>.

Alves Nascimento, A. (2007). *Aplicación de un procedimiento para la gestión del proceso de investigación en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Cienfuegos*. (Trabajo de diploma). Universidad de Cienfuegos. Carlos Rafael Rodríguez, Cuba, Cienfuegos.

Barranco, F. (1993). *El análisis de descripción de puestos de trabajo*. Bogotá, Colombia: Mc Graw- Hill.

Barranco Saiz, Francisco Javier. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos: del marketing interno a la planificación*. Colombia: Pirámide.

Boyatzis, R. (2001). *The competence manager a model for effective performance*. New York.

Brenta y otros. (2015). *Diseño metodológico para la construcción de perfiles ocupacionales y acciones formativas*.

Bustillo. C, & Martínez, Ma. José. (1999). El Análisis del potencial basado en competencia. Un caso práctico. *Revista Capital Humano*, (127), 25-29.

Cane, Sheila. (2000). *Cómo triunfar a través de las personas*. Colombia: Mc Graw- Hill.

Carazo, José Antonio. (2000). Riu Hotel La formación como clave del desarrollo de un proyecto empresarial. *Revista Capital Humano*, (100), 15-16.

Cerezal Mezquita, Julio, & Fiallo Rodríguez, Jorge. (2002). *Los métodos científicos en las investigaciones pedagógicas*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.

CINTERFORT. (2019). Competencias laborales. Recuperado 26 de febrero de 2019, de [http://cmap.upb.edu.co/rid=1133967433770\\_979963846\\_282/Competencias%20Laborales%20OIT.pdf](http://cmap.upb.edu.co/rid=1133967433770_979963846_282/Competencias%20Laborales%20OIT.pdf).

Cómo elaborar un perfil por competencias. (2019, Febrero 28). Recuperado 28 de febrero de 2019, de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/elaborar-perfil-competencias/>

¿Cómo realizar una matriz de competencias? (2019, febrero 26). Recuperado 26 de febrero de 2019, de <https://www.isotools.org/2016/11/02/realizar-una-matriz-competencias/>

Competencias transversales genéricas. (2019, febrero 26). Recuperado 26 de febrero de 2019, de <https://www.uco.es/ciencias/principal/eees/documentos/ctransversales.pdf>

Coopers y Librand. (2010). *El capital humano y la empresa*. España: Amazon.

Cuesta, A, & Curbelo, M. (2002). *Tecnología de recursos humanos* (cuarta edición). La Habana: Félix Varela.

Dessler, Gary. (1994). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw- Hill.

Dessler, Gary, & Varela Juárez, Ricardo. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.

Dirección de Gestión del Trabajo en Salud. (2011, Agosto). Competencias laborales para la mejora del desempeño. Recuperado 29 de marzo de 2019, de [http://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885021/ii-2-competencias-laborales-para-la-mejora-del-desempeno-de-los\\_3U0vrFm.pdf](http://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885021/ii-2-competencias-laborales-para-la-mejora-del-desempeno-de-los_3U0vrFm.pdf)

Diseño del trabajo. (2019, Febrero 26). Recuperado 26 de febrero de 2019, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o\\_del\\_trabajo](https://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o_del_trabajo)

El perfil por competencias - Gestion. (2019, Febrero 28). Recuperado 28 de febrero de 2019, de <https://www.gestion.org/el-perfil-por-competencias/>

Elaboración del perfil de competencias de los puestos especialista general y técnico B en atención a la población de Copextel sucursal Villa Clara. (2019, febrero 28). Recuperado 28 de febrero de 2019, de <http://www.psicologiaincientifica.com/perfil-de-competencias-elaboracion-tecnico/>

Guía de competencias. (2019, marzo 29). Recuperado 29 de marzo de 2019, de [http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/consejo\\_social/935835685\\_2452011105144.pdf](http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/consejo_social/935835685_2452011105144.pdf)

Guía de matriz de habilidades. (2019, febrero 26). Recuperado 26 de febrero de 2019, de <http://sistemaderh.com/guia-de-matriz-de-habilidades/>

Guía para la elaboración de perfiles de competencias. (2019, febrero 28). Recuperado 28 de febrero de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/guia-para-la-elaboracion-de-perfiles-de-competencias/>

Guzmán Ibarra, I., & Marín Uribe, R. (2011). *La competencia y las competencias docentes: reflexiones sobre el concepto y la evaluación*.

Hammer, Michael, & Champy, James. (1994). *Reingeniería*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Harrington, H. James. (1992). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

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"* (Tesis de maestría). Universidad de Cienfuegos. Carlos Rafael Rodríguez.

Hernández Delgado., & Suárez Vélez. (2009). *Diseño del procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de competencias*. La Habana, Cuba.

Irigoin, M, & Vargas, F. (2002). *Competencia Laboral*. Barcelona, España: Gestion 2000.

Irigoin, M., & Vargas, F. (2011). Competencias, fases y aplicación: Identificación y normalización de competencias. Recuperado de [http://www.bvsops.org.uy/pdf/mod1\\_3.pdf](http://www.bvsops.org.uy/pdf/mod1_3.pdf).

Lanham, E. (1962). *Valuación de puestos. Bases objetivas para fijar escalas de salarios*. España: Continental S. A.

Las competencias. (2019, febrero 26). Recuperado 26 de febrero de 2019, de

<http://www.upct.es/seeu/coie/documentacion/I.ORIENT.ACA.FUT.UNIV.->

[4.Las competencias.pdf](#)

Le Boterf. (2010). La evaluación orientada al aprendizaje en un modelo de formación por competencias en la educación universitaria. *Revista de Docencia Universitaria*.

Recuperado de [dialnet.unirioja.es](http://dialnet.unirioja.es)

Levy Leboye, C. (1991). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona, España: Le Boterf.

Manganelli, & Klein, Mark M. (1995). *Cómo hacer reingeniería*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Mertens, L. (1997). *Competencias laborales: Sistemas, surgimiento y modelos*. Barcelona, España: Grupo Editorial Norma.

Morejón Durán, Leidy. (2019). *Implementación de un procedimiento para la mejora de procesos en cementos Cienfuegos s.a.* (Trabajo de diploma). Universidad de Cienfuegos. Carlos Rafael Rodríguez., Cienfuegos, Cuba.

Moruno, M. (2015). *Diccionario de competencias y perfil básico de un puesto*. Valencia, España: Universidad de Valencia. Facultad de administración.

Movertis. (2019, marzo 29). Jefe de compras: 7 tareas indispensables. Recuperado 29 de marzo de 2019, de <https://www.movertis.com/blog/logistica/jefe-compras-7-tareas-indispensables>

Oficina Nacional de Normalización. (2005a). *NC ISO 9000: (Publicada por la ISO en 2005). Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. La Habana, Cuba: ONN.

Oficina Nacional de Normalización. (2005b). *NC ISO 9000:2005.Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y vocabularios*. La Habana, Cuba: ONN.

Oficina Nacional de Normalización. (2007a). *NC 3000: Sistemas de Gestión Integrado de Capital Humano-Vocabulario*. La Habana, Cuba: ONN.

Oficina Nacional de Normalización. (2007b). *NC 3001: Sistemas de Gestión Integrado de Capital Humano-Requisitos*. La Habana, Cuba: ONN.

Oficina Nacional de Normalización. (2007c). *NC 3002: Sistemas de Gestión Integrado de Capital Humano-Implementación*. La Habana, Cuba: ONN.

Organización Internacional del Trabajo. (2019). Competencias para el empleo. Recuperado 26 de marzo de 2019, de <http://www.ilo.org/skills/lang--es/index.htm>

Padrón Alfonso, Y., & Taillacq Blanco, D. (2013). *Identificación y normalización de competencias laborales de los cargos académicos claves de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez*. (Trabajo de diploma). Universidad de Cienfuegos. Carlos Rafael Rodríguez., Cienfuegos, Cuba.

Pereda Marín, S., & Berrocal, F. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por competencias*. España: Ed. Universitaria Ramón Areces.

Perfil del puesto por competencias. (2019, febrero 28). Recuperado 28 de febrero de 2019, de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD\\_2/perfil\\_de\\_puestos\\_por\\_competencias.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD_2/perfil_de_puestos_por_competencias.pdf)

Perfiles-puestos.pdf. (2019, febrero 28). Recuperado 28 de febrero de 2019, de <ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/Comisiones/nombramiento2015/Perfiles-puestos.pdf>

Qué son las competencias. (2019, febrero 26). Recuperado 26 de febrero de 2019, de <http://mapalaboral.org/files/explora/explora-es-3-informacion-que-son-las-competencias.pdf>

Reyes, P. A. (2002). *El análisis de puesto*. México: Nonega.

Rodríguez, A. (2003). *La matriz de competencias laborales, una alternativa para el logro de la competitividad de su capital humano*. Bogotá, Colombia: Intempres.

Rodríguez, N. (2015). *Procedimiento para el diseño de perfiles de puestos en la UEB de mantenimiento de la Empresa Termoeléctrica de Cienfuegos*. Cienfuegos, Cuba.

Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. Colombia. (2012). Procedimiento para Certificar Competencias Laborales. Recuperado 29 de marzo de 2019, de

<https://www.fedecoltenis.com/userfiles/Capacitacion/2012/SENA/Presentaci%C3%B3n%20Inducci%C3%B3n.pdf>

[0Inducci%C3%B3n.pdf](https://www.fedecoltenis.com/userfiles/Capacitacion/2012/SENA/Presentaci%C3%B3n%20Inducci%C3%B3n.pdf)

Smith, Adam -. (2019, febrero 26). La riqueza de las naciones. Recuperado 26 de febrero de

2019, de [http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/194-](http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/194-Smith%20C%20Adam%20-%20La%20riqueza%20de%20las%20naciones%20%28Alianza%29%2018%20pag%201)

[Smith%20C%20Adam%20-](http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/194-Smith%20C%20Adam%20-%20La%20riqueza%20de%20las%20naciones%20%28Alianza%29%2018%20pag%201)

[%20La%20riqueza%20de%20las%20naciones%20%28Alianza%29%2018%20pag%201](http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/194-Smith%20C%20Adam%20-%20La%20riqueza%20de%20las%20naciones%20%28Alianza%29%2018%20pag%201)

[MPRIMIR%20EN%20AHORRO.pdf](http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/194-Smith%20C%20Adam%20-%20La%20riqueza%20de%20las%20naciones%20%28Alianza%29%2018%20pag%201)

Suárez. I, & Hernández, M. (2009). *La identificación, validación y certificación de competencias en la Empresa Avícola*. (Trabajo de diploma). Universidad de Cienfuegos. Carlos Rafael Rodríguez., Cienfuegos, Cuba.

Universidad de Cadiz. (2019). *Guía de competencias*. España: Vicerrectorado de Alumnos.

Recuperado de

[http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/consejo\\_social/935835685\\_2452011105144](http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/consejo_social/935835685_2452011105144.pdf)  
[.pdf](http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/consejo_social/935835685_2452011105144.pdf)

Villoria, M., & Del Pino, E. (2009). *Dirección y gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas*. Madrid, España: Tecnos.

Werther, B., & Davis, K. (1992). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc

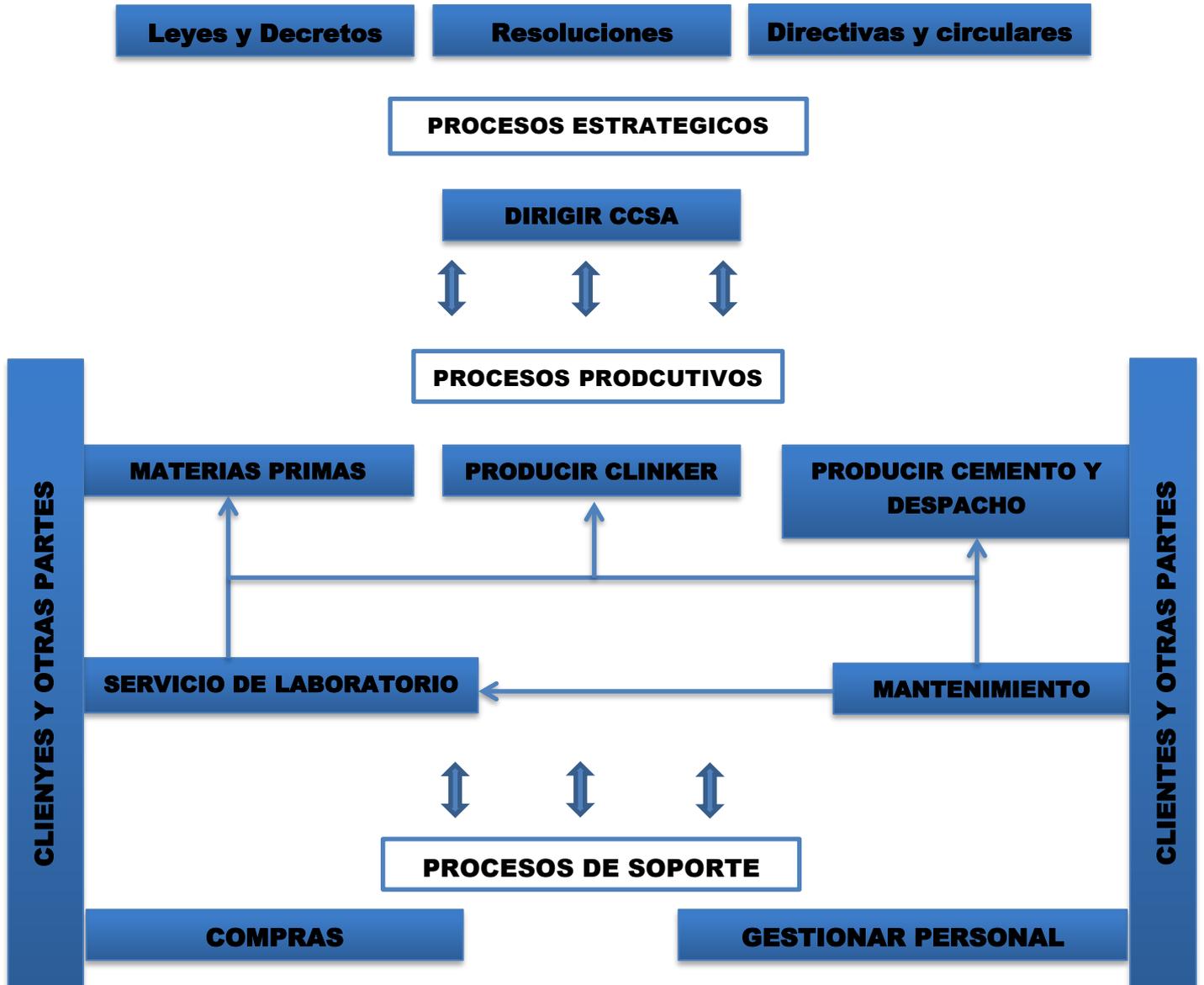
Graw- Hill.

**Anexos.**

Anexo 1: Organigrama Empresa Cementos Cienfuegos S.A. Fuente: SIG Cementos Cienfuegos.



Anexo 2: Mapa de Procesos de la Empresa Cementos Cienfuegos S.A. Fuente: SIG



Anexo 3: Cuestionario de autoevaluación de expertos preseleccionados.

Conociendo su experiencia en el trabajo de esta empresa y su disposición a colaborar para el mejoramiento de la misma, se le pide que acepte participar en la investigación sobre “**diseño de los perfiles de competencias**” con el objetivo de mejorar la Gestión del Capital Humano y elevar el nivel de desempeño de la fuerza de trabajo. Le solicitamos llenar este cuestionario para conocer más sobre sus competencias en el asunto a tratar.

**Cuestionario:**

Estimado trabajador:

1. Marque con una cruz (x), en una escala creciente de 1 a 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento e información que usted considera que posee sobre la gestión de personal y en específico, la organización del trabajo de su empresa.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autovaloración, utilizando los aspectos de la tabla siguiente, de sus niveles de competencias relacionadas con el tema objeto de investigación. Utilice un coeficiente de 0 a 1.

Fuentes de argumentación	Coeficiente		
	Alto	Medio	Bajo
Años de experiencia en la producción.	0.30	0.20	0.10
Nivel de formación profesional.	0.40	0.40	0.20
Nivel de conocimiento sobre los procesos y tecnologías.	0.15	0.04	0.03
Habilidades de administración de recursos humanos.	0.10	0.04	0.03
Trabajos previos realizados en la temática.	0.05	0.04	0.03

Anexo 4: Listado de los expertos preseleccionados. Fuente: Elaboración propia.

<b>Experto</b>	<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Cargo</b>
<b>1</b>	Ing. Osmel Morales Quintana	Gerente de Recursos Humanos
<b>2</b>	Ing. Raquel Ojeda Rivero	Espec. B en GRH. Especialista Principal
<b>3</b>	Adria Martha Betancourt García	Gerente de compras.
<b>4</b>	Arley Niebla Arbolaez	Encargado de almacen jefe de brigada
<b>5</b>	Ing. Mario Curbelo Hernández	Consultor
<b>6</b>	Ing. Henry Ricardo Cabrera	Consultor
<b>7</b>	Lázaro Osmín Moreno	Consultor

Anexo 5: Cálculo de los coeficientes de experticidad. Fuente: Elaboración propia.

Expertos	Coeficiente de Conocimiento (Kc)	Coeficiente de Argumentación calculado (Ka)	Coeficiente de Competencia $K = \frac{Kc + Ka}{2}$	Nivel	Selección (x)
1	1.0	$0.3+0.4+0.15+0.10+0.05=1$	1.0	Alto	X
2	1.0	$0.3+0.4+0.15+0.10+0.05=1$	1.0	Alto	X
3	0.8	$0.3+0.4+0.15+0.05+0.02=0.9$	0.86	Alto	X
4	0.5	$0.3+0.4+0.15+0.01+0.00=0.8$	0.68	Medi	
5	0.8	$0.3+0.4+0.15+0.05+0.02=0.9$	0.86	Alto	X
6	0.8	$0.3+0.4+0.15+0.05+0.02=0.9$	0.86	Alto	X
7	0.5	$0.1+0.2+0.15+0.05+0.02=0.5$	0.51	Medi	
8	0.5	$0.1+0.2+0.15+0.10+0.02=0.5$	0.53	Medi	
9	1.0	$0.3+0.4+0.15+0.10+0.05=1$	1.0	Alto	X
10	1.0	$0.3+0.4+0.15+0.10+0.05=1$	1.0	Alto	X

Anexo 6: Equipo de expertos seleccionados. Fuente: Elaboración Propia.

<b>Experto</b>	<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Cargo - Lugar de Trabajo</b>
<b>1</b>	Ing. Osmel Morales Quintana	Gerente de Recursos Humanos
<b>2</b>	Ing. Raquel Ojeda Rivero	Espec. B en GRH. Especialista Principal
<b>3</b>	Adria Martha Betancourt García	Gerente de compras
<b>4</b>	Arley Niebla Arbolaez	Encargado de almacen jefe de brigada
<b>5</b>	Lázaro Osmín Moreno	Consultor
<b>6</b>	Ing. Henry Ricardo Cabrera	Consultor
<b>7</b>	Ing. Mario Curbelo Hernández	Consultor

Anexo 7: Ficha del proceso de compras.

<b>Título:</b>	<b>ESTRUCTURA DEL PROCESO DE COMPRA</b>
----------------	---

<b>Observaciones:</b>	<b>Revisión general. Se cambia la estructura.</b>
-----------------------	---

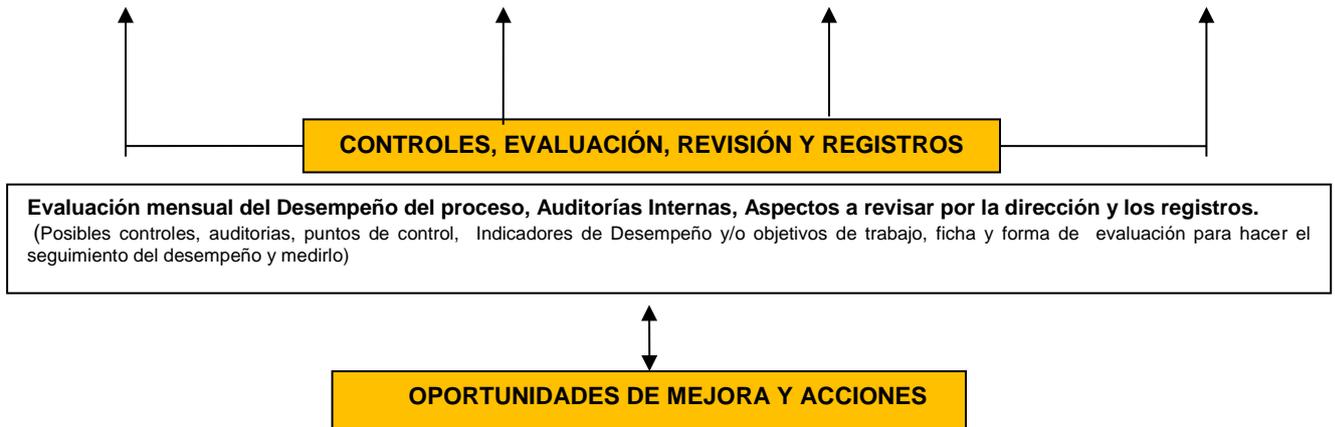
	Nombre y apellidos	Cargo	Firma
<b>Elaborado por:</b>	Lic. Adria Martha Betancourt García	Gerente de Materias Primas	
<b>Revisado por:</b>	MSc. Ing. Odalis Sánchez Díaz	Gerente de Calidad	
	Ing. Oscar Rodríguez Ayala	Vice Gerente General	
<b>Aprobado por:</b>	Ing. Henry Dario Rathgeb	Gerente General	

NOMBRE DEL PROCESO	OBJETIVO	RESPONSABLE
<p style="text-align: center;"><b>COMPRA</b> (Proceso soporte)</p> <p><b>Requisitos relacionados NC ISO</b>            NC ISO 9001 Ptos. 4.2, 4.3, 5, 5.2, 6, 6.2, 6.3, 7, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.5.2, 7.5.3, 8, 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 9, 10.2, 10.3.            NC ISO 14001 Ptos. 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 5.2, 5.3, 6.1.2, 6.1.3, 6.1.4, 6.2, 7.4, 7.5, 8, 9, 9.2, 9.3, 10            NC 45001 Ptos. 4.3, 5.1, 5.2, 6.1, 6.1.2, 6.1.4, 6.2, 7, 7.4, 7.5, 8.1.4, 9, 9.2, 10            Resolución No. 60/11, NC ISO 50001:2011 y NC ISO IEC 17025 del 2017</p>	<p>Gestionar los recursos productos y servicios requeridos para el desarrollo de los procesos y actividades de CCSA</p>	<p style="text-align: center;"><b>Adria Martha Betancourt Garcia</b> (Gerente Compra)</p>



**Gestión del proceso, Evaluación, selección y reevaluación de los proveedores de productos y servicios, Gestionar solicitudes de compra de Productos y Servicios, Evaluar y seleccionar ofertas, Contratación, Gestionar aprobaciones en flujo de caja, Pago, transportación y entrega al almacén del producto comprado, Recepción y verificación de los productos adquiridos, Almacenamiento y entregar productos, Medición, análisis, evaluación y mejoras del desempeño del proceso, Revisión por la dirección**  
*(En la página siguiente se establece la descripción de cada una de las actividades, el punto de inicio, el punto final, los documentos y legislación que rigen dichas actividades, riesgos y oportunidades, su evaluación e impactos y/o consecuencias y las acciones para abordarlos, peligros y sustancias peligrosas manipuladas, aspectos ambientales significativos, variables energética relevantes y los USE. Recursos necesarios)*





**Descripción del Proceso:**

El proceso de **Compra** Incluye las actividades de Gestión del proceso, Gestionar solicitudes de compra de Productos y Servicios, Evaluar y seleccionar ofertas, Contratación, Gestionar aprobaciones en flujo de caja, Pago, transportación y entrega al almacén del producto comprado, Recepción y verificación de los productos adquiridos, Almacenamiento y entregar productos, Medición, análisis, evaluación y mejoras del desempeño del proceso, Revisión por la dirección

Actividad o subproceso:	Punto de inicio:	Punto final:
<b>Gestión del proceso</b> (Imp <i>(Insumos que se transforman en el proceso para obtener las salidas)</i> plan <i>(Insumos que se transforman en el proceso para obtener las salidas)</i> pers <i>(Insumos que se transforman en el proceso para obtener las salidas)</i> ries <i>(Insumos que se transforman en el proceso para obtener las salidas)</i> y <i>(Insumos que se transforman en el proceso para obtener las salidas)</i> oport <i>(Insumos que se transforman en el proceso para obtener las salidas)</i> medio ambiente, las comunicaciones, las compras)	Entrada de documentos del proceso Dirigir CCSA (Misión, Política integrada, las Estrategias, los planes y programas, los objetivos anuales de CCSA, el Plan de revisión por la dirección del SIG y el Programa anual de auditorías internas, resultados de auditorías, documentos del SIG, DG P 01 A3 Lista de distribución de documentos DG I 10. A1 Asignación prestaciones Del proceso Gestión de riesgos y oportunidades el DG G 04 A1. Matriz DAFO 2021 de la empresa.	Documentos aprobados del <i>(Resultados del proceso)</i> Pres <i>(Resultados del proceso)</i> prog <i>(Resultados del proceso)</i> Informe para la revisión para la dirección. DG G 01. A1 Matriz DAFO 2021 Proceso COMPRA GP P 02.A1 Solicitud de personal para cubrir plazas vacantes. GP P 03. A1 Determinación Individual de Necesidades de Capacitación.
<b>¿Cómo?</b>	El proceso gestión cont financiera los formularios para elaborar el presupuesto anual y la aprobación final de mism recepción de solicitudes asignar a los comprador	<b>¿Qué resultados?</b>
1 <i>(Procedimientos, Instrucciones, Métodos y otros)</i> <b>Compra de Productos y Servicios.</b>		Los indicadores para evaluar la eficacia, serán los objetivos con las tareas aprobadas en cada proceso para cada año.
<b>2. Evaluar y seleccionar ofertas.</b>	Ofertas de materiales y servicios	Pliegos de concurrencias, ofertas seleccionadas

	Aceptaciones de ofertas (técnicas y comerciales)	técnicamente para proponer a comités de contratación.
<b>3. Contratación</b>	Pliegos de concurrencias, ofertas seleccionadas propuestas para comités de contratación Propuestas de compra para comités de contratación.	Aprobación de compras y contratos.  Propuestas de contratos para Junta de accionistas, en el caso de que exceda los límites aprobados en el COI03.
<b>4. Gestionar aprobaciones en flujo de caja</b>	Contratos aprobados Recepción de pre-facturas y facturas	Solicitudes de pago
<b>5. Pago, transportación y entrega al almacén del producto comprado.</b>	Confirmaciones de pago Solicitud y coordinación del transporte	Aviso de pagos a proveedores  Entrega de productos al almacén.
<b>6. Recepción y verificación de los productos adquiridos.</b> (conteo a ciegas, revisión técnica y recepción)	Entrada de materiales y equipos	Recepción de materiales y equipos  Cierre del expediente de compra.
<b>7. Almacenamiento, conservación y despacho de productos.</b>	Recepción de materiales y equipos	Salida de materiales y equipos a los procesos
<b>8. Tramites de Importaciones</b>	Documentación enviada por el proveedor y aviso de embarque aéreo o marítimo	Despacho aduanero y tramites en frontera de la mercancía Entrega de mercancías en almacén
<b>9. Medición, análisis, evaluación y mejoras del desempeño</b>	Resultados de indicadores de desempeño, solicitud de informaciones y cumplimiento de planes y programas.	Acuerdos y acciones
<b>10.Revisión por la dirección</b> 9.3 NC ISO 9001, NC ISO 14001, NC ISO 45001, 4.7 NC ISO 5001 y 8.9 NC ISO 17025	Informe de revisión	Acuerdos y acciones de mejoras
<b>Riesgos y oportunidades (DAFO) su evaluación e impactos y/o consecuencias y las acciones para abordarlos.</b> Ver en Anexo 1 Matriz DAFO del proceso.		
<b>Sustancias peligrosas manipuladas:</b> Ver DG I 02 A1 Listado de sustancias peligrosas manipuladas en Cementos Cienfuegos SA		
<b>Documentos y legislación aplicable en el proceso.</b> Ver DG P 05 Requisitos legales anexos 1 y 2.		

**Peligros:**

Ver DG P 06. A2 Evaluación de riesgos de seguridad y salud en el trabajo de todos los procesos

**Aspectos ambientales significativos:**

Ver DG P 10.A3 Listado de los Aspectos Ambientales Significativos

**Variables energética relevantes y los USE:**

No tiene variables energéticas significativas en el proceso, conocer GE P 01.A1 Modelo de áreas (use), equipos y personal claves en el consumo de portadores energéticos y agua

Fuentes de entrada	Entradas	Criterios de aceptación
Juntas de directores y accionistas	Acuerdos	Documentados
Partes interesadas pertinentes	Requerimientos de partes interesadas pertinentes (ver DG G 02. A3 Matriz de Partes Interesadas Pertinentes)	Documentadas
Procesos internos de CCSA	Solicitudes de compras de materiales y servicios Aceptación técnica de ofertas	Documentadas
Proveedores	Perfiles de proveedores Ofertas Servicios relacionados con las compras: (Transporte, Inspecciones por terceros, Gestiones aduanales, Servicios marítimos y portuarios, Aerovaradero, Seguros.)	Documentados  Según contratos.
Proceso de Despacho	Operaciones portuarias y transporte hasta la Fábrica del combustible sólido.	Requisitos acordados en contratos de servicio.
Proceso Dirigir CCSA	Misión, Política integrada y Estrategias, planes, programas, objetivos anuales de CCSA Plan de revisión por la dirección del SIG, Programa anual de auditorías internas Resultados de auditorías externas e internas Estado de acciones correctivas. Asignación prestaciones DG I 10 A1 Asesoría en SIG, MA Aprobación de Objetivos, planes y programas; Solicitudes o modificaciones de prestaciones	Documentados  Oportuna, clara y objetiva

	Acuerdos de revisión por la dirección	
Proceso de Gestión de riesgos y oportunidades	Identificación de riesgos y oportunidades de CCSA Puntos vulnerables y posibles manifestaciones negativas	Identificación de riesgos y oportunidades del proceso, la evaluación y las acciones para su gestión.
Proceso de Gestión Energética	Solicitudes del Plan de la economía energética y del cumplimiento del manual de la ONURE (Resolución 152/2018 del MINEM).	Documentados
Gestión del cambio y optimización de proceso	Solicitudes de Inversiones y la aprobación del Plan anual Banco anual de Problemas de CCSA Soluciones y asesoría a necesidades de cambios, mejora y optimización.	Documentados
Mantenimiento	Soluciones de mantenimiento requeridos  Plan de verificación y calibración de MM. y su cumplimiento.	Avería solucionada  Según Certificados de calibración y verificación de MM
Proceso Contable - Financiero	Solicitudes de presupuestos por cuentas de gastos y aprobaciones de los mismos. Tarjetas de combustibles, dietas. Registro de activos fijos	Documentados, oportunos
Proceso Gestión de personal	Servicios de alimentación, transporte, limpieza de locales, atención al hombre y servicios médicos.  Capacitación  Medios de EPP y Asesoría en SYSO  Servicios de fuerza de trabajo	Calidad, eficiencia.  Efectiva  Cumplimiento de requisitos.  Según plantilla aprobada.
Proceso de la Comunicación corporativa.	Infraestructura informática, software, equipos y servicios Equipos de comunicación Manual y la estrategia de comunicación	Documentados, oportunos, actualizados.

Órganos de Control, de Gestión y Supervisión estatal, de la Contraloría, la Aduana	Planes de auditorías externas	Documentados
<b>Salida</b>	<b>Receptores de las salidas</b>	<b>Criterios de aceptación</b>
Cumplimiento de acuerdos	Juntas de directores y accionistas	Documentados
Cumplimiento de lo solicitado o legislado.	Partes interesadas pertinentes	Respuestas rápidas y veraces
Solicitudes de ofertas, informaciones, pagos Evaluaciones y reevaluaciones anuales	Proveedores	Documentados
Solicitudes o modificaciones de prestaciones Otras informaciones según procedimientos (Revisión x la dirección, cambios de fecha. Cumplimiento de Objetivos, planes y programas Informe de revisión por la dirección.	Proceso Dirigir CCSA	Documentados, según requisitos del DG P 15, DG P 10, DG P 03, DG P 04, DGP 07, según Plan de rev x la Dirección
Identificación de riesgos y oportunidades del proceso, la evaluación y las acciones para su gestión. Plan de prevención de riesgos del Proceso	Proceso de Gestión de riesgos y oportunidades	Identificación de riesgos y oportunidades del proceso, la evaluación y las acciones para su gestión.
Resultados de Lista de chequeo para la inspección de Portadores Energéticos (Resolución 152/2018 del MINEM) y del Chequeo del Cumplimiento de Las Medidas del Plan de la Economía Energética	Proceso de Gestión Energética	Según documentos del SIG, ver GE P 02.
Propuesta de Presupuestos por cuentas de gastos y su ejecución.	Proceso Contable - Financiero	Documentados
Necesidades de Inversiones y la propuesta del Plan anual. Banco de Problemas de proceso SL Necesidades de cambios, mejora y optimización de indicadores y/o procesos.	Proceso de Gestión del cambio y optimización de proceso	Documentados
Las solicitudes de personal El plan de vacaciones anuales Las DNC, las solicitudes de EEP, la evaluación del desempeño mensual y	Proceso de Gestión de personal	Según documentos del SIG

<p>anual, los reportes de asistencia, las modificaciones a los perfiles de competencias</p> <p>Cumplimiento de las acciones para eliminar riesgos de SYSO</p> <p>Cumplimiento de las acciones internas del plan de capacitación.</p> <p>Solicitudes de ayudas a trabajadores</p>		<p>GP P 02.A1 Solicitud de personal para cubrir plazas vacantes.</p> <p>GP P 03. A1 Determinación Individual de Necesidades de Capacitación.</p> <p>GP P 03.A4.Listado de Asistencia a capacitaciones internas.</p> <p>Documentadas copia dura o vía correo.</p>
<p>Solicitudes relacionadas con software, equipos y servicios informáticos</p> <p>Incidencias de la seguridad informáticas</p>	Proceso de la Comunicación corporativa.	Legibles y documentados
<p>Necesidades de mantenimiento en software de Pendientes.</p> <p>Necesidades de verificación y calibración de MM.</p>	Proceso de Mantenimiento	Documentados
<p>Desechos (Ver DG P 07.A1 Gestión de desechos generados por procesos)</p>	Ver DG P 07.A1 Gestión de desechos generados por procesos	Cumplimiento de lo establecido en el DG P 07 Gestión de desechos

Recursos	Criterios de aceptación	Proveedores
<p>Recursos humanos</p> <p>Infraestructura y ambiente de trabajo</p>	<p>Completamiento de la Plantilla con las competencias requeridas, adecuado ambiente de trabajo y clima laboral.</p> <p>Capacitación</p> <p>Edificios, mobiliario e instalaciones auxiliares con las condiciones necesarias</p>	Proceso de Gestión de personal
<p>Recursos financieros</p>	<p>Asignación de recursos necesarios para las compras.</p> <p>Créditos para inversiones.</p> <p><b>Capacidad Líquida (CL) demandado</b></p>	Junta de accionista
<p>Equipos disponibles</p>	<p>Instalaciones de almacenes con la disponibilidad y seguridad necesarias.</p>	Proceso de Mantenimiento
<p>Medios de transporte.</p>	<p>Según DG I 10 A2 Tabla de medios y servicios asignados por CCSA (Disponible y actualizados)</p>	Proceso Dirigir CCSA/ Gestión Energética
<p>Tecnología de la información y la comunicación.</p>	<p>Según DG I 10 A2 Tabla de medios y servicios asignados por CCSA( Disponible y actualizadas)</p>	Proceso de la Comunicación Corporativa/Gestión de personal

<b>Controles</b>	<b>Fecha de Evaluación</b>	<b>Fecha de Revisión</b>
Evaluación mensual del Desempeño del proceso.  Auditorías Internas Auditorías externas  Aspectos a revisar por la dirección	Antes del día 10 del mes siguiente Ver DG P 04. A1 Programa de auditorías Según planes recibidos  Ver Programa de Revisión por la Dirección	Según plan de revisión por la Dirección. Ver DG P 04 Auditorías internas del SIG Proceso de Gestión de personal Ver Programa de Revisión por la Dirección
<b>REGISTROS (ver DG G 01. A1 Registros del Proceso de Compra)</b>		

**Oportunidades de mejoras:**

- 1. Revisión de la estructura del proceso en el SIG y actualización de su documentación.**

Anexo 8: Ficha del proceso. Gestionar personal.

Título: <b>ESTRUCTURA DE PROCESO GESTIONAR PERSONAL</b>
---

Observaciones:  <b>REVISIÓN GENERAL</b>
---

	Nombre y apellidos	Cargo	Firma
<b>Elaborado por:</b>	Ing. Raquel Ojeda Rivero	Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal)	
<b>Revisado por:</b>	Ms. C Ing. Osmel Morales Quintana	Gerente de Recursos Humanos	
<b>Aprobado por:</b>	Ing. Oscar Rodríguez Ayala	Gerente General	

NOMBRE DEL PROCESO	OBJETIVO	RESPONSABLE
<p><b>Gestionar Personal (Proceso Soporte)</b></p> <p>NC ISO 9001: 2015 Ptos. 7.1.2, 7.2, 7.3, 7.4</p> <p>NC ISO 14001: 2015 Ptos. 7.1, 7.2</p> <p>NC 45001: 2018 Ptos. 7.2, 7.3, 7.4.2, 7.4.3, 7.5.1</p> <p>Resolución No. 60: 2011, NC ISO 50001:2011</p>	<p>Gestionar y Garantizar las personas con la competencia requerida para el desarrollo de los procesos y actividades de CCSA, proporcionándole seguridad y bienestar en el trabajo, gestionando los riesgos y oportunidades, los impactos ambientales y energéticos y la seguridad y salud del personal.</p>	<p>Ms. C. Ing. Osmel Morales Quintana</p> <p>Gerente de Recursos Humanos</p>

**ACTIVIDADES**

**Gestión del proceso, Gestión Operacional, Gestión del Equipamiento y las instalaciones**



Evaluación mensual del Desempeño del proceso, Auditorías Internas, Recursos y Registros necesarios.



**OPORTUNIDADES DE MEJORA Y ACCIONES**

Servicios con calidad. Personal competente y motivado.

**Descripción del Proceso:**

El proceso **Gestionar Personal** incluye las actividades de **Gestión del proceso, Gestión de las instalaciones y la Revisión por la dirección del SIG.**

<b>Actividad o subproceso:</b>	<b>Punto de inicio:</b>	<b>Punto final:</b>
<p><b>Gestión del proceso</b> (Implementación de la planeación del servicio de la fuerza de trabajo y su gestión, así como la competencia de las personas, del medio ambiente, gestión de riesgos y oportunidades, gestión financiera y gestión de compras)</p>	<p>Entrada de documentos del proceso. Solicitudes de personal Plan de vacaciones anuales por cada proceso Las DNC, las solicitudes de EPP, la evaluación del trabajador (conductas y actitudes), mensual y anual, los reportes de incidencia, las modificaciones a los perfiles de competencias. Cumplimiento de las acciones para eliminar riesgos de SST. Gestionar las acciones internas y externas del plan de capacitación. Gestionar ayuda para trabajadores enfermos y familiares. Entrada de documentos del proceso Dirigir CCSA (Misión, Política integrada, las Estrategias, los planes y programas, los objetivos anuales de CCSA, el Plan de revisión por la dirección del SIG y el Programa anual de auditorías internas, resultados de auditorías, documentos del SIG, DG P 01 A3 Lista de distribución de documentos. DG I 10 A1 Asignación prestaciones. Del proceso Gestión de riesgos y oportunidades el DG G 04 A1. Matriz DAFO 2021 de la empresa, Del proceso gestión contable financiera los formularios para elaborar el presupuesto anual, y la aprobación final de mismo.</p>	<p>Documentos aprobados del proceso (GP G 01 Objetivos, Presupuesto, planes y programas anuales). GP G 01. A1 Matriz DAFO 2021 Proceso Gestionar Personal. Personal con las competencias requeridas Clima laboral favorable, Plantilla de personal cubierta 100%. Capacitación del personal.</p>
<p><b>2. Gestión del Equipamiento y las instalaciones</b></p>		
<p><b>3. Revisión por la dirección del SIG y evaluación del desempeño.</b></p>	<p>Acuerdo de revisiones anteriores. Cambios en las cuestiones externas e internas pertinentes para el SIG. Cumplimiento de los Indicadores de desempeño IID</p>	<p>Informe para la revisión por la dirección. Acciones de mejoras.</p>
<p><b>Riesgos y oportunidades (DAFO) su evaluación e impactos y/o consecuencias y las acciones para abordarlos.</b> Ver Matriz DAFO del proceso Gestionar Personal. (GP G )</p>		
<p><b>Documentos y legislación aplicable en el proceso.</b> Ver DG P 05. A1Requisitos legales y ver adjunto los subrayados en amarillo en DG P 05.A2 Lista maestra de documentos.</p>		
<p><b>Peligros:</b> Ver DG P 06. A2 Evaluación de riesgos de seguridad y salud en el trabajo.</p>		
<p><b>Aspectos ambientales significativos:</b> Ver DG P 10.A3 Listado de los Aspectos Ambientales Significativos</p>		
<p><b>Variables energética relevantes y los USE:</b></p>		

No tiene variables energéticas significativas, ¿????

Fuentes de entrada	Entradas	Criterios de aceptación
Proceso Dirigir CCSA	Misión, Política integrada y Estrategias, planes, programas, objetivos anuales de CCSA Plan de revisión por la dirección del SIG, Programa anual de auditorías internas Resultados de auditorías externas e internas Estado de acciones correctivas. Asignación prestaciones DG I 10 A1 Asesoría en SIG, MA Aprobación de Objetivos, planes y programas; Solicitudes o modificaciones de prestaciones Acuerdos de revisión por la dirección	Documentados Oportuna, clara y objetiva
Proceso de Gestión de riesgos y oportunidades	Identificación de riesgos y oportunidades de CCSA Puntos vulnerables y posibles manifestaciones negativas	Identificación de riesgos y oportunidades del proceso, la evaluación y las acciones para su gestión.
Proceso de Gestión Energética	Variables energéticas significativas (IDEn y LBEn) desempeño energético actual y la relación de personas que influyen o afectan a los USE Solicitudes del Plan de la economía energética y del cumplimiento del manual de la ONURE (Resolución 152/2018 del MINEM).	Documentados
Gestión del cambio y optimización de proceso	Solicitudes de Inversiones y la aprobación del Plan anual Banco anual de Problemas de CCSA Soluciones y asesoría a necesidades de cambios, mejora y optimización.	Documentados
Proceso Contable - Financiero	Solicitudes de presupuestos por cuentas de gastos y aprobaciones de los mismos. Tarjetas de combustibles, dietas. Registro de activos fijos	Documentados, oportunos
Proceso de Compras	Ofertas de servicios, materiales y equipos. Piezas, materiales e insumos y equipos para sustituir.	Documentadas Características de calidad según especificaciones técnicas y certificados de calidad.
Proceso de la Comunicación corporativa.	Infraestructura informática, software, equipos y servicios Equipos de comunicación Manual y la estrategia de comunicación	Documentados, oportunos, actualizados.
Clientes externos e internos y partes interesadas pertinentes	Requerimientos de clientes externos e internos y partes interesadas pertinentes Quejas	Documentados

Salida	Receptores de las salidas	Criterios de aceptación
<p>Solicitudes o modificaciones de prestaciones</p> <p>Otras informaciones según procedimientos (Revisión x la dirección, cambios de fecha.</p> <p>Cumplimiento de Objetivos, planes y programas</p> <p>Informe de rev x por la dirección</p>	<p>Proceso Dirigir CCSA</p>	<p>Documentados, según requisitos del DG P 15, DG P 10, DG P 03, DG P 04, DGP 07, según Plan de rev x la Dirección</p>
<p>Identificación de riesgos y oportunidades del proceso, la evaluación y las acciones para su gestión.</p> <p>Plan de prevención de riesgos del Proceso</p>	<p>Proceso de Gestión de riesgos y oportunidades</p>	<p>Identificación de riesgos y oportunidades del proceso, la evaluación y las acciones para su gestión.</p>
<p>Resultados de Lista de chequeo para la inspección de Portadores Energéticos (Resolución 152/2018 del MINEM) y del Chequeo del Cumplimiento de Las Medidas del Plan de la Economía Energética</p> <p>Información de Datos de consumo (tiempo de uso del Centaurus)</p>	<p>Proceso de Gestión Energética</p>	<p>Según documentos del SIG, ver GE P 02.</p>
<p>Propuesta de Presupuestos por cuentas de gastos y su ejecución.</p>	<p>Proceso Contable - Financiero</p>	<p>Documentados</p>
<p>Necesidades de Inversiones y la propuesta del Plan anual.</p> <p>Necesidades de cambios de imagen.</p>	<p>Proceso de Gestión del cambio y optimización de proceso</p>	<p>Documentados</p>
<p>Solicitudes relacionadas con software, equipos y servicios informáticos</p> <p>Incidencias de la seguridad informáticas</p>	<p>Proceso de la Comunicación corporativa.</p>	<p>Legibles y documentados</p>
<p>CO P 01 A1 Solicitudes de compras de materiales y de servicios.</p> <p>CO I 03 A1 Emisión de contratos</p> <p>Criterios técnicos de ofertas de productos</p> <p>CO P 01 A9 Acta de Aceptación de servicios.</p> <p>Criterios para CO P 03. A1 Evaluación de proveedores</p>	<p>Proceso de Compras</p>	<p>Según CO P 01, CO P 04, CO I 01, CO I 03,</p>

Informaciones (Reportes, informes) Respuestas a las quejas	Clientes y Partes interesadas Procesos internos de CCSA.	Objetiva, clara, veraz (Basada en el análisis de datos, quejas recibidas y encuestas aplicadas)
Desechos (Ver DG P 07.A1 Gestión de desechos generados por procesos)	Según DG P 07.A1 Gestión de desechos generados por procesos	Cumplimiento del procedimiento DG P 07 Gestión de desechos.

Recursos	Criterios de aceptación	Proveedores
Recursos financieros	Asignación de recursos para la operación de la planta según presupuesto aprobado para cada año. (ver adjunto, energéticos combustibles, materiales, máquinas, herramientas. Créditos para inversiones. <b>Capacidad Líquida (CL) demandado</b>	Junta de accionista
Medios de transporte.	Según DG I 10 A2 Tabla de medios y servicios asignados por CCSA (Disponible y actualizados)	Proceso Dirigir CCSA/ Gestión Energética
Tecnología de la información y la comunicación.	Software y medios informático y de comunicación, Según DG I 10 A2 Tabla de medios y servicios asignados por CCSA (Disponible y actualizadas) Comunicación según estrategia.	Proceso de la Comunicación Corporativa/Gestión de personal
Contratación de servicios	Servicio de la fuerza de trabajo, alimentación, transportación, limpieza de calles y oficinas, TCP, Hospedaje, ETECSA.	Proceso de Compra

Controles	Fecha de Evaluación	Fecha de Revisión
Evaluación del desempeño del proceso.	Mensual ( <i>Antes del día 10 del mes siguiente en Software de SIG</i> ).	Según plan de rev x la dirección
Evaluación del trabajador (conductas y actitudes) (CPL)	Mensual	Anual
Ejecución del Presupuesto.	Mensual	Mensual (Junta de costos)
Evaluación de Planes y programas.	Mensual	Anual
Resultados de Auditorías Internas y externas.	Ver DG P 04. A1 Programa de auditorías	Ver DG P 04. A1 Programa de auditorías

Aspectos a revisar por la dirección y salidas de las revisiones.

Ver Programa de Revisión por la Dirección

Ver Programa de Revisión por la Dirección

**REGISTROS ver anexo**

**Oportunidades de mejoras:**

**Anexo 9:** Perfil de competencias. Gerente de compras.

**IX. Identificación del cargo.**

**Denominación del cargo:** Gerente de compras.

**Área de la empresa a la que pertenece:** Compras y almacenes.

**Categoría ocupacional:** Cuadro

**Grupo salarial:** Negociado entre la empresa mixta y la empresa empleadora.

**Subordinación:** Gerente Financiero.

**Supervisión que realiza:** Especialista técnico material, especialista en comercio exterior y almaceneros.

**X. Contenido del cargo.**

**Mapa funcional de competencias.**

Misión o propósito del cargo	Funciones principales (Unidades de competencia)	Subfunciones o Tareas (Elementos de competencia)	Periodicidad
Garantizar los recursos materiales e insumos y servicios requeridos para el desarrollo de los procesos y actividades de cementos Cienfuegos.	Dirigir las acciones para la planificación de las compras (nacionales y de importación).	Elaborar de conjunto con especialistas del área los objetivos de la Gerencia de Compras.	Diario
		Investigar precios de proveedores, analizarlos y elegir las mejores ofertas.	Diario
		Elaborar el presupuesto de gastos para la Gerencia de Compras.	Diario
		Revisar la conformación de los expedientes de compra de las importaciones.	Diario
	Controlar la ejecución de la actividad de compras.	Negociar con los proveedores y llegar a acuerdos para conseguir los mejores suministros para la empresa.	Diario
		Controlar la aplicación de las directivas, normativas y disposiciones relativas a los abastecimientos.	Ocasional
		Controlar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para la actividad de compras.	Diario
	Reportar a los superiores sobre el estado de inventarios y compras.	Revisar que los suministros adquiridos se correspondan con las especificaciones establecidas por la empresa.	Diario
		Controlar el presupuesto real ejecutado, respecto a la cifra aprobada.	Mensual
		Realizar reporte frecuente de la mercancía disponible que la empresa posee para producir.	Diario
		Disponer de reportes e indicadores de las ventas para la	Ocasional

		toma de decisiones, referentes a las cantidades de suministros en las que debe invertir.	
	Liderar el equipo de trabajo.	Educar al equipo en los métodos y estilos adecuados, para que sea capaz de realizar negociaciones exitosas. Mantener un buen clima laboral dentro de la empresa. Coordinar las acciones de formación específicas para el personal de su área. Exigir por la confección y entrega de los planes de trabajo del personal que dirige. Supervisar que el personal cumpla su horario respectivo y que se cumplan las medidas de seguridad. Exigir al personal subordinado el uso de los medios de protección requeridos para el puesto.	Diario  Diario  Diario  Diario  Diario

#### **XI. Documentación que maneja.**

- ✓ Expedientes comerciales.
- ✓ Procesos de concurrencias.
- ✓ Solicitud de pago.
- ✓ Facturas.
- ✓ Recepción y despido de mercancías.
- ✓ Informes estadísticos de pagos y compras.
- ✓ Procesos de contratación.
- ✓ Procesos de reclamación comercial.

#### **XII. Equipamiento de trabajo.**

- ✓ Computadoras.
- ✓ Escáner.
- ✓ Fotocopiadora.
- ✓ Móvil con prestaciones para el trabajo online.

#### **XIII. Requisitos exigidos en el cargo.**

**Formación general.** Graduado de nivel medio superior.

**Conocimiento de la empresa y el proceso en el que se desempeña.**

6. Dominar los objetivos y estrategias de la empresa y la dirección donde trabaja.
7. Dominar procedimientos de trabajo de su área de acción.
8. Dominio de los sistemas informáticos disponibles en especial los relacionados con manejo de bases de datos.

9. Dominio de la legislación vigente relacionada con su trabajo y con la seguridad informática.

10. Dominio de las TICs.

**Matriz de competencias del cargo.**

<b>Matriz de competencia del cargo</b>				
<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Unidad de competencia</b>	<b>Conocimientos necesarios</b>	<b>Habilidades Necesarias</b>	<b>Actitudes Deseadas</b>
Gerente de compras	Dirigir las acciones para la planificación de las compras (nacionales y de importación).	Análisis de precios. Conocer las estrategias y tácticas en el mercado. Alto nivel de negociación. Principios de compra. Principios de calidad.	Analíticas. Numéricas. Comunicación. Autoconfianza y capacidad de negociación.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Cooperación con los demás. Iniciativa. Honestidad.
	Controlar la ejecución de la actividad de compras.	Comprender normas y procedimientos de la fábrica. Análisis de proveedores. Indicadores de gestión y manejo de contratos.	Comunicación. Organización del trabajo. Actualización en el mercado. Poder de negociación.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Honestidad. Dinámica para el desarrollo y actitudes de trabajo.
	Reportar a los superiores sobre el estado de inventarios y compras.	Administración y control de inventarios.	Captura de documentos. Administración de base de datos.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Honestidad. Alto sentido del orden y la organización.
	Liderar el equipo de trabajo.	Comunicación. Definir objetivos. Apoyar al equipo y revisar el trabajo con frecuencia.	Integración y coordinación de equipos de trabajo. Liderazgo. Toma de decisiones.	Puntualidad en el trabajo. Cooperación con los demás.

**XIV. Responsabilidades.**

<b>Responsabilidades adquiridas</b>	<b>Nivel exigido</b>	
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>
Sobre procesos de contratación de los recursos.	X	
Sobre recepción de los recursos contratados.	X	
Sobre el pago de los recursos contratados.	X	
Sobre reclamación comercial	X	

**XV. Condiciones de trabajo.**

Condiciones físicas del trabajo	Exposición del trabajador	
	Siempre	A menudo
Escasa ventilación.		
Escasa iluminación.		
Ambiente con polvo.		
Bajo calor radiante.		
Olores fuertes.		
Interior.	X	
Trabajo con otros.	X	
Trabajo bajo techo.	X	
Ruido.		
Vibración.		
Riesgos asociados	Exposición del trabajador	
	Siempre	A menudo
.		

**XVI. Competencias deseadas.**

Competencias generales	Nivel deseado de desarrollo			
	Alto	Medio	Bajo	Innecesario
Adaptación al cambio	X			
Ética profesional	X			
Calidad de trabajo	X			
Capacidad de aprendizaje	X			
Compromiso	X			
Orientación al cliente		X		
Competencias específicas básicas				
Entender instrucciones verbales y/o escritas	X			
Analizar problemas y proponer soluciones	X			
Comunicarse con otras personas	X			
Poseer autonomía – Iniciativa	X			
Capacidad de negociación		X		
Capacidad de trabajo en equipo	X			
Uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	X			

**Anexo 10:** Normas de competencias. Gerente de compras.

**Normas de competencias del cargo.**

<b>Norma de competencia para el cargo de Gerente de compras.</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Dirigir las acciones para la planificación de las compras (nacionales y de importación).		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
Los objetivos de la Gerencia de Compras se corresponden con las necesidades de los clientes internos de la empresa.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	Se obtienen los mejores proveedores para negociar. Se obtienen los suministros adecuados a las necesidades de empresa.	
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el Gerente de compras.	<b>Evidencia de conocimiento:</b> Se demuestra conocimiento, conocimiento de las estrategias y tácticas en el mercado, políticas de precio y alto nivel de negociación.	
<b>Guía para la evaluación:</b> Se evalúa a través de la elaboración del presupuesto de gastos para la Gerencia de Compras y la revisión de la conformación de los expedientes de compra de las importaciones.		

<b>Norma de competencia para el cargo de Gerente de compras.</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Controlar la ejecución de la actividad de compras.		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
Se obtiene un adecuado cumplimiento del plan de compras, de acuerdo con las normativas y disposiciones establecidas.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	Los suministros adquiridos se corresponden con las especificaciones establecidas por la empresa.	
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el Gerente de compras.	<b>Evidencia de conocimiento:</b> Se evidencia correspondencia de las compras con las normas y especificaciones establecidas.	
<b>Guía para la evaluación:</b> Se evalúa a través del control del presupuesto real ejecutado, respecto a la cifra aprobada.		

<b>Norma de competencia para el cargo de Gerente de compras.</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Reportar a los superiores sobre el estado de inventarios y compras.		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
Se mantiene un adecuado control de los inventarios y estado de las compras planificadas.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	Disposición de reportes e indicadores de las compras para la toma de decisiones, referentes a las cantidades de suministros en las que debe invertir.	
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el Gerente de compras.	<b>Evidencia de conocimiento:</b>	

	El reporte sobre el estado de inventarios y compras se corresponden con las normas y especificaciones. Se demuestra dominio de administración y control de inventarios.
<b>Guía para la evaluación:</b> Se evalúa esta competencia a través de un nivel del sistema computarizado de los indicadores de los inventarios y compras referente a las cantidades de suministros en las que debe invertir.	

<b>Norma de competencia para el cargo de Gerente de compras.</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Liderar el equipo de trabajo.		
<b>Criterios de desempeño:</b>		<b>Evidencias de desempeño:</b>
Educar al equipo en los métodos y estilos adecuados, para que sea capaz de realizar negociaciones exitosas. Mantener un buen clima laboral dentro de la empresa.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	El personal cumple su horario respectivo y las medidas de seguridad.	
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el Gerente de compras.		<b>Evidencia de conocimiento:</b> Se demuestra la integración y coordinación de equipos de trabajo, liderazgo y toma de decisiones.
<b>Guía para la evaluación:</b> Se evalúa esta competencia a través de la coordinación de las acciones de formación específicas para el personal de su área y el uso de los medios de protección requeridos para el puesto.		

**Anexo 11:** Perfil de competencias. Especialista A en ATM.

**I. Identificación del cargo.**

**Denominación del cargo:** Especialista A en abastecimiento técnico material.

**Área de la empresa a la que pertenece:** Compras y almacenes.

**Categoría ocupacional:** Técnico.

**Grupo salarial:** Negociado entre la empresa mixta y la empresa empleadora.

**Subordinación:** Gerente de compras.

**Supervisión que realiza:** Ninguna.

**II. Contenido del cargo.**

**Mapa funcional de competencias.**

Misión o propósito del cargo	Funciones principales (Unidades de competencia)	Subfunciones o Tareas (Elementos de competencia)	Periodicidad
	Planificar las compras según necesidades o solicitudes.	Recepcionar las solicitudes de compras. Gestionar las solicitudes de compra presentadas por los clientes con los proveedores. Confeccionar, ejecutar y controlar los planes de recursos materiales a corto y mediano plazo para el aseguramiento de los abastecimientos. Elaborar la demanda y las discrepancias de las cifras directivas y evaluar la información emitida por el organismo superior y por los niveles subordinados. Desarrollar la ejecución de los contratos de conjunto con el Asesor Jurídico, proveedores y clientes.	Diario Diario Diario Ocasional Ocasional
Satisfacer los requerimientos de los clientes con Compras cada vez más rápidas y eficientes.	Coordinar las acciones de compras con sus especialistas.	Controlar la aplicación de las directivas, normativas y disposiciones relativas a los abastecimientos. Desarrollar acciones necesarias en caso de incumplimientos, de conjunto con el Asesor Jurídico. Discutir con los proveedores las necesidades presentadas (precio de las mercancías, tiempo, lugar de entrega, créditos, garantías, formas de pago y servicios de post-venta si fuera necesario). Comunicar a los clientes del estado de las contrataciones. Evaluar las ofertas correspondientes y necesarias que permitan la selección más competente. Verificar la selección de la oferta más competitiva. Revisar y archivar la autorización para ejecutar la compra.	Ocasional Ocasional Diario Diario Diario Diario Diario Ocasional

		Desarrollar la ejecución de los contratos de conjunto con el Asesor Jurídico, proveedores y clientes.	
	Registrar e informar sobre los resultados de la gestión de compras.	<p>Diseñar la conformación de los expedientes de las concurrencias.</p> <p>Coordinar la tramitación de los documentos que emanan de la actividad de compras.</p> <p>Desarrollar cualquier información que le sea solicitada por la dirección de su gerencia.</p> <p>Elaborar la demanda y las discrepancias de las cifras directivas y evaluar la información emitida por el organismo superior y por los niveles subordinados.</p> <p>Realizar visitas de control y especializadas para evaluar el comportamiento de los aseguramientos a su nivel.</p> <p>Coordinar con especialistas del área económica para los aseguramientos de recursos.</p> <p>Presentar toda la información necesaria al cliente, relacionada con las ofertas de los productos.</p> <p>Procesar y entregar en tiempo y forma tanto al Almacén como a la Dirección Financiera, cualquier información que se requiera.</p>	<p>Diario</p> <p>Diario</p> <p>Ocasional</p> <p>Diario</p> <p>Semanal</p> <p>Diario</p> <p>Diario</p> <p>Diario</p>

### III. Documentación que maneja.

- ✓ Expedientes comerciales.
- ✓ Procesos de concurrencias.
- ✓ Solicitud de pago.
- ✓ Facturas.
- ✓ Recepción y despido de mercancías.
- ✓ Informes estadísticos de pagos y compras.
- ✓ Procesos de contratación.
- ✓ Procesos de reclamación comercial.

### IV. Equipamiento de trabajo.

- ✓ Computadoras.
- ✓ Escáner.
- ✓ Fotocopiadora.
- ✓ Móvil con prestaciones para el trabajo online.

### V. Requisitos exigidos en el cargo.

**Formación general.** Graduado de nivel medio superior.

**Conocimiento de la empresa y el proceso en el que se desempeña.**

1. Dominar los objetivos y estrategias de la empresa y la dirección donde trabaja.
2. Dominar procedimientos de trabajo de su área de acción.
3. Dominio de los sistemas informáticos disponibles en especial los relacionados con manejo de bases de datos.
4. Dominio de la legislación vigente relacionada con su trabajo y con la seguridad informática.
5. Dominio de las TICs.

**Matriz de competencias del cargo.**

<b>Matriz de competencia del cargo</b>				
<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Unidad de competencia</b>	<b>Conocimientos necesarios</b>	<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Actitudes Deseadas</b>
Especialista A en Abastecimiento Técnico Material (especialista principal)	Realizar investigación de mercados (proveedores y clientes) y planificar las operaciones de compra - venta.	Análisis de precios. Conocer las estrategias y tácticas en el mercado. Alto nivel de negociació. Principios de compra. Principios de calidad.	Analíticas. Numéricas. Comunicación. Autoconfianza y capacidad de negociación.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Cooperación con los demás. Iniciativa. Honestidad.
	Realizar operaciones de compra - venta y participar en las negociaciones.	Comprender normas y procedimientos de la fábrica. Análisis de proveedores. Indicadores de gestión y manejo Dr contratos.	Comunicación. Organización del trabajo. Actualización en el mercado. Poder de negociación.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Honestidad. Dinámica para el desarrollo y actitudes de trabajo.
	Gestionar los documentos y registros relacionados con la actividad comercial.	Administración y control de inventarios.	Captura de documentos. Administración de base de datos.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Honestidad. Alto sentido del orden y la organización.
		Comunicación. Definir objetivos. Apoyar al equipo y revisar el trabajo con frecuencia.	Integración y coordinación de equipos de trabajo. Liderazgo. Toma de decisiones.	Puntualidad en el trabajo. Cooperación con los demás.

**VI. Responsabilidades.**

<b>Responsabilidades adquiridas</b>	<b>Nivel exigido</b>	
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>

Sobre procesos de contratación de los recursos.	X	
Sobre recepción de los recursos contratados.	X	
Sobre el pago de los recursos contratados.	X	
Sobre reclamación comercial	X	

### VII. Condiciones de trabajo.

Condiciones físicas del trabajo	Exposición del trabajador	
	Siempre	A menudo
Escasa ventilación.		
Escasa iluminación.		
Ambiente con polvo.		
Bajo calor radiante.		
Olores fuertes.		
Interior.	X	
Trabajo con otros.	X	
Trabajo bajo techo.	X	
Ruido.		
Vibración.		
Riesgos asociados	Exposición del trabajador	
	Siempre	A menudo

### VIII. Competencias deseadas.

Competencias generales	Nivel deseado de desarrollo			
	Alto	Medio	Bajo	Innecesario
Adaptación al cambio	X			
Ética profesional	X			
Calidad de trabajo	X			
Capacidad de aprendizaje	X			
Compromiso	X			
Orientación al cliente		X		
Competencias específicas básicas				
Entender instrucciones verbales y/o escritas	X			
Analizar problemas y proponer soluciones	X			
Comunicarse con otras personas	X			
Poseer autonomía – Iniciativa	X			
Capacidad de negociación		X		
Capacidad de trabajo en equipo	X			
Uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	X			

**Anexo 12:** Normas de competencias. Especialista A en ATM.

<b>Norma de competencia para el cargo de Especialista A en Abastecimiento Técnico Material.</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Planificar las compras según necesidades o solicitudes.		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
Los planes de recursos materiales a corto y mediano plazo y la ejecución de los contratos se corresponden con las necesidades de la producción y los clientes internos.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	Adecuada gestión de las solicitudes de compra presentadas por los clientes con los mejores proveedores.	
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el Especialista en Abastecimiento Técnico Material.	<b>Evidencia de conocimiento:</b> La planificación de las compras se corresponde con las normas y especificaciones a través de análisis de precios, conocimiento de las estrategias y tácticas en el mercado y alto nivel de negociación.	
<b>Guía para la evaluación:</b> El desempeño se evalúa a través del cumplimiento de la elaboración del plan de compras y contratos.		

<b>Norma de competencia para el cargo de Especialista A en Abastecimiento Técnico Material.</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Coordinar las acciones de compras con sus especialistas.		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
La ejecución de los contratos se corresponde con el plan de compras aprobado.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	Se seleccionan los mejores proveedores para discutir las necesidades presentadas. Se verifica la selección de la oferta más competitiva.	
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el Especialista en Abastecimiento Técnico Material.	<b>Evidencia de conocimiento:</b> La coordinación de las acciones de compras se corresponde con las normas y especificaciones a través de análisis de precios, conocimiento de las estrategias y tácticas en el mercado y alto nivel de negociación.	
<b>Guía para la evaluación:</b> Se evalúa las ofertas correspondientes y necesarias que permitan la selección más competente.		

<b>Norma de competencia para el cargo Especialista A en Abastecimiento Técnico Material.</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Registrar, evaluar e informar sobre los resultados de la gestión de compras.		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
Se conforman los expedientes de compras, en coordinación con el área económica y se presenta toda la información necesaria al cliente, relacionada con las ofertas de los productos.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	Se procesa y entrega en tiempo y forma tanto al Almacén como a la Dirección Financiera, la información	

	relacionadas con las compras.	
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el Especialista en Abastecimiento Técnico Material.	<b>Evidencia de conocimiento:</b> El registro y evaluación de los resultados de la gestión de compra de corresponden con las normas y especificaciones a través de la integración y coordinación de equipos de trabajo y alto nivel de negociación.	
<b>Guía para la evaluación:</b> Se evalúa a través de auditorías periódicas a la gestión de compras.		

**Anexo 13:** Perfil de competencias. Especialista en comercio exterior.

**I. Identificación del cargo.**

**Denominación del cargo:** Especialista en Compra y Venta del comercio exterior.

**Área de la empresa a la que pertenece:** Compras y almacenes.

**Categoría ocupacional:** Técnico.

**Grupo salarial:** Negociado entre la empresa mixta y la empresa empleadora.

**Subordinación:** Gerente de compras.

**Supervisión que realiza:** Ninguna.

**II. Contenido del cargo.**

**Mapa funcional de competencias.**

Misión o propósito del cargo	Funciones principales (Unidades de competencia)	Subfunciones o Tareas (Elementos de competencia)	Periodicidad
Realizar operaciones de compra y venta, con proveedores y clientes extranjeros.	Realizar investigación de mercados (proveedores y clientes) y planificar las operaciones de compra – venta.	Participar en la búsqueda y análisis de la información comercial sobre los posibles mercados para los productos a exportar o importar. Presentar toda la información necesaria al cliente, relacionada con las ofertas de los productos. Discutir con los proveedores las necesidades presentadas (precio de las mercancías, tiempo, lugar de entrega, créditos, garantías, formas de pago y servicios de post-venta si fuera necesario). Proponer y discutir las cláusulas de los contratos económicos a suscribir con los clientes. Realizar reuniones de chequeo y coordinación con los clientes y organismos, brindando información sobre el plan.	Diario  Diario  Diario  Diario  Ocasional
	Realizar operaciones de compra - venta y participar en las negociaciones.	Confeccionar y mantener actualizado el plan de embarque, entrega y suministros. Controlar el cumplimiento con el ciclo de ejecución en las operaciones comerciales, así como el índice de rotación de los inventarios. Garantizar la correcta clasificación de los productos por el sistema armonizado aprobado por cada consignación. Realizar reuniones de chequeo y coordinación con los clientes y organismos, brindando información sobre el plan, dando solución a situaciones que se presenten en el puerto. Tramitar las supervisiones de productos importados que procedan. Tramitar con clientes y proveedores, los incumplimientos de entregas por concepto	Diario  Diario  Diario  Ocasional  Ocasional  Diario

		de calidad, problemas de marcas, embalajes, pesos, etc. Controlar las cuentas por cobrar en divisas y moneda nacional.	Diario
	Gestionar los documentos y registros relacionados con la actividad comercial.	Confeccionar toda la documentación necesaria para las negociaciones comerciales donde participa. Controlar los expedientes por contrato, el cumplimiento del plan de abastecimientos por usuarios, Mantener actualizados los registros de las operaciones comerciales. Mantener actualizada toda la información necesaria para el control de ventas e inventarios y estado de cuentas de los clientes. Controlar las emisiones por solicitud de pago que se realicen por diferentes conceptos. Conciliar la información requerida con las áreas de logística, contable y financiera y legal. Elaborar y enviar a superiores, informes relacionadas con faltantes, sobrantes o deterioro de las mercancías recibidas. Procesar y entregar en tiempo y forma tanto al Almacén como a la Dirección Financiera, cualquier información que se requiera.	Diario Diario Diario Diario Diario Ocasional Ocasional Ocasional

### III. Documentación que maneja.

- ✓ Expedientes comerciales.
- ✓ Procesos de concurrencias.
- ✓ Solicitud de pago.
- ✓ Facturas.
- ✓ Recepción y despido de mercancías.
- ✓ Procesos de contratación.
- ✓ Procesos de reclamación comercial.

### IV. Equipamiento de trabajo.

- ✓ Computadoras.
- ✓ Escáner.
- ✓ Fotocopiadora.
- ✓ Móvil con prestaciones para el trabajo online.

### V. Requisitos exigidos en el cargo.

**Formación general.** Graduado de nivel medio superior.

**Conocimiento de la empresa y el proceso en el que se desempeña.**

1. Dominar los objetivos y estrategias de la empresa y la dirección donde trabaja.

2. Dominar procedimientos de trabajo de su área de acción.
3. Dominio de los sistemas informáticos disponibles en especial los relacionados con manejo de bases de datos.
4. Dominio de la legislación vigente relacionada con su trabajo y con la seguridad informática.
5. Dominio de las TICs.

#### Matriz de competencias del cargo.

Matriz de competencia del cargo				
Nombre del Cargo	Unidad de competencia	Conocimientos necesarios	Habilidades necesarias	Actitudes Deseadas
Especialista en compra y venta del comercio exterior.	Realizar investigación de mercados (proveedores y clientes) y planificar las operaciones de compra - venta.	Análisis de precios. Conocer las estrategias y tácticas en el mercado. Alto nivel de negociación.	Analíticas. Comunicación. Autoconfianza y capacidad de negociación	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Honestidad. Orientación hacia el ahorro. Orientación hacia la seguridad de otros. Alto sentido del orden y la organización.
	Realizar operaciones de compra - venta y participar en las negociaciones.	Comprender normas y procedimientos de la fábrica. Análisis de proveedores. Indicadores de gestión y manejo de contratos. Operaciones comerciales.	Comunicación. Actualización en el mercado. Poder de negociación.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Honestidad. Orientación hacia el ahorro. Orientación hacia la seguridad de otros. Alto sentido del orden y la organización.
	Gestionar los documentos y registros relacionados con la actividad comercial.	Administración y control de inventarios.	Captura de documentos. Administración de base de datos.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Honestidad. Orientación hacia el ahorro. Orientación hacia la seguridad de otros. Alto sentido del orden y la organización.

#### VI. Responsabilidades.

Responsabilidades adquiridas	Nivel exigido	
	Alto	Medio
Sobre procesos de contratación de los recursos.	X	
Sobre recepción de los recursos contratados.	X	

Sobre el pago de los recursos contratados.	X	
Sobre reclamación comercial	X	

### VII. Condiciones de trabajo.

Condiciones físicas del trabajo	Exposición del trabajador	
	Siempre	A menudo
Escasa ventilación.		
Escasa iluminación.		
Ambiente con polvo.		
Bajo calor radiante.		
Olores fuertes.		
Interior.	X	
Trabajo con otros.	X	
Trabajo bajo techo.	X	
Ruido.		
Vibración.		

Riesgos asociados	Exposición del trabajador	
	Siempre	A menudo

### VIII. Competencias deseadas.

Competencias generales	Nivel deseado de desarrollo			
	Alto	Medio	Bajo	Innecesario
Adaptación al cambio	X			
Ética profesional	X			
Calidad de trabajo	X			
Capacidad de aprendizaje	X			
Compromiso	X			
Orientación al cliente		X		
<b>Competencias específicas básicas</b>				
Entender instrucciones verbales y/o escritas	X			
Analizar problemas y proponer soluciones	X			
Comunicarse con otras personas	X			
Poseer autonomía – Iniciativa	X			
Capacidad de negociación		X		
Capacidad de trabajo en equipo	X			
Uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	X			

**Anexo 14:** Normas de competencias. Especialista en comercio exterior.

<b>Norma de competencia para el cargo de Especialista en Compra y Venta del Comercio Exterior.</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Realizar investigación de mercados (proveedores y clientes) y planificar las operaciones de compra – venta.		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
Los planes de recursos materiales a corto y mediano plazo y la ejecución de los contratos se corresponden con las necesidades de la producción y los clientes internos.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	Adecuada gestión de las solicitudes de compra presentadas por los clientes con los mejores proveedores.	
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el Especialista en Compra y Venta del Comercio Exterior.	<b>Evidencia de conocimiento:</b> La planificación de las compras se corresponde con las normas y especificaciones a través de análisis de precios, conocimiento de las estrategias y tácticas en el mercado y alto nivel de negociación.	
<b>Guía para la evaluación:</b> El desempeño se evalúa a través del cumplimiento de la elaboración del plan de compras y contratos.		

<b>Norma de competencia para el cargo de Especialista en Compra y Venta del Comercio Exterior.</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Realizar operaciones de compra - venta y participar en las negociaciones.		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
La ejecución de los contratos se corresponde con el plan de compras aprobado. Se realiza el trámite con clientes y proveedores, los incumplimientos de entregas por concepto de calidad, problemas de marcas, embalajes, pesos, etc.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	Se seleccionan los mejores proveedores para discutir las necesidades presentadas. Se verifica la selección de la oferta más competitiva.	
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el Especialista en Compra y Venta del Comercio Exterior.	<b>Evidencia de conocimiento:</b> Las operaciones de compra y venta se corresponde con las normas y especificaciones a través de análisis de precios, conocimiento de las estrategias y tácticas en el mercado y alto nivel de negociación.	
<b>Guía para la evaluación:</b> Se evalúa las ofertas correspondientes y necesarias que permitan la selección más competente.		

<b>Norma de competencia para el cargo Especialista en Compra y Venta del Comercio Exterior.</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Gestionar los documentos y registros relacionados con la actividad comercial.		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
Se conforman los expedientes de compras, en coordinación con el área económica.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
Se presenta toda la información necesaria al cliente, relacionada con las ofertas de los productos.	Se procesa y entrega en tiempo y forma tanto al Almacén como a la Dirección Financiera, la información relacionadas con las compras.	
<b>Campo de aplicación:</b>	<b>Evidencia de conocimiento:</b>	
Válido para el Especialista en Compra y Venta del Comercio Exterior.	El registro y evaluación de los resultados de la gestión de compra de corresponden con las normas y especificaciones a través de la integración y coordinación de equipos de trabajo y alto nivel de negociación.	
<b>Guía para la evaluación:</b>		
Se evalúa a través de auditorías periódicas a la gestión de compras.		

**Anexo 15:** Perfil de competencias. Encargado de almacén jefe de brigada.

**I. Identificación del cargo.**

**Denominación del cargo:** Encargado de almacén (jefe de brigada).

**Área de la empresa a la que pertenece:** Compras y almacenes.

**Categoría ocupacional:** Operario.

**Grupo salarial:** Negociado entre la empresa mixta y la empresa empleadora.

**Subordinación:** Gerente de compras.

**Supervisión que realiza:** Encargados de almacén.

**II. Contenido del cargo.**

**Mapa funcional de competencias.**

<b>Misión o propósito del cargo</b>	<b>Funciones principales (Unidades de competencia)</b>	<b>Subfunciones o Tareas (Elementos de competencia)</b>	<b>Periodicidad</b>
Planificar, organizar y controlar la recepción, custodia, conservación y despacho de mercancías en los almacenes a su cargo.	Dirigir el trabajo de los encargados de almacenes de la empresa.	Orientar y asignar tareas a los encargados de almacén. Supervisar, tareas de almacenaje, preparación de pedidos, limpieza). Evaluar el desempeño de cada empleado.	Diaria  Diaria  Mensual
	Liderar la recepción de mercancías en los almacenes.	Chequear, clasificar, contar, medir o pesar según corresponda los productos que recibe, contra los catálogos técnicos y demás documentos del almacén. Verificar el estado de las mercancías que recibe. Recepcionar y reorganizar retornos de mercancías ya extraídas y su reintegración al sistema.	Permanente  Diario  Ocasional
	Conservar y custodiar las mercancías y equipos almacenados.	Reorganizar constantemente el almacén para facilitar la ubicación de las mercancías con mayor rotación. Realizar el almacenaje de acuerdo a las normas aprobadas y tecnologías de almacén disponibles. Trabajar en la conservación de productos que, según sus propiedades, pueden deteriorarse durante su almacenamiento, como: alimentos no sellos, correas, motores y cables. Custodiar y controlar los equipos, productos y materiales almacenados. Realizar control de mermas por deterioro de mercancías. Mantener actualizado el inventario permanente de los bienes almacenados bajo su custodia.	Diario  Permanente  Mensual  Permanente  Mensual  Permanente
	Liderar el despacho de mercancías en los almacenes.	Realizar despachos complejos de mercancías voluminosas con el uso del equipamiento disponible.	Ocasional  Permanente

		Chequear, clasificar, contar, medir o pesar según corresponda los productos que entrega, contra los catálogos técnicos y demás documentos del almacén.	
	Procesar los documentos y registros contables, relacionados con la actividad de almacenes.	Procesar a nivel del sistema computarizado los materiales recibidos y consumidos en Planta. Actualizar constantemente la base de datos con: creación de nuevos códigos, eliminar códigos inservibles, modificación de descripciones y ubicaciones. Confeccionar vales, conduce y otros documentos establecidos para proceder al despacho y demás operaciones del almacén. Realizar las anotaciones correspondientes en las tarjetas de estiba y consignar en los documentos primarios que formalizan la entrada y salida de los productos el saldo de las unidades físicas en existencia. Confeccionar los balances de movimiento de recepción y distribución.	Diario Ocasionalmente Diario Diario Mensual

### III. Documentación que maneja.

- ✓ Facturas.
- ✓ Tarjetas de estiba.
- ✓ Vales de salida de almacén.

### IV. Equipamiento de trabajo.

- ✓ Computadora de mesa y periféricos.
- ✓ Equipos de manipulación de cargas. (Montacargas, carretillas, grúas viajeras y transpaletas).

### V. Requisitos exigidos en el cargo.

**Formación general.** Graduado de nivel medio superior.

#### **Conocimiento de la empresa y el proceso en el que se desempeña.**

1. Dominar los objetivos y estrategias de la empresa y la dirección donde trabaja.
2. Dominar procedimientos de trabajo de su área de acción.
3. Dominio de los sistemas informáticos disponibles en especial los relacionados con manejo de bases de datos.
4. Dominio de la legislación vigente relacionada con su trabajo y con la seguridad informática.
5. Dominio de las TICs.

#### **Matriz de competencias del cargo.**

<b>Matriz de competencia del cargo</b>				
<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Unidad de competencia</b>	<b>Conocimientos Necesarios</b>	<b>Habilidades Necesarias</b>	<b>Actitudes deseadas</b>
<b>Encargado de almacén.</b> (jefe de brigada)	Dirigir el trabajo de los encargados de almacenes de la empresa.	Sobre dirección y control. Sobre nomenclatura y surtidos. Sobre sistema nacional de contabilidad. Elaboración y control de inventarios. Técnicas de almacenamiento de materiales y equipos.	Comunicación. Analíticas. Numéricas. Comunicación. Redactar informes.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Honestidad. Orientación hacia el ahorro. Orientación hacia la seguridad de otros. Alto sentido del orden y la organización.
	Recepcionar y almacenar mercancías y equipos adquiridos.	Sobre nomenclatura y surtidos. Sobre sistema nacional de contabilidad. Elaboración y control de inventarios. Técnicas de almacenamiento de materiales y equipos.	Analíticas. Numéricas. Comunicación. Conducir equipos de transporte interno. Realizar cálculos numéricos. Redactar informes.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Cooperación con los demás. Orientación hacia el ahorro. Orientación hacia la seguridad de otros. Honestidad. Alto sentido del orden y la organización.
	Conservar y custodiar las mercancías y equipos almacenados.	Técnicas de almacenamiento de materiales y equipos. Prevención de riesgos. Normas de circulación en los pasillos.	Organización del trabajo.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Honestidad. Orientación hacia el ahorro. Orientación hacia la seguridad de otros. Alto sentido del orden y la organización.
	Despachar mercancías y equipos solicitados por las áreas.	Sobre nomenclatura y surtidos. Contabilidad. Elaboración y control de inventarios.	Captura de documentos. Informática. Analíticas. Numéricas. Comunicación. Conducir equipos.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Honestidad. Orientación hacia el ahorro. Orientación hacia la seguridad de otros.

				Alto sentido del orden y la organización.
	Procesar los documentos y registros contables, relacionados con la actividad de almacenes.	Computación. Microsoft Word y Excel. Administración y control de inventarios	Informática. Pensamiento creativo. Toma de decisiones.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Honestidad. Orientación hacia el ahorro. Orientación hacia la seguridad de otros. Alto sentido del orden y la organización.

#### VI. Responsabilidades.

Responsabilidades adquiridas	Nivel exigido	
	Alto	Medio
Sobre suministros, materiales o inventarios.	X	
Sobre registros e informes.	X	
Sobre seguridad personal.	X	
Sobre la distribución y garantía del uso del espacio eficiente.	X	

#### VII. Condiciones de trabajo.

Condiciones físicas del trabajo	Exposición del trabajador	
	Siempre	A menudo
Escasa ventilación.		X
Escasa iluminación.		X
Ambiente con polvo.		X
Bajo calor radiante.		X
Olores fuertes.		X
Interior.	X	
Trabajo con otros.		X
Trabajo bajo techo.	X	
Ruido.		X
Vibración.		X

Riesgos asociados	Exposición del trabajador	
	Siempre	A menudo
Disminución de la vista.		X
Caídas, tropiezos y golpes.		X
Choques contra objetos.		X
Sobreesfuerzos.		X
Fatiga física.		X

**VIII. Competencias deseadas.**

<b>Competencias generales</b>	<b>Nivel deseado de desarrollo</b>			
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Innecesario</b>
Adaptación al cambio	X			
Ética profesional	X			
Calidad de trabajo	X			
Capacidad de aprendizaje	X			
Compromiso	X			
Orientación al cliente		X		
<b>Competencias específicas básicas</b>				
Entender instrucciones verbales y/o escritas	X			
Analizar problemas y proponer soluciones	X			
Comunicarse con otras personas	X			
Poseer autonomía – Iniciativa	X			
Capacidad de trabajo en equipo	X			
Uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	X			

**Anexo 16:** Normas de competencias. Encargado de almacén jefe de brigada.

<b>Norma de competencia para el cargo de Encargado de almacén (jefe de brigada).</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Recepcionar y almacenar mercancías y equipos adquiridos.		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
La mercancías y equipos se reciben en las cantidades y calidad documentada y se almacenan siguiendo las normas técnicas y métodos de almacenamientos adecuados.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	La contabilidad registra un cuadro perfecto de los inventarios (tarjetas de estiba).	No hay faltantes de mercancías. No hay mermas por deterioro.
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el encargado de almacén.	<b>Evidencia de conocimiento:</b> La recepción y almacenajes se corresponden con las normas y especificaciones. Se demuestra dominio de la nomenclatura y surtidos almacenados.	
<b>Guía para la evaluación:</b> Se evalúa esta competencia a través del análisis de los indicadores: actualización del inventario (muestreo al 10 % mensual) e índice (%) de mermas.		

<b>Norma de competencia para el cargo de Encargado de almacén (jefe de brigada).</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Conservar y custodiar las mercancías y equipos almacenados.		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
La conservación y rotación de los inventarios se realiza diferenciadamente por nomenclatura y surtido, con el mínimo de productos ociosos y mermas por deterioro.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	La rotación de productos se realiza siguiendo el criterio: Primero que entra – primero que sale.	Mínima cantidad de productos ociosos y mermas.
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el encargado desde el almacén.	<b>Evidencia de conocimiento:</b> Características de almacenamiento y conservación de los productos.	
<b>Guía para la evaluación:</b> Se evalúa a través de: Índice de productos ociosos en el almacén y índice de mermas.		

<b>Norma de competencia para el cargo de Encargado de almacén (jefe de brigada).</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Despachar mercancías y equipos solicitados por las áreas.		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
La mercancías y equipos se despachan en las cantidades y calidad documentada en las solicitudes de compras.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	La contabilidad registra un cuadro perfecto de los inventarios (tarjetas de estiba), una vez realizada el despacho.	No se reportan devoluciones de los productos, por errores en el despacho.
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el encargado desde el almacén.	<b>Evidencia de conocimiento:</b> El despacho de mercancías y equipos solicitados se corresponde con las especificaciones solicitadas.	

	Se demuestra dominio de la nomenclatura y surtidos almacenados.
<b>Guía para la evaluación:</b> El jefe de brigada evalúa esta competencia a través de la observación directa y el análisis de los indicadores: actualización del inventario (muestreo al 10 % mensual) y cantidad de devoluciones o reclamaciones.	

<b>Norma de competencia para el cargo de Encargado de almacén (jefe de brigada).</b>					
<b>Unidad de competencia:</b> Procesar los documentos y registros contables, relacionados con la actividad de almacenes.					
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>				
Se actualiza constantemente la base de datos y confeccionan vales, conduce y otros documentos establecidos para proceder al despacho y demás operaciones del almacén	<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Evidencias del desempeño directo:</b></th> <th><b>Evidencias del producto:</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Se realizan anotaciones en las tarjetas de estiba y se consignan en los documentos primarios que formalizan la entrada y salida de los productos.</td> <td>No se reportan anomalías relacionadas con faltantes, sobrantes o deterioro de las mercancías almacenadas.</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>	Se realizan anotaciones en las tarjetas de estiba y se consignan en los documentos primarios que formalizan la entrada y salida de los productos.	No se reportan anomalías relacionadas con faltantes, sobrantes o deterioro de las mercancías almacenadas.
<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>				
Se realizan anotaciones en las tarjetas de estiba y se consignan en los documentos primarios que formalizan la entrada y salida de los productos.	No se reportan anomalías relacionadas con faltantes, sobrantes o deterioro de las mercancías almacenadas.				
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el encargado de almacén jefe de brigada.	<b>Evidencia de conocimiento:</b> El procesamiento de documentos y registros contables se corresponde con las especificaciones solicitadas. Se demuestra dominio de computación y administración y control de inventarios.				
<b>Guía para la evaluación:</b> Se evalúa esta competencia a través del control del sistema computarizado de los materiales recibidos y consumidos en Planta.					

**Anexo 17:** Perfil de competencias. Encargado de almacén de bolsas.

**I. Identificación del cargo.**

**Denominación del cargo:** Encargado de almacén (bolsas).

**Área de la empresa a la que pertenece:** Compras y almacenes.

**Categoría ocupacional:** Operario.

**Grupo salarial:** Negociado entre la empresa mixta y la empresa empleadora.

**Subordinación:** Encargado de almacén (jefe de brigada).

**Supervisión que realiza:** Ninguna.

**II. Contenido del cargo.**

**Mapa funcional de competencias.**

Misión o propósito del cargo	Funciones principales (Unidades de competencia)	Subfunciones o Tareas (Elementos de competencia)	Periodicidad
Controlar las bolsas de papel y eslingas. Realizar despachos cuando sea solicitado.	Recepcionar y almacenar mercancías y equipos adquiridos.	Chequear, clasificar, contar, medir o pesar según corresponda los productos que recibe, contra los catálogos técnicos y demás documentos del almacén. Recepcionar y reorganizar retornos de mercancías ya extraídas y su reintegración al sistema. Seleccionar y trasladar mercancías entre las diferentes áreas del almacén. Recepcionar y controlar los activos fijos almacenados y que se mueven con bastante frecuencia.	Permanente  Ocasional  Permanente  Mensual
	Conservar y custodiar las mercancías y equipos almacenados.	Reorganizar constantemente el almacén para facilitar la ubicación de las mercancías con mayor rotación. Realizar el almacenaje de acuerdo a las normas aprobadas y tecnologías de almacén disponibles. Realizar muestreos al 10 % de los productos almacenados. Custodiar y controlar los equipos, productos y materiales almacenados. Mantener actualizado el inventario permanente de los bienes almacenados bajo su custodia. Aplicar y controlar las medidas de seguridad y salud del trabajo. Conservar en estado óptimo el almacenamiento de las bolsas de papel y eslingas.	Diario  Mensual  Mensual  Permanente  Permanente  Permanente  Permanente

		Trabajar en la Conservación en estado óptimo del almacenamiento de: bolsas de papel y eslingas. Realizar labores de preservación de los materiales, repuestos, accesorios y equipos, con el fin de garantizar el mantenimiento en buen estado de conservación.	Permanente  Permanente
	Despachar mercancías	Despachar Chequear, clasificar, contar, medir o pesar según corresponda los productos que entrega, contra los catálogos técnicos y demás documentos del almacén.	Diario Permanente
	Procesar los documentos y registros contables, relacionados con la actividad de almacenes.	Participar con el Jefe de Almacén en la elaboración del presupuesto del área. Procesar a nivel del sistema computarizado los materiales recibidos y consumidos en Planta. Actualizar constantemente la base de datos con: Creación de nuevos códigos, eliminar códigos inservibles, modificación de descripciones y ubicaciones. Confeccionar vales, conduces y otros documentos establecidos para proceder al despacho y demás operaciones del almacén. Realizar las anotaciones correspondientes en las tarjetas de estiba y consignar en los documentos primarios que formalizan la entrada y salida de los productos el saldo de las unidades físicas en existencia. Informar cualquier tipo de anomalías relacionadas con faltantes, sobrantes o deterioro de las mercancías almacenadas. Comunicar la necesidad de adquirir materiales consumibles para mantener surtido el piso de almacén.	Anual  Diario  Ocasionalmente  Diario  Diario  Diario  Semanal

### III. Documentación que maneja.

- ✓ Facturas.
- ✓ Tarjetas de estiba.
- ✓ Vales de salida de almacén.

### IV. Equipamiento de trabajo.

- ✓ Computadora de mesa y periféricos.

- ✓ Equipos de manipulación de cargas. (Montacargas, carretillas, grúas viajeras y transpaletas).
- ✓ Polipastos (guinche)

**V. Requisitos exigidos en el cargo.**

**Formación general.** Graduado de nivel medio superior.

**Conocimientos de la empresa y proceso en el que se desempeña.**

1. Dominar los objetivos y estrategias de la empresa y la dirección donde trabaja.
2. Dominar procedimientos de trabajo de su área de acción.
3. Dominio de los sistemas informáticos disponibles en especial los relacionados con manejo de bases de datos.
4. Dominio de la legislación vigente relacionada con su trabajo y con la seguridad informática.
5. Dominio de las TICs.

**Matriz de competencias del cargo.**

<b>Matriz de competencia del cargo</b>				
<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Unidad de competencia</b>	<b>Conocimientos Necesarios</b>	<b>Habilidades Necesarias</b>	<b>Actitudes deseadas</b>
Encargado de almacén (bolsas).	Recepcionar y almacenar mercancías y equipos adquiridos.	Sobre nomenclatura y surtidos. Sobre sistema nacional de contabilidad. Elaboración y control de inventarios. Técnicas de almacenamiento de materiales y equipos.	Analíticas. Numéricas. Comunicación. Conducir equipos de transporte interno. Realizar cálculos numéricos. Redactar informes.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Cooperación con los demás. Orientación hacia el ahorro. Orientación hacia la seguridad de otros. Honestidad. Alto sentido del orden y la organización.
	Conservar y custodiar las mercancías y equipos almacenados.	Técnicas de almacenamiento de materiales y equipos. Prevención de riesgos. Normas de circulación en los pasillos.	Organización del trabajo.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Honestidad. Orientación hacia el ahorro. Orientación hacia la seguridad de otros. Alto sentido del orden y la organización.
	Despachar mercancías y equipos solicitados por las áreas.	Sobre nomenclatura y surtidos. Contabilidad.	Captura de documentos. Informática. Analíticas. Numéricas. Comunicación.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Honestidad.

		Elaboración y control de inventarios.	Contar. Conducir equipos.	Orientación hacia el ahorro. Orientación hacia la seguridad de otros. Alto sentido del orden y la organización.
	Procesar los documentos y registros contables, relacionados con la actividad de almacenes.	Computación. Microsoft Word y Excel. Administración y control de inventarios	Informática. Pensamiento creativo. Toma de decisiones.	Responsabilidad por la puntualidad y asistencia al trabajo. Honestidad. Orientación hacia el ahorro. Orientación hacia la seguridad de otros. Alto sentido del orden y la organización.

#### VI. Responsabilidades.

Responsabilidades adquiridas	Nivel exigido	
	Alto	Medio
Sobre suministros, materiales o inventarios.	X	
Sobre equipos	X	
Sobre registros e informes.	X	
Sobre seguridad personal.	X	
Sobre la distribución y garantía del uso del espacio eficiente.		X

#### VII. Condiciones de trabajo.

Condiciones físicas del trabajo	Exposición del trabajador	
	Siempre	A menudo
Escasa ventilación.		X
Escasa iluminación.		X
Ambiente con polvo.		X
Bajo calor radiante.		X
Olores fuertes.		X
Interior.	X	
Trabajo con otros.		X
Trabajo bajo techo.	X	
Ruido.		X
Vibración.		X

Riesgos asociados	Exposición del trabajador	
	Siempre	A menudo
Disminución de la vista.		X
Caídas, tropezos y golpes.		X
Choques contra objetos.		X

Sobreesfuerzos.		X
Fatiga física.		X

**VIII. Competencias deseadas.**

Competencias generales	Nivel deseado de desarrollo			
	Alto	Medio	Bajo	Innecesario
Adaptación al cambio	X			
Ética profesional	X			
Calidad de trabajo	X			
Capacidad de aprendizaje	X			
Compromiso	X			
Orientación al cliente		X		
<b>Competencias específicas básicas</b>				
Entender instrucciones verbales y/o escritas	X			
Analizar problemas y proponer soluciones	X			
Comunicarse con otras personas	X			
Poseer autonomía – Iniciativa	X			
Capacidad de trabajo en equipo	X			
Uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	X			

**Anexo 18:** Normas de competencias. Encargado de almacén de bolsas.

<b>Norma de competencia para el cargo de Encargado de almacén (bolsas).</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Recepcionar y almacenar mercancías y equipos adquiridos.		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
La mercancías y equipos se reciben en las cantidades y calidad documentada y se almacenan siguiendo las normas técnicas y métodos de almacenamientos adecuados.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	La contabilidad registra un cuadro perfecto de los inventarios (tarjetas de estiba).	No hay faltantes de mercancías. No hay mermas por deterioro.
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el encargado de almacén.	<b>Evidencia de conocimiento:</b>  La recepción y almacenajes se corresponden con las normas y especificaciones. Se demuestra dominio de la nomenclatura y surtidos almacenados.	
<b>Guía para la evaluación:</b>  El jefe de brigada evalúa esta competencia a través de la observación directa y el análisis de los indicadores: actualización del inventario (muestreo al 10 % mensual) e índice (%) de mermas.		

<b>Norma de competencia para el cargo de Encargado de almacén (bolsas).</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Conservar y custodiar las mercancías y equipos almacenados.		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
La conservación y rotación de los inventarios se realiza diferenciadamente por nomenclatura y surtido, con el mínimo de productos ociosos y mermas por deterioro.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	La rotación de productos se realiza siguiendo el criterio: Primero que entra – primero que sale.	Mínima cantidad de productos ociosos y mermas.
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el encargado desde el almacén.	<b>Evidencia de conocimiento:</b> Características de almacenamiento y conservación de los productos.	
<b>Guía para la evaluación:</b> Se evalúa a través de: Índice de productos ociosos en el almacén y índice de mermas.		

<b>Norma de competencia para el cargo de Encargado de almacén (bolsas).</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Despachar mercancías y equipos solicitados por las áreas.		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>

<p>La mercancías y equipos se despachan en las cantidades y calidad documentada en las solicitudes de compras.</p>	<p>La contabilidad registra un cuadro perfecto de los inventarios (tarjetas de estiba), una vez realizada el despacho.</p>	<p>No se reportan devoluciones de los productos, por errores en el despacho.</p>
<p><b>Campo de aplicación:</b> Válido para el encargado desde el almacén.</p>	<p><b>Evidencia de conocimiento:</b> El despacho de mercancías y equipos solicitados se corresponde con las especificaciones solicitadas. Se demuestra dominio de la nomenclatura y surtidos almacenados.</p>	
<p><b>Guía para la evaluación:</b> El jefe de brigada evalúa esta competencia a través de la observación directa y el análisis de los indicadores: actualización del inventario (muestreo al 10 % mensual) y cantidad de devoluciones o reclamaciones.</p>		

**Anexo 19:** Perfil de competencias. Gerente de recursos humanos.

**I. Identificación del cargo.**

**Denominación del cargo:** Gerente de recursos humanos.

**Área de la empresa a la que pertenece:** Recursos humanos.

**Categoría ocupacional:** Cuadro.

**Grupo salarial:** Negociado entre la empresa mixta y la empresa empleadora.

**Subordinación:** Gerente general.

**Supervisión que realiza:** Especialistas del área de recursos humanos (capacitación, atención al hombre, seguridad y salud del trabajo).

**II. Contenido del cargo.**

**Mapa funcional de competencias.**

Misión o propósito del cargo	Funciones principales (Unidades de competencia)	Subfunciones o Tareas (Elementos de competencia)	Periodicidad
Planificar, dirigir y dar seguimiento a los procesos relacionados con la administración del capital humano.	Garantizar el suministro de personal calificado para la empresa.	Hacer solicitudes a tiempo. Realizar correctamente el proceso de selección. Realizar inducción al personal.	Permanente Permanente Permanente
	Exigir por el cumplimiento de la seguridad y salud del trabajo.	Cumplir la realización de los chequeos médicos periódicos y especializados. Cumplir con la entrega y uso de los medios de protección. Lograr que no ocurran accidentes laborales.	Permanente Permanente Permanente
	Gestionar la capacitación y el desarrollo de los empleados.	Garantizar el cumplimiento de las acciones de capacitación programado para el año. Cumplir con el presupuesto de capacitación. Mantener vínculos con las universidades.	Permanente Permanente Permanente
	Asegurar las condiciones óptimas de trabajo de los empleados y los medios para su materialización.	Cumplir con los servicios de contrato relacionados con la atención al hombre (alimentación, transporte y limpieza de los locales). Cumplir con lo establecido en el convenio colectivo de trabajo. Cumplir con el presupuesto de gasto asignado para la actividad.	Permanente Permanente Permanente

**III. Documentación que maneja.**

- ✓ Administración de la compañía.
- ✓ Nóminas.
- ✓ Solicitudes de personal.
- ✓ Plantilla.
- ✓ Registro de vacaciones.

- ✓ Sistema integral de gestión.
- ✓ Reglamento de estimulación.
- ✓ Convenio colectivo.
- ✓ Reporte de incidencia.

#### IV. Equipamiento de trabajo.

- ✓ Computadoras.
- ✓ Escáner.
- ✓ Fotocopiadora.
- ✓ Móvil con prestaciones para el trabajo online.

#### V. Requisitos exigidos en el cargo.

**Formación general.** Graduado de nivel medio superior.

#### Conocimiento de la empresa y el proceso en el que se desempeña.

1. Dominar los objetivos y estrategias de la empresa y la dirección donde trabaja.
2. Dominar procedimientos de trabajo de su área de acción.
3. Dominio de los sistemas informáticos disponibles en especial los relacionados con manejo de bases de datos.
4. Dominio de la legislación vigente relacionada con su trabajo y con la seguridad informática.
5. Dominio de las TICs.

#### Matriz de competencias del cargo.

Matriz de competencia del cargo				
Nombre del Cargo	Unidad de competencia	Conocimientos necesarios	Habilidades necesarias	Actitudes Deseadas
Gerente de recursos humanos.	Garantizar el suministro de personal calificado para la empresa.	Conocer el procedimiento de selección e inducción del personal y la fluctuación de la fuerza de trabajo. Dominar la legislación laboral vigente aprobada. Dominar los diferentes tipos de sistema de pago. Conocer el procedimiento de evaluación del trabajador.	Habilidad para operar Windows y las aplicaciones del Microsoft Office. Empatía. Capacidad de análisis. Escucha activa.	Asistencia y puntualidad en el trabajo. Capacidad de trabajo en equipo. Orientación al ahorro. Actitud positiva. Responsabilidad.
	Exigir por el cumplimiento de la seguridad y salud del trabajo.	Dominar la política de Seguridad y Salud del trabajo de la Empresa. Saber elaborar reglas, normas y planes de seguridad y	Habilidad para operar Windows y las aplicaciones del Microsoft Office. Habilidades en el análisis de datos. Empatía.	Asistencia y puntualidad en el trabajo. Capacidad de trabajo en equipo. Orientación al ahorro. Actitud positiva. Responsabilidad.

		comprobar su cumplimiento. Saber elaborar permisos de seguridad para trabajos peligrosos. Saber elaborar reportes de eventos de seguridad y salud.	Escucha activa.	
	Cumplir con el programa de capacitación y desarrollo de la organización.	Conocer planes de desarrollo y capacitación. Saber elaborar presupuestos de gastos. Conocer el procedimiento de evaluación de los planes de desarrollo y capacitación.	Habilidad para operar Windows y las aplicaciones del Microsoft Office. Capacidad de análisis y organización Empatía.	Asistencia y puntualidad en el trabajo. Capacidad de trabajo en equipo. Orientación al ahorro. Actitud positiva. Responsabilidad.
	Asegurar las condiciones óptimas de trabajo de los empleados y los medios para su materialización .	Saber de planificación y coordinación de actividades. Dominar el contenido de los contratos de: Alimentación, Transporte de personal, Transporte de Agua, Servicios de Misceláneas y Limpieza de locales y oficinas. Saber elaborar presupuestos de gastos.	Empatía. Capacidad de análisis y organización Escucha activa.	Asistencia y puntualidad en el trabajo. Capacidad de trabajo en equipo. Orientación al ahorro. Actitud positiva. Responsabilidad

#### VI. Responsabilidades.

Responsabilidades adquiridas	Nivel exigido	
	Alto	Medio
Seguridad y salud de los trabajadores	X	
Atención al hombre	X	
Capacitación del personal	X	
Cumplimiento del reglamento de estimulación	X	
Completamiento de la fuerza de trabajo	X	

#### VII. Condiciones de trabajo.

Condiciones físicas del trabajo	Exposición del trabajador
---------------------------------	---------------------------

	Siempre	A menudo
Escasa ventilación.		
Escasa iluminación.		
Ambiente con polvo.		
Bajo calor radiante.		
Olores fuertes.		
Interior.	X	
Trabajo con otros.	X	
Trabajo bajo techo.	x	
Ruido.		
Vibración.		
Riesgos asociados	Exposición del trabajador	
	Siempre	A menudo

### VIII. Competencias deseadas.

Competencias generales	Nivel deseado de desarrollo			
	Alto	Medio	Bajo	Innecesario
Adaptación al cambio	X			
Ética profesional	X			
Calidad de trabajo	X			
Capacidad de aprendizaje	X			
Método y estilo de dirección	X			
Orientación al cliente		X		
Competencias específicas básicas				
Entender instrucciones verbales y/o escritas	X			
Analizar problemas y proponer soluciones	X			
Comunicarse con otras personas	X			
Poseer autonomía – Iniciativa	X			
Capacidad de negociación		X		
Capacidad de trabajo en equipo	X			
Uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	X			

**Anexo 20:** Normas de competencias. Gerente de recursos humanos.

<b>Norma de competencia para el cargo de Gerente de recursos humanos.</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Garantizar el suministro de personal calificado para la empresa.		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
Se elabora la plantilla los estatutos establecidos para la compañía. Se realiza la inducción del personal de nuevo ingreso.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	La plantilla se ajusta a las necesidades de la empresa. Se verifica el cumplimiento del nivel de ocupación de la plantilla. Selección del personal adecuado y se le explica lo que debe cumplir y sus beneficios.	
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el gerente de recursos humanos.	<b>Evidencia de conocimiento:</b> Conocer el procedimiento de selección e inducción del personal y la fluctuación de la fuerza de trabajo. Dominar la legislación laboral vigente aprobada. Dominar los diferentes tipos de sistema de pago. Conocer el procedimiento de evaluación del trabajador.	
<b>Guía para la evaluación:</b> Se evalúa a través del % de ocupación de la plantilla y lo establecido en el sistema integrado de gestión.		

<b>Norma de competencia para el cargo de Gerente de recursos humanos.</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Exigir por el cumplimiento de la seguridad y salud del trabajo.		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
Se coordinan acciones para el cumplimiento de lo establecido en seguridad y salud del trabajo.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	Se emiten permisos de seguridad. Se elaboran los planes de riesgo laborales de todas las organizaciones. Se realizan inspecciones de seguridad, investiga los accidentes, se coordinan el plan de realización de chequeos médicos y el uso de los medios de protección.	
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el gerente de recursos humanos.	<b>Evidencia de conocimiento:</b> Dominar la política de Seguridad y Salud del trabajo de la Empresa. Saber elaborar reglas, normas y planes de seguridad y comprobar su cumplimiento. Saber elaborar permisos de seguridad para trabajos peligrosos.	
<b>Guía para la evaluación:</b> A través de los comités de seguridad de salud y salud del trabajo y lo establecido en el sistema integrado de gestión.		

<b>Norma de competencia para el cargo de Gerente de recursos humanos.</b>
<b>Unidad de competencia:</b> Gestionar la capacitación y el desarrollo de los empleados.

<b>Criterios de desempeño:</b> Se gestiona la formación y desarrollo de la capacitación de los trabajadores según las necesidades de la empresa. Se gestionan convenios de colaboración con las universidades. Se realiza el seguimiento al cumplimiento de los planes de adiestramiento laboral que se ejecuta en la empresa.	<b>Evidencias de desempeño:</b> <b>Evidencias del desempeño directo:</b> Se obtiene el diagnóstico de la persona capacitada para realizar las actividades que necesita para desempeñarse correctamente en el puesto de trabajo. El personal se encuentra con los conocimientos necesarios para el buen desarrollo de su trabajo. Cumplimiento del perfil de competencia para el cual está diseñado.	<b>Evidencias del producto:</b>
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el gerente de recursos humanos.	<b>Evidencia de conocimiento:</b> Conocer planes de desarrollo y capacitación. Saber elaborar presupuestos de gastos. Dominar el Reglamento Disciplinario Interno, Reglamento de Estimulación, Contrato de Suministro de Fuerza de Trabajo y otros. Conocer el procedimiento de evaluación de los planes de desarrollo y capacitación.	
<b>Guía para la evaluación:</b> A través del cumplimiento del modelo resumen de las necesidades de capacitación, del plan único de capacitación y lo establecido en el sistema integrado de gestión.		

<b>Norma de competencia para el cargo de Gerente de recursos humanos.</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Asegurar las condiciones óptimas de trabajo de los empleados y los medios para su materialización.		
<b>Criterios de desempeño:</b> Cumplimiento de los servicios recibidos por los trabajadores a través de visitas, contratos directos en todas las áreas.	<b>Evidencias de desempeño:</b> <b>Evidencias del desempeño directo:</b> Se controla la calidad de los servicios recibidos, en función del bienestar de los trabajadores, relacionados con temas de (alimentación, vestuario, transporte, limpieza de locales y actividades en fechas conmemorativas).	<b>Evidencias del producto:</b>
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el gerente de recursos humanos.	<b>Evidencia de conocimiento:</b> Sobre planificación y coordinación de actividades. Dominar el contenido de los contratos de: Alimentación, Transporte de personal, Transporte de Agua, Servicios de Misceláneas y Limpieza de locales y oficinas. Saber elaborar presupuestos de gastos.	
<b>Guía para la evaluación:</b> Se evalúa a través de encuestas y lo establecido en el sistema integrado de gestión.		

**Anexo 21:** Perfil de competencias. Especialista principal.

**I. Identificación del cargo.**

**Denominación del cargo:** Especialista “B” en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal).

**Área de la empresa a la que pertenece:** Recursos humanos.

**Categoría ocupacional:** Técnico.

**Grupo salarial:** Negociado entre la empresa mixta y la empresa empleadora.

**Subordinación:** Gerente de recursos humanos.

**Supervisión que realiza:** Ninguna.

**II. Contenido del cargo.**

**Mapa funcional de competencias.**

Misión o propósito del cargo	Funciones principales (Unidades de competencia)	Subfunciones o Tareas (Elementos de competencia)	Periodicidad
Planificar, organizar y controlar todas las acciones relacionadas con el capital humano, entre CCSA y la UEB Empleadora Cementos Cienfuegos.	Dirigir los trabajos de planificación del capital humano.	Analizar los procesos de producción o servicios, participar en el diseño de puestos. Proponer y participar en la determinación de la complejidad de puestos de trabajo. Realizar estudios y elaborar recomendaciones sobre funciones, estructuras y plantillas.	Permanente  Ocasional  Ocasional
	Dirigir la gestión de los recursos laborales.	Evaluar la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación. Planificar las acciones requeridas para ejecutar el procedimiento de selección e inducción del personal. Elaborar propuestas y ejecutar los programas de selección de la fuerza de trabajo de su entidad. Realizar inspecciones para comprobar la correcta aplicación, en la entidad, de la legislación vigente aprobada sobre la actividad laboral. Estudiar los aspectos sociológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo. Dirigir metodológicamente el proceso de evaluación del trabajador.	Mensual  Permanente  Permanente  Permanente  Permanente  Anual
	Dirigir las acciones para la organización del trabajo en la empresa.	Realizar estudios de organización del trabajo. Coordinar las acciones de elaboración de normas de trabajo. Controlar y evaluar económicamente su resultado. Proponer y participar en la aplicación de medidas técnico organizativas que mejoren el desempeño de los procesos. Evaluar la utilización del fondo de tiempo (AJL).	Permanente  Ocasional  Permanente  Mensual  Permanente

		Dirigir las acciones para la elaboración y aprobación de los sistemas de pago. Evaluar el comportamiento del sistema salarial y de estimulación vigente en las unidades y formular propuestas de modificación. Controlar los indicadores de desempeño relacionados con el trabajo y los salarios.	Anual
			Mensual

### III. Documentación que maneja.

- ✓ Nóminas.
- ✓ Solicitudes de personal.
- ✓ Plantilla.
- ✓ Registro de vacaciones.
- ✓ Sistema integral de gestión.
- ✓ Reglamento de estimulación.
- ✓ Convenio colectivo.
- ✓ Reporte de incidencia.

### IV. Equipamiento de trabajo.

- ✓ Computadoras.
- ✓ Escáner.
- ✓ Fotocopiadora.
- ✓ Móvil con prestaciones para el trabajo online.

### V. Requisitos exigidos en el cargo.

**Formación general.** Graduado de nivel medio superior.

#### **Conocimiento de la empresa y el proceso en el que se desempeña.**

1. Dominar los objetivos y estrategias de la empresa y la dirección donde trabaja.
2. Dominar procedimientos de trabajo de su área de acción.
3. Dominio de los sistemas informáticos disponibles en especial los relacionados con manejo de bases de datos.
4. Dominio de la legislación vigente relacionada con su trabajo y con la seguridad informática.
5. Dominio de las TICs.

#### **Matriz de competencias del cargo.**

Matriz de competencia del cargo				
Nombre del Cargo	Unidad de competencia	Conocimientos necesarios	Habilidades necesarias	Actitudes Deseadas
Especialista "B" en Gestión de Recursos	Dirigir los trabajos de planificación	Conocer los procesos de producción o	Habilidad para operar Windows y las aplicaciones	Asistencia y puntualidad en el trabajo.

Humanos (Especialista Principal).	del capital humano.	servicios de la empresa. Conocer sobre funciones, estructura, plantilla y diseño de puestos de trabajo.	del Microsoft Office. Empatía. Capacidad de análisis. Escucha activa.	Capacidad de trabajo en equipo. Orientación al ahorro. Actitud positiva. Responsabilidad.
	Dirigir la gestión de los recursos laborales.	Dominar la estructura de la jornada laboral. Conocer el procedimiento de selección e inducción del personal y la fluctuación de la fuerza de trabajo. Dominar la legislación laboral vigente aprobada. Dominar los diferentes tipos de sistema de pago. Conocer el procedimiento de evaluación del trabajador.	Habilidad para operar Windows y las aplicaciones del Microsoft Office. Habilidades en el análisis de datos. Empatía. Escucha activa.	Asistencia y puntualidad en el trabajo. Capacidad de trabajo en equipo. Orientación al ahorro. Actitud positiva. Responsabilidad.
	Dirigir las acciones para la organización del trabajo en la empresa.	Dominio de las normas de trabajo y su evaluación económica. Conocer sobre el fondo de tiempo y el aprovechamiento de la jornada laboral. Conocer sobre salarios y su comportamiento.	Habilidad para operar Windows y las aplicaciones del Microsoft Office. Capacidad de análisis y organización Empatía.	Asistencia y puntualidad en el trabajo. Capacidad de trabajo en equipo. Orientación al ahorro. Actitud positiva. Responsabilidad.

#### VI. Responsabilidades.

Responsabilidades adquiridas	Nivel exigido	
	Alto	Medio
Confección de nóminas	X	
Completamiento de plantilla	X	
Pago de los trabajadores	X	
Cumplimiento del plan vacacional	X	
Reglamento disciplinario	X	

#### VII. Condiciones de trabajo.

Condiciones físicas del trabajo	Exposición del trabajador	
	Siempre	A menudo
Escasa ventilación.		
Escasa iluminación.		
Ambiente con polvo.		

Bajo calor radiante.		
Olores fuertes.		
Interior.	X	
Trabajo con otros.	X	
Trabajo bajo techo.	x	
Ruido.		
Vibración.		

Riesgos asociados	Exposición del trabajador	
	Siempre	A menudo

### VIII. Competencias deseadas.

Competencias generales	Nivel deseado de desarrollo			
	Alto	Medio	Bajo	Innecesario
Adaptación al cambio	X			
Ética profesional	X			
Calidad de trabajo	X			
Capacidad de aprendizaje	X			
Método y estilo de dirección	X			
Orientación al cliente		X		
<b>Competencias específicas básicas</b>				
Entender instrucciones verbales y/o escritas	X			
Analizar problemas y proponer soluciones	X			
Comunicarse con otras personas	X			
Poseer autonomía – Iniciativa	X			
Capacidad de negociación		X		
Capacidad de trabajo en equipo	X			
Uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	X			

**Anexo 22: Normas de competencias. Especialista principal.**

<b>Norma de competencia para el cargo de Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal).</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Dirigir los trabajos de planificación del capital humano.		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
Completamiento de la fuerza de trabajo necesaria según la plantilla aprobada. Actualización de los perfiles de cargos.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	La plantilla de ajusta a las necesidades de la empresa. Se realiza la actividad para los cuales está diseñado el puesto.	
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el Especialista B en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal).	<b>Evidencia de conocimiento:</b> Conocer los procesos de producción o servicios de la empresa. Conocer sobre funciones, estructura, plantilla y diseño de puestos de trabajo. Conocer los métodos para el cálculo de la plantilla.	
<b>Guía para la evaluación:</b> Se evalúa a través del % de ocupación de la plantilla y lo establecido en el sistema integrado de gestión.		

<b>Norma de competencia para el cargo de Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal).</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Gestionar el desempeño de los recursos laborales.		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
Cumplimiento de los indicadores de desempeño de los recursos humanos, establecidos en el sistema de gestión.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	La cantidad de personal empleado, el aprovechamiento de la JL, la productividad del trabajo y el fondo de salario, se comporta en los niveles fijados por la alta dirección.	
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el Especialista B en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal).	<b>Evidencia de conocimiento:</b> Dominar la estructura de la jornada laboral. Conocer el procedimiento de selección e inducción del personal y la fluctuación de la fuerza de trabajo. Dominar la legislación laboral vigente aprobada. Dominar los diferentes tipos de sistema de pago. Conocer el procedimiento de evaluación del trabajador.	
<b>Guía para la evaluación:</b> Se evalúa a través del resultado de los indicadores de desempeño fijados y lo establecido en el sistema integrado de gestión.		

<b>Norma de competencia para el cargo de Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal).</b>	
<b>Unidad de competencia:</b> Dirigir las acciones para la organización del trabajo en la empresa.	
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>

<p>Acciones para mantener el nivel de organización del trabajo en la empresa.</p>	<p><b>Evidencias del desempeño directo:</b></p> <p>Se ejecutan las acciones de OT necesarias en los procesos y operaciones para incrementar la productividad. Se gestionan los sistemas de pago por áreas.</p>	<p><b>Evidencias del producto:</b></p>
<p><b>Campo de aplicación:</b> Válido para el Especialista B en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal).</p>	<p><b>Evidencia de conocimiento:</b> Dominio de las normas de trabajo y su evaluación económica. Conocer sobre el fondo de tiempo y el aprovechamiento de la jornada laboral. Conocer sobre salarios y su comportamiento.</p>	
<p><b>Guía para la evaluación:</b> Se evalúa a través del cumplimiento de las acciones de OT planificadas y lo establecido en el sistema integrado de gestión.</p>		

**Anexo 23:** Perfil de competencias. Especialista B (capacitación).

**I. Identificación del cargo.**

**Denominación del cargo:** Especialista “B” en Gestión de Recursos Humanos (Capacitación).

**Área de la empresa a la que pertenece:** Recursos humanos.

**Categoría ocupacional:** Técnico.

**Grupo salarial:** Negociado entre la empresa mixta y la empresa empleadora.

**Subordinación:** Gerente de recursos humanos.

**Supervisión que realiza:** Ninguna.

**Contenido del cargo.**

**Mapa funcional de competencias.**

Misión o propósito del cargo	Funciones principales (Unidades de competencia)	Subfunciones o Tareas (Elementos de competencia)	Periodicidad
Gestionar la capacitación y el desarrollo de los empleados.	Realizar acciones de planificación de la capacitación y el desarrollo en la empresa.	Elaborar Plan único de Capacitación para la Empresa. Elaborar proyectos de planes de capacitación para los trabajadores de la entidad. Elaborar propuestas y controlar el cumplimiento de los planes de estudio, así como, programas de calificación y recalcificación. Elaborar presupuesto de gastos para la actividad de capacitación. Asesorar a los responsables de procesos en la determinación de necesidades de capacitación y confeccionar del modelo resumen. Asegurar los requerimientos logísticos para el desarrollo de cada acción programada (local, alimentación, café, transporte, etc.).	Anual Permanente Mensual Anual Anual Permanente
	Controlar y evaluar el impacto de las acciones de capacitación.	Chequear el cumplimiento de los planes de capacitación, planes de carrera y el desarrollo individual del personal de la Empresa. Controlar y asistir a los estudiantes universitarios en sus prácticas laborales. Exigir por la evaluación sistemática del personal en adiestramiento laboral, en el período que corresponda. Evaluar la efectividad de las acciones de capacitación realizadas por Gerencias.	Mensual Permanente Permanente Permanente

**II. Documentación que maneja.**

- ✓ Expediente de capacitación.
- ✓ Diagnóstico de necesidad de capacitación.
- ✓ Diagnóstico de necesidad de aprendizaje.

- ✓ Estadísticas sobre profesionales.
- ✓ Cumplimiento del plan de capacitación.

**III. Equipamiento de trabajo.**

- ✓ Computadoras.
- ✓ Escáner.
- ✓ Fotocopiadora.
- ✓ Móvil con prestaciones para el trabajo online.

**IV. Requisitos exigidos en el cargo.**

**Formación general.**

**Conocimiento de la empresa y el proceso en el que se desempeña.**

1. Dominar los objetivos y estrategias de la empresa y la dirección donde trabaja.
2. Dominar procedimientos de trabajo de su área de acción.
3. Dominio de los sistemas informáticos disponibles en especial los relacionados con manejo de bases de datos.
4. Dominio de la legislación vigente relacionada con su trabajo y con la seguridad informática.
5. Dominio de las TICs.

**Matriz de competencias del cargo.**

<b>Matriz de competencia del cargo</b>				
<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Unidad de competencia</b>	<b>Conocimientos necesarios</b>	<b>Habilidades necesarias</b>	<b>Actitudes Deseadas</b>
Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos (Capacitación).	Realizar acciones de planificación de la capacitación y el desarrollo en la empresa.	Conocer planes de desarrollo y capacitación. Saber elaborar presupuestos de gastos.	Habilidad para operar Windows y las aplicaciones del Microsoft Office. Capacidad de organización Empatía. Escucha activa.	Asistencia y puntualidad en el trabajo. Capacidad de trabajo en equipo. Orientación al ahorro. Actitud positiva. Responsabilidad.
	Controlar y evaluar el impacto de las acciones de capacitación.	Dominar el Reglamento Disciplinario Interno, Reglamento de Estimulación, Contrato de Suministro de Fuerza de Trabajo y otros. Conocer el procedimiento de evaluación de los planes de desarrollo y capacitación.	Habilidad para operar Windows y las aplicaciones del Microsoft Office. Habilidades en el análisis de datos. Empatía. Escucha activa.	Asistencia y puntualidad en el trabajo. Capacidad de trabajo en equipo. Orientación al ahorro. Actitud positiva. Responsabilidad.

**V. Responsabilidades.**

<b>Responsabilidades adquiridas</b>	<b>Nivel exigido</b>
-------------------------------------	----------------------

	Alto	Medio
Cumplimiento del plan de capacitación según el presupuesto asignado.	X	
Garantizar los recursos para la capacitación.	X	
Desarrollo de todos los profesionales de la planta.	X	

#### VI. Condiciones de trabajo.

Condiciones físicas del trabajo	Exposición del trabajador	
	Siempre	A menudo
Escasa ventilación.		
Escasa iluminación.		
Ambiente con polvo.		
Bajo calor radiante.		
Olores fuertes.		
Interior.	X	
Trabajo con otros.	X	
Trabajo bajo techo.	x	
Ruido.		
Vibración.		
Riesgos asociados	Exposición del trabajador	
	Siempre	A menudo

#### VII. Competencias deseadas.

Competencias generales	Nivel deseado de desarrollo			
	Alto	Medio	Bajo	Innecesario
Adaptación al cambio	X			
Ética profesional	X			
Calidad de trabajo	X			
Capacidad de aprendizaje	X			
Método y estilo de dirección	X			
Orientación al cliente		X		
Competencias específicas básicas				
Entender instrucciones verbales y/o escritas	X			
Analizar problemas y proponer soluciones	X			
Comunicarse con otras personas	X			
Poseer autonomía – Iniciativa	X			
Capacidad de negociación		X		
Capacidad de trabajo en equipo	X			
Uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	X			

#### Anexo 24: Normas de competencias. Especialista B (capacitación).

<b>Norma de competencia para el cargo de Especialista “B” en Gestión de Recursos Humanos (Capacitación).</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Realizar acciones de planificación de la capacitación y el desarrollo en la empresa.		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
Cumplimiento del plan de formación y desarrollo de los trabajadores según las necesidades de la empresa.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	Se realiza el diagnóstico de la fuerza de trabajo y en consecuencia se elabora el plan de formación que le permita desempeñarse con éxito en el puesto de trabajo.	
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el Especialista B en Gestión de Recursos Humanos (Capacitación).	<b>Evidencia de conocimiento:</b> Conocer planes de desarrollo y capacitación. Saber elaborar presupuestos de gastos.	
<b>Guía para la evaluación:</b> A través del cumplimiento de las acciones de capacitación programada, la efectividad de las acciones de capacitación realizada y lo establecido en el sistema integrado de gestión.		

<b>Norma de competencia para el cargo de Especialista “B” en Gestión de Recursos Humanos (Capacitación).</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Controlar y evaluar el impacto de las acciones de capacitación.		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
Control y evaluación de las acciones de capacitación. Cumplimiento de los planes de adiestramiento laboral que se ejecuta en la empresa.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	Cumplimiento del plan de capacitación y adiestramiento laboral.	
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el Especialista B en Gestión de Recursos Humanos (Capacitación).	<b>Evidencia de conocimiento:</b> Dominar el Reglamento Disciplinario Interno, Reglamento de Estimulación, Contrato de Suministro de Fuerza de Trabajo y otros. Conocer el procedimiento de evaluación de los planes de desarrollo y capacitación.	
<b>Guía para la evaluación:</b> A través del cumplimiento del modelo resumen de las necesidades de capacitación, del plan único de capacitación y lo establecido en el sistema integrado de gestión.		

## Anexo 25: Perfil de competencias. Especialista B (Atención al hombre).

### I. Identificación del cargo.

**Denominación del cargo:** Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos (Atención al hombre).

**Área de la empresa a la que pertenece:** Recursos humanos.

**Categoría ocupacional:** Técnico.

**Grupo salarial:** Negociado entre la empresa mixta y la empresa empleadora.

**Subordinación:** Gerente de recursos humanos.

**Supervisión que realiza:** Ninguna.

### II. Contenido del cargo.

#### Mapa funcional de competencias.

Misión o propósito del cargo	Funciones principales (Unidades de competencia)	Subfunciones o Tareas (Elementos de competencia)	Periodicidad
Asegurar las condiciones óptimas de trabajo de los empleados y los medios para su materialización.	Realizar acciones para la organización y servicio a la fuerza de trabajo y áreas, controlando su cumplimiento.	Supervisar los suministros de medios de trabajo, suplementos alimenticios y vestuario, según las normas y procedimientos establecidos.	Permanente
		Coordinar el servicio de taxi y hospedaje que recibe la empresa.	Permanente
		Coordinar las actividades de integración y todas las actividades planificadas por fechas conmemorativas y asegurar los requerimientos logísticos para su desarrollo (local, alimentación, café, transporte, etc.).	Permanente
		Participar en tareas de investigación, inspección y control, sobre la gestión de recursos humanos que se realicen en la entidad.	Ocasional
		Supervisar la calidad de los almuerzos, meriendas y condiciones higiénico - sanitarias de las instalaciones, puestos de trabajo y la transportación del personal.	Permanente
		Elaborar presupuesto de gastos para todo lo relacionado con la atención al personal.	Anual

### III. Documentación que maneja.

- ✓ Convenio colectivo.
- ✓ Relación de los trabajadores.
- ✓ Plantilla.
- ✓ Partes de alimentación.
- ✓ Control de hospedaje.
- ✓ Servicios de taxi.

- ✓ Fracturación de los servicios.

#### IV. Equipamiento de trabajo.

- ✓ Computadoras.
- ✓ Escáner.
- ✓ Fotocopiadora.
- ✓ Móvil con prestaciones para el trabajo online.

#### V. Requisitos exigidos en el cargo.

##### Formación general.

##### Conocimiento de la empresa y el proceso en el que se desempeña.

1. Dominar los objetivos y estrategias de la empresa y la dirección donde trabaja.
2. Dominar procedimientos de trabajo de su área de acción.
3. Dominio de los sistemas informáticos disponibles en especial los relacionados con manejo de bases de datos.
4. Dominio de la legislación vigente relacionada con su trabajo y con la seguridad informática.
5. Dominio de las TICs.

##### Matriz de competencias del cargo.

Matriz de competencia del cargo				
Nombre del Cargo	Unidad de competencia	Conocimientos necesarios	Habilidades necesarias	Actitudes Deseadas
Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos (Atención al hombre).	Realizar acciones para la organización y servicio a la fuerza de trabajo y áreas, controlando su cumplimiento.	Saber de planificación y coordinación de actividades. Dominar el contenido de los contratos de: Alimentación, Transporte de personal, Transporte de Agua, Servicios de Misceláneas y Limpieza de locales y oficinas. Saber elaborar presupuestos de gastos.	Habilidad para operar Windows y las aplicaciones del Microsoft Office. Habilidades en el análisis de datos. Empatía. Escucha activa. Capacidad de organización.	Asistencia y puntualidad en el trabajo. Capacidad de trabajo en equipo. Orientación al ahorro. Actitud positiva. Responsabilidad.

#### VI. Responsabilidades.

Responsabilidades adquiridas	Nivel exigido	
	Alto	Medio
Actividad de atención al hombre,(limpieza, transporte y alimentación).	X	
Cumplimiento del presupuesto asignado para la atención al hombre.	X	
Control de las solicitudes de viajes y hospedaje.	X	

**VII. Condiciones de trabajo.**

Condiciones físicas del trabajo	Exposición del trabajador	
	Siempre	A menudo
Escasa ventilación.		
Escasa iluminación.		
Ambiente con polvo.		
Bajo calor radiante.		
Olores fuertes.		
Interior.	X	
Trabajo con otros.	X	
Trabajo bajo techo.	x	
Ruido.		
Vibración.		

Riesgos asociados	Exposición del trabajador	
	Siempre	A menudo

**VIII. Competencias deseadas.**

Competencias generales	Nivel deseado de desarrollo			
	Alto	Medio	Bajo	Innecesario
Adaptación al cambio	X			
Ética profesional	X			
Calidad de trabajo	X			
Capacidad de aprendizaje	X			
Método y estilo de dirección	X			
Orientación al cliente		X		
<b>Competencias específicas básicas</b>				
Entender instrucciones verbales y/o escritas	X			
Analizar problemas y proponer soluciones	X			
Comunicarse con otras personas	X			
Poseer autonomía – Iniciativa	X			
Capacidad de negociación		X		
Capacidad de trabajo en equipo	X			
Uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	X			

**Anexo 26:** Normas de competencias. Especialista B (Atención al hombre).

<b>Norma de competencia para el cargo de Especialista “B” en Gestión de Recursos Humanos (Atención al hombre).</b>		
<b>Unidad de competencia: Realizar acciones para la organización y servicio a la fuerza de trabajo y áreas, controlando su cumplimiento.</b>		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
Se chequean diariamente el cumplimiento de los servicios recibidos por los trabajadores a través de visitas, contratos directos en todas las áreas.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	Se realiza el cumplimiento de la calidad de los servicios recibidos por la empresa de servicios en función del bienestar de los trabajadores, relacionados con temas de (alimentación, vestuario, transporte, limpieza de locales y actividades en fechas conmemorativas).	
<b>Campo de aplicación:</b>	<b>Evidencia de conocimiento:</b>	
Válido para el Especialista B en Gestión de Recursos Humanos (Atención al hombre).	Saber de planificación y coordinación de actividades. Dominar el contenido de los contratos de: Alimentación, Transporte de personal, Transporte de Agua, Servicios de Misceláneas y Limpieza de locales y oficinas. Saber elaborar presupuestos de gastos.	
<b>Guía para la evaluación:</b>		
Se evalúa a través de encuestas y lo establecido en el sistema integrado de gestión.		

**Anexo 27:** Perfil de competencias. Especialista A en SST.

**I. Identificación del cargo.**

**Denominación del cargo:** Especialista “A” en Seguridad y Salud en el Trabajo.

**Área de la empresa a la que pertenece:** Recursos humanos.

**Categoría ocupacional:** Técnico.

**Grupo salarial:** Negociado entre la empresa mixta y la empresa empleadora.

**Subordinación:** Gerente de recursos humanos.

**Supervisión que realiza:** Especialista “B” en Seguridad y Salud en el Trabajo.

**II. Contenido del cargo.**

**Mapa funcional de competencias.**

Misión o propósito del cargo	Funciones principales (Unidades de competencia)	Subfunciones o Tareas (Elementos de competencia)	Periodicidad
Asesorar a la dirección en la formulación, ejecución y control de la política de seguridad y salud en el trabajo en la Empresa.	Realizar acciones de asesoría.	Asesorar a la dirección en la formulación de políticas y planes de acción en materia de SST. Asesorar a los responsables de procesos, sobre la identificación y evaluación de riesgos laborales en sus áreas. Asesorar a los directivos, en la investigación de accidentes laborales.	Permanente  Permanente  Ocasional
	Coordinar acciones de prevención de riesgos.	Proporcionar y controlar el uso obligatorio de los medios de protección. Elaborar reglas, normas y planes de medidas de Seguridad y Salud e higiene en el Trabajo y comprobar sistemáticamente el cumplimiento de los mismos. Coordinar y planificar la realización del Comité de Seguridad Emitir permisos de seguridad para trabajos peligrosos. Coordinar la ejecución de las inspecciones de seguridad tanto internas como externas a todas las áreas de la Planta. Supervisar el cumplimiento del programa de seguridad Industrial y protección contra incendios de la Empresa en sus diferentes etapas. Coordinar de conjunto con el área de salud de la Empresa, los chequeos médicos pre - empleo y periódicos. Supervisar la asistencia de los trabajadores a los diferentes tipos de chequeos médicos.	Permanente  Mensual  Mensual  Permanente  Mensual  Permanente  Permanente  Permanente
	Realizar acciones ante accidentes.	Participar en la investigación de los accidentes de conjunto con el área.	Ocasional  Ocasional

		Elaborar los reportes de eventos de seguridad y salud.	
--	--	--	--

**III. Documentación que maneja.**

- ✓ Chequeos médicos.
- ✓ Reglamentos de seguridad.
- ✓ Actas de los comités de seguridad y salud.
- ✓ Levantamiento de riesgos.
- ✓ Tarjetas de seguridad.
- ✓ Permisos de seguridad.
- ✓ Registro de accidente e incidente.
- ✓ Costos de los medios de seguridad.
- ✓ Actividad contra incendios.

**IV. Equipamiento de trabajo.**

- ✓ Computadoras.
- ✓ Escáner.
- ✓ Fotocopiadora.
- ✓ Móvil con prestaciones para el trabajo online.

**V. Requisitos exigidos en el cargo.**

**Formación general.**

**Conocimiento de la empresa y el proceso en el que se desempeña.**

1. Dominar los objetivos y estrategias de la empresa y la dirección donde trabaja.
2. Dominar procedimientos de trabajo de su área de acción.
3. Dominio de los sistemas informáticos disponibles en especial los relacionados con manejo de bases de datos.
4. Dominio de la legislación vigente relacionada con su trabajo y con la seguridad informática.
5. Dominio de las TICs.

**Matriz de competencias del cargo.**

Matriz de competencia del cargo				
Nombre del Cargo	Unidad de competencia	Conocimientos necesarios	Habilidades necesarias	Actitudes Deseadas
Especialista "A" en Seguridad y Salud en el Trabajo.	Realizar acciones de asesoría.	Dominar la política de Seguridad y Salud del trabajo de la Empresa.	Empatía. Escucha activa. Capacidad para fomentar una cultura de salud.	Asistencia y puntualidad en el trabajo. Capacidad de trabajo en equipo. Orientación al ahorro. Actitud positiva. Responsabilidad.

	Coordinar acciones de prevención de riesgos.	<p>Dominar la política de Seguridad y Salud del trabajo de la Empresa. Saber elaborar reglas, normas y planes de seguridad y comprobar su cumplimiento. Saber elaborar permisos de seguridad para trabajos peligrosos.</p>	<p>Habilidad para operar Windows y las aplicaciones del Microsoft Office. Habilidades en el análisis de datos. Capacidad de organización Empatía. Escucha activa.</p>	<p>Asistencia y puntualidad en el trabajo. Capacidad de trabajo en equipo. Orientación al ahorro. Actitud positiva. Responsabilidad.</p>
	Realizar acciones ante accidentes.	<p>Dominar la política de Seguridad y Salud del trabajo de la Empresa. Saber elaborar reportes de eventos de seguridad y salud.</p>	<p>Habilidad para operar Windows y las aplicaciones del Microsoft Office. Habilidades en el análisis de datos. Capacidad de organización Empatía. Escucha activa.</p>	<p>Asistencia y puntualidad en el trabajo. Capacidad de trabajo en equipo. Orientación al ahorro. Actitud positiva. Responsabilidad.</p>

#### VI. Responsabilidades.

Responsabilidades adquiridas	Nivel exigido	
	Alto	Medio
Seguridad y salud de los trabajadores.	X	
Control de vectores.	X	
Cumplimiento del reglamento de seguridad.	X	
Correcto uso de los medios de protección.	X	

#### VII. Condiciones de trabajo.

Condiciones físicas del trabajo	Exposición del trabajador	
	Siempre	A menudo
Escasa ventilación.		
Escasa iluminación.		
Ambiente con polvo.		
Bajo calor radiante.		
Olores fuertes.		
Interior.	X	
Trabajo con otros.	X	
Trabajo bajo techo.	X	
Ruido.		
Vibración.		

Riesgos asociados	Exposición del trabajador	
	Siempre	A menudo

### VIII. Competencias deseadas.

Competencias generales	Nivel deseado de desarrollo			
	Alto	Medio	Bajo	Innecesario
Adaptación al cambio.	X			
Ética profesional.	X			
Calidad de trabajo.	X			
Capacidad de aprendizaje.	X			
Método y estilo de dirección.	X			
Actualización sobre la actividad de seguridad y salud.				
Profundización sobre la salud ocupacional.				
Orientación al cliente		X		
<b>Competencias específicas básicas</b>				
Entender instrucciones verbales y/o escritas	X			
Analizar problemas y proponer soluciones	X			
Comunicarse con otras personas	X			
Poseer autonomía – Iniciativa	X			
Capacidad de trabajo en equipo	X			
Uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	X			

**Anexo 28:** Normas de competencias. Especialista A en SST.

<b>Norma de competencia para el cargo de Especialista “A” en Seguridad y Salud en el Trabajo.</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Realizar acciones de asesoría.		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
Acciones de asesoría e investigación en materia de seguridad industrial.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	Se emiten permisos de seguridad. Se elaboran los planes de riesgo laborales de todas las organizaciones.	
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el Especialista “A” en Seguridad y Salud en el Trabajo.	<b>Evidencia de conocimiento:</b> Dominar la política de Seguridad y Salud del trabajo de la Empresa. Dominar la legislación vigente en materia de seguridad industrial.	
<b>Guía para la evaluación:</b> A través de riesgos en el sistema integrado de gestión.		

<b>Norma de competencia para el cargo de Especialista “A” en Seguridad y Salud en el Trabajo.</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Coordinar acciones de prevención de riesgos.		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
Se coordinan acciones para el cumplimiento de lo establecido en seguridad y salud del trabajo.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	Se realizan inspecciones de seguridad, investiga los accidentes, se coordinan el plan de realización de chequeos médicos y el uso de los medios de protección.	
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el Especialista “A” en Seguridad y Salud en el Trabajo.	<b>Evidencia de conocimiento:</b> Dominar la política de Seguridad y Salud del trabajo de la Empresa. Saber elaborar reglas, normas y planes de seguridad y comprobar su cumplimiento. Saber elaborar permisos de seguridad para trabajos peligrosos.	
<b>Guía para la evaluación:</b> A través de los comités de seguridad de seguridad y salud del trabajo y lo establecido en el sistema integrado de gestión.		

<b>Norma de competencia para el cargo de Especialista “A” en Seguridad y Salud en el Trabajo.</b>
<b>Unidad de competencia:</b> Realizar acciones ante accidentes.

<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
Cumplimiento de acciones de investigación ante accidentes laborales.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	Se elaboran reportes de eventos de seguridad y salud del trabajo.	
<b>Campo de aplicación:</b> Válido para el Especialista "A" en Seguridad y Salud en el Trabajo.	<b>Evidencia de conocimiento:</b> Dominar la política de Seguridad y Salud del trabajo de la Empresa. Saber elaborar reportes de eventos de seguridad y salud.	
<b>Guía para la evaluación:</b> A través de los comités de seguridad de salud y salud del trabajo y lo establecido en el sistema integrado de gestión.		

## Anexo 29: Perfil de competencias. Especialista B en SST.

### I. Identificación del cargo.

**Denominación del cargo:** Especialista "B" en Seguridad y Salud en el Trabajo.

**Área de la empresa a la que pertenece:** Recursos humanos.

**Categoría ocupacional:** Técnico.

**Grupo salarial:** Negociado entre la empresa mixta y la empresa empleadora.

**Subordinación:** Especialista "A" en Seguridad y Salud en el Trabajo.

**Supervisión que realiza:** Ninguna.

### II. Contenido del cargo.

#### Mapa funcional de competencias.

Misión o propósito del cargo	Funciones principales (Unidades de competencia)	Subfunciones o Tareas (Elementos de competencia)	Periodicidad
Controlar el cumplimiento de la política de Seguridad y Salud en el trabajo en la Empresa.	Ejecutar la identificación y evaluación de riesgos y adoptar acciones preventivas para mitigarlos.	Analizar las características tecnológicas y técnicas de las distintas actividades.	Permanente
		Emitir permisos de seguridad para trabajos peligrosos.	Permanente
		Identificar y evaluar los riesgos laborales y proponer planes de acción para mitigarlos.	Mensual
		Controlar el uso y mantenimiento de los medios de protección personal y colectiva, así como de los equipos y sistemas contra incendios.	Permanente
		Programar la ejecución de las inspecciones de seguridad a todas las áreas de la Planta.	Mensual
		Participar en la investigación de los accidentes de conjunto con el área y elaborar los reportes de eventos de seguridad y salud.	Ocasional
		Controlar la asistencia de los trabajadores a los chequeos médicos pre empleo y periódicos.	Permanente
		Calcular el presupuesto de gastos para los EPP y otros gastos relacionados con Seguridad y Salud en el trabajo.	Anual
		Calcular los índices de accidentalidad.	Anual

### III. Documentación que maneja.

- ✓ Chequeos médicos.
- ✓ Reglamentos de seguridad.
- ✓ Actas de los comités de seguridad y salud.
- ✓ Levantamiento de riesgos.
- ✓ Tarjetas de seguridad.

- ✓ Permisos de seguridad.
- ✓ Registro de accidente e incidente.
- ✓ Costos de los medios de seguridad.
- ✓ Actividad contra incendios.

#### IV. Equipamiento de trabajo.

- ✓ Computadoras.
- ✓ Escáner.
- ✓ Fotocopiadora.
- ✓ Móvil con prestaciones para el trabajo online.

#### V. Requisitos exigidos en el cargo.

**Formación general.** Graduado de nivel medio superior.

#### Conocimiento de la empresa y el proceso en el que se desempeña.

1. Dominar los objetivos y estrategias de la empresa y la dirección donde trabaja.
2. Dominar procedimientos de trabajo de su área de acción.
3. Dominio de los sistemas informáticos disponibles en especial los relacionados con manejo de bases de datos.
4. Dominio de la legislación vigente relacionada con su trabajo y con la seguridad informática.
5. Dominio de las TICs.

#### Matriz de competencias del cargo.

Matriz de competencia del cargo				
Nombre del Cargo	Unidad de competencia	Conocimientos necesarios	Habilidades necesarias	Actitudes Deseadas
Especialista "B" en Seguridad y Salud en el Trabajo.	Ejecutar la identificación y evaluación de riesgos y adoptar acciones preventivas para mitigarlos.	<p>Dominar la política de Seguridad y Salud del trabajo de la Empresa.</p> <p>Saber elaborar permisos de seguridad para trabajos peligrosos.</p> <p>Saber elaborar presupuestos de gastos.</p> <p>Saber calcular los índices de accidentalidad.</p>	<p>Capacidad para fomentar una cultura de salud.</p> <p>Habilidad para operar Windows y las aplicaciones del Microsoft Office.</p> <p>Habilidades en el análisis de datos.</p> <p>Capacidad de organización.</p> <p>Empatía.</p> <p>Escucha activa.</p>	<p>Asistencia y puntualidad en el trabajo.</p> <p>Capacidad de trabajo en equipo.</p> <p>Orientación al ahorro.</p> <p>Actitud positiva.</p> <p>Responsabilidad.</p>

#### VI. Responsabilidades.

Responsabilidades adquiridas	Nivel exigido	
	Alto	Medio

Seguridad y salud de los trabajadores.	X	
Control de vectores.	X	
Cumplimiento del reglamento de seguridad.	X	
Correcto uso de los medios de protección.	X	

### VII. Condiciones de trabajo.

Condiciones físicas del trabajo	Exposición del trabajador	
	Siempre	A menudo
Escasa ventilación.		
Escasa iluminación.		
Ambiente con polvo.		
Bajo calor radiante.		
Olores fuertes.		
Interior.	X	
Trabajo con otros.	X	
Trabajo bajo techo.	x	
Ruido.		
Vibración.		

Riesgos asociados	Exposición del trabajador	
	Siempre	A menudo

### VIII. Competencias deseadas.

Competencias generales	Nivel deseado de desarrollo			
	Alto	Medio	Bajo	Innecesario
Adaptación al cambio.	X			
Ética profesional.	X			
Calidad de trabajo.	X			
Capacidad de aprendizaje.	X			
Método y estilo de dirección.	X			
Actualización sobre la actividad de seguridad y salud.				
Profundización sobre la salud ocupacional.				
Orientación al cliente		X		
<b>Competencias específicas básicas</b>				
Entender instrucciones verbales y/o escritas	X			
Analizar problemas y proponer soluciones	X			
Comunicarse con otras personas	X			
Poseer autonomía – Iniciativa	X			
Capacidad de trabajo en equipo	X			
Uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	X			



### Anexo 30: Normas de competencias. Especialista B en SST.

<b>Norma de competencia para el cargo de Especialista "B" en Seguridad y Salud en el Trabajo.</b>		
<b>Unidad de competencia:</b> Ejecutar la identificación y evaluación de riesgos y adoptar acciones preventivas para mitigarlos.		
<b>Criterios de desempeño:</b>	<b>Evidencias de desempeño:</b>	
Nivel de identificación de riesgos laborales y acciones para mitigarlos.	<b>Evidencias del desempeño directo:</b>	<b>Evidencias del producto:</b>
	Se identifican y gestionan los riesgos laborales por áreas de la empresa. Cumplimiento de la realización de chequeos médicos en la fuerza de trabajo. Se ejecutan inspecciones seguridad relacionados con los medios de incendio. Se calcula el presupuesto de gasto para el área.	
<b>Campo de aplicación:</b> Especialista B en Seguridad y Salud en el Trabajo.	<b>Evidencia de conocimiento:</b> Dominar la política de Seguridad y Salud del trabajo de la Empresa. Saber elaborar permisos de seguridad para trabajos peligrosos. Saber elaborar presupuestos de gastos. Saber calcular los índices de accidentalidad.	
<b>Guía para la evaluación:</b> Se evalúa a través de indicadores de salud de la fuerza laboral e índices de accidentalidad.		