



GRUPO DE ESTUDIOS DE GERENCIA ORGANIZACIONAL

PROGRAMA DE MAESTRIA EN DIRECCIÓN

TESIS EN OPCIÓN DEL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN

Título: Diseño del procedimiento para perfiles de competencias en la Subgerencia de Operaciones Empresa SEPSA Cienfuegos.

AUTOR: Lic. Juan José Hernández Puerto

TUTOR: MsC. Marisol Estévez Díaz

“ Año 53 de la Revolución ”

AGRADECIMIENTOS

"Agradecer es el gran placer de reconocer en los demás, lo que constituye una ayuda para el que agradece".

- 1 Agradezco a nuestra Revolución por haberme dado la oportunidad de estudiar para aportar lo mejor de mis conocimientos al desarrollo de nuestra educación.
- 2 A toda mi familia por el inmenso apoyo que me han dado.

A todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo

A todos Gracias

DEDICATORIA

A los que festejan mis triunfos, elogian mis virtudes, corrigen con amor mis defectos y no escatiman nada a la hora de socorrerme en un desierto, a mis hijos, mi esposa.

RESUMEN

La Subgerencia de Operaciones de SEPSA (Servicios Especializados de Protección, S.A.) Cienfuegos, fue creada en los inicios del nuevo siglo, como parte de una política orientada a la excelencia, estando inmersa en continuos procesos de mejora en la Gestión de los Recursos Humanos, para llevar a cabo diversas acciones que incorporan nuevas prácticas, los perfiles de competencias aportan un nuevo enfoque. La propuesta contiene el **Diseño de un procedimiento para perfiles de competencia laboral para el puesto de Jefe de Instalación**, la novedad científica en la aplicación de los mismos, enriquecerá la eficacia y eficiencia del trabajo, ya que supera el profesiograma del cargo actualmente vigente y pudiera generalizarse a otros puestos claves de la Gerencia. Asumiendo las particularidades de cambio de la innovación en los servicios, desarrollando a su vez la información, comunicación y nuevos valores, que permitan la elevación profesional de estos jefes en función del trabajo de dirección y atención a los Clientes externos. Acorde con la especialización y exigencias de SEPSA como parte del sistema empresarial del MININT. En la determinación y medición de las competencias fue aplicado el método científico Delphi por rondas, dando nuevas posibilidades de su utilización y a la generalización de otras investigaciones relacionada con el capital humano. Los resultados del trabajo dependerán de la aplicación en la base y el seguimiento para evaluar su aceptación y efectividad.



Declaratoria

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez como parte de la culminación del Programa de Maestría en Dirección y que autorizo a que sea utilizado total o parcialmente por dicha institución para los fines que se estimen convenientes y no será publicado, ni presentado en eventos sin la aprobación de la Universidad.

Autor: Juan José Hernández Puerto.

25 de Enero de 2011

Firma:

Los abajo firmantes certificamos que este trabajo ha sido revisado según el acuerdo del Consejo de Dirección de nuestro centro y que cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura referidos a la temática señalada.

Información Científico Técnica:

Firma del tutor: MsC. Marisol Estévez Díaz

INDICE

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEORICOS REFERENCIALES	11
1.1 LAS COMPETENCIAS.	11
1.1.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.....	11
1.1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	15
1.2 LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.	19
1.2.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	19
1.2.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN ENFOQUE DE GESTION POR COMPETENCIAS.....	22
1.3 LAS COMPETENCIAS Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CUBA	25
1.3.1 EL MODELO DE GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO EN CUBA.	26
1.3.2 IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN CUBA.....	27
1.3.3 ALGUNAS VENTAJAS DE LA INTRODUCCIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN CUBA.....	28
1.3.4 TIPOS DE COMPETENCIAS LABORALES QUE SE DESEAN EN CUBA.....	29
1.4 PERFIL DE COMPETENCIAS	29
1.4.1 RELACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS CON LAS ACTIVIDADES CLAVES DE RECURSOS HUMANOS.	30
1.4.2 MÉTODOS UTILIZADOS EN LA DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	30
1.4.3 CONCLUSIONES DEL CAPITULO 1.....	31
CAPITULO II: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA Y DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	32
2.1. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	32
2.1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA SEPSA CIENFUEGOS	32
2.1.2 ESTRUCTURA Y PLANTILLA DE LA GERENCIA SEPSA CIENFUEGOS	33
2.1.2. CARACTERIZACIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DE SEPSA CIENFUEGOS.....	36
2.1.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS VALORES COMPARTIDOS EN LA SUGERENCIA DE OPERACIONES. SEPSA CIENFUEGOS	38
2.2. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA EL DISEÑO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS DEL JEFE DE INSTALACIÓN DE SEPSA.....	39
2.3 ESTRUCTURA DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL PERFIL DE COMPETENCIA	40
2.3.2 FASE NO. I DEFINIR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN	41
2.3.1 FASE No. II COMUNICACIÓN Y FORMACION.	42
2.3.3 FASE NO. III CONSULTAR ESPECIALISTAS Y TRABAJADORES CON MAYOR DESEMPEÑO Y EXPERIENCIA EN EL TEMA A INVESTIGAR.....	42
2.3.5 FASE NO. IV CREAR COMITÉ DE EXPERTO	42

2.3.6 FASE NO. V APLICACIÓN DEL MÉTODO DE EXPERTO O DELPHI POR RONDA PARA LA SELECCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LOS EXPERTO.	43
2.3.7 FASE: NO. VI DISEÑAR EL PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO OBJETO DE INVESTIGACIÓN. ...	48
2.3.8 FASE: NO. VII APLICAR Y EVALUAR LA EFECTIVIDAD.	48
2.3 CONCLUSIONES PARCIALES:	48
CAPITULO III: ANALISIS DE LOS RESULTADOS Y APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	50
3.1 INTRODUCCIÓN:	50
3.2 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DEL DISEÑO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS DEI JEFE DE INSTALACION DE SEPSA CIENFUEGOS.	50
3.2.1 FASE NO. I DEFINIR OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN	50
3.2.2 II COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN.....	52
3.2.4 FASE No IV CREACIÓN DEL COMITÉ DE EXPERTO.....	52
3.2.5 FASE NO. V APLICACIÓN DEL MÉTODO DE EXPERTO O DELPHI POR RONDA PARA LA SELECCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LOS EXPERTO. (ESTA FASE SE UNE CON LA NO.3)	53
3.2.6 FASE: NO. VI DISEÑAR EL PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO OBJETO DE INVESTIGACIÓN. ...	58
3.2.7 FASE: NO. VI I IMPLEMENTAR Y EVALUAR LA EFECTIVIDAD.....	62
4.1 CONCLUSIONES PARCIALES:	63
CONCLUSIONES GENERALES.....	64
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS.....	75

INTRODUCCIÓN

La implementación de la Gestión Integrada de los Recursos Humanos en la empresa de Servicios Especializados de Protección S.A. (SEPSA), tuvo sus orígenes desde la misma constitución de la organización. En los primeros años no se realizaba esta actividad de una manera sistemática, sino espontánea y a voluntad de los directivos de las diferentes subgerencias. La subgerencia de Recursos Humanos ha venido ejecutando en otras para la satisfacción laboral, pero no existía una planificación ni un procedimiento de perfiles de competencias para puestos claves de la organización y en especial de los jefes de instalaciones, quienes desempeñan un importante rol en el proceso de dirección y atención al cliente.

Con la implantación en la empresa de un Sistema de Gestión de la Calidad, certificado en el 2006 según las Normas ISO: 9001 del 2000 y recertificado en el 2008, se incluyó entre los procedimientos de calidad y la gestión por competencia. Esto contribuyó a llenar un vacío importante en la gestión de la empresa. Según los datos, la aplicación de este procedimiento ha contribuido a elevar el nivel de profesionalidad y competencias de los directivos, incluso por encima de los valores esperados.

Los cambios acelerados y la falta de respuestas en muchas organizaciones para adaptarse a las transformaciones han dado lugar a que cada vez más se reclamen nuevas herramientas para la Gestión de las Competencias Laborales. Esta comienza a desarrollarse basada en elementos como la calidad, información y gestión que constituyen “la clave de los trabajadores participando en ella”. La concepción moderna referida al carácter técnico y profesional incluye los perfiles basados en las competencias laborales, que unen las acciones de trabajo con los jefes de Instalación más preparado para el desempeño, buscando la innovación de la gestión en los servicios, tan variados y analíticos.

En consecuencia se dispone de técnicas objetivas y fiables que nos permitan medir y gestionar eficazmente, las competencias laborales de los Jefes de Instalaciones de la subgerencia de Operaciones de SEPSA, que se encarga de brindar servicio de seguridad y protección a las entidades. La posibilidad de enfocarse hacia el cumplimiento de las misiones, objetivos, metas y estrategias de los puestos de trabajo, conformado en perfiles de competencias laborales.

La subgerencia de Operaciones de SEPSA Cienfuegos, elaboró un cuestionario de preguntas, que fue aplicado al 75 % de los trabajadores del área de operaciones, que pretendía conocer los puntos débiles que tenía el servicio. A pesar de que lo hecho no tenía un basamento científico, ni fue el resultado de una investigación detallada de las técnicas y métodos a aplicar para realizar este tipo de trabajo, se puede plantear que sí resultó en su momento un paso de avance y el punto de partida para la realización de una investigación posterior. Sin embargo no existe en la organización un procedimiento que diseñe y evalúe las competencias laborales, aplicado al contexto actual y dirigido al subsistema de gestión de los recursos humanos del área, el cual permita mejorar continuamente su nivel de competencias y la evaluación del desempeño.

Partiendo de lo anterior es que nos planteamos el siguiente: **Problema Científico:** Ausencia de un procedimiento que diseñe y evalúe los perfiles de competencias laborales para los puestos claves de la subgerencia de Operaciones de SEPSA, Cienfuegos, provoca que no exista un buen funcionamiento en los procesos de gestión de los recursos humanos y de los servicios que esta área presta.

Objetivo General:

Elaboración de un procedimiento para diseñar y evaluar perfiles de competencias laborales de los Jefes de Instalaciones de la Subgerencia de Operaciones de SEPSA, Cienfuegos

Idea a defender: La elaboración de un procedimiento que permita diseñar y evaluar los perfiles de competencias laborales; para los Jefes de Instalaciones de la subgerencia de Operaciones de SEPSA Cienfuegos, logrará un mejor funcionamiento en el sistema de gestión de recursos humanos y los servicios que esta área presta.

Objetivos específicos:

- 1.- Desarrollar un marco teórico conceptual sobre la gestión por competencias acorde al desarrollo metodológico de la investigación.
- 2.- Caracterizar el objeto y estrategia de la empresa considerando la importancia de la identificación de las competencias, aplicando el diseño propuesto y su incidencia en los procesos de gestión de recursos humanos.
- 3.- Evaluar el profesiograma del cargo actualmente vigente del Jefe de Instalación y compararlo con el perfil de competencias obtenido.
- 4- Aplicar el diseño de perfil de competencia en la subgerencia de operaciones y evaluar su efectividad, a través de los recursos humanos de la empresa.

La elaboración de un procedimiento para diseñar perfiles de competencias en puestos claves es de gran importancia, pues constituye una herramienta de gran utilidad de la alta gerencia en aras del logro de los objetivos propuestos por la organización, cuyo fin es brindar un servicio de excelencia. Es novedoso por cuanto no tiene precedente dicho procedimiento en una entidad como esta. Sus resultados pueden publicarse en el marco de entidades afines para que pueda ser generalizado. La investigación a realizar es viable, para su ejecución se requiere de recursos mínimos. El trabajo se articula sobre las prácticas más actuales que existen sobre la Gestión por Competencias. Las experiencias que hasta hoy se han tenido con la aplicación de un sistema precario son positivas, lo que induce a concluir que con un sistema más efectivo, los resultados serán superiores. Por ello se considera que la relación costo-beneficio previsto para este trabajo es favorable a su ejecución.

Para el desarrollo del trabajo se realiza una investigación teórica sobre la importancia de la Gestión por Competencias, para el mejoramiento continuo de los recursos humanos de las organizaciones. Se analizan los conceptos de competencias, tipos, clasificaciones, modelos y métodos utilizados para diseñar perfiles; así como su vinculación con los recursos humanos y su aplicación en Cuba.

Por otro lado de acuerdo a la investigación teórica del tema se propone la elaboración de un procedimiento para diseñar perfiles de competencias laborales en este caso para el Jefe de Instalación, por la importancia del cargo dentro del proceso de gestión y de dirección en la subgerencia, así como la manera de conocer las percepciones de los mejores trabajadores de la empresa sobre la existencia o no de la gestión por competencias en la misma. Finalmente se discuten los resultados y se determina la fiabilidad del procedimiento diseñado.

La investigación se realiza mediante la utilización de métodos del nivel teórico, empírico y matemático los cuales favorecen a la obtención de resultados, así como su procesamiento y análisis.

Se utilizarán fundamentalmente los siguientes métodos:

Del nivel teórico:

- Analítico-Sintético: se utiliza para el procesamiento de la información obtenida de las diferentes fuentes consultadas, así como para el análisis de los resultados que se obtienen en el proceso de la investigación.
- Inductivo-Deductivo: permite profundizar en las diferentes concepciones acerca del tema investigado llegando a conclusiones sobre el mismo.
- Histórico-Lógico: posibilita el conocimiento del tema desde su surgimiento hasta el momento en que se investiga, tanto nacional como internacionalmente, llegando a su desarrollo actual.
- Sistémico: en toda la investigación se emplea evaluando los diferentes aspectos que se interrelacionan entre sí a nivel de toda la organización.
- Modelación: facilita modelar la estructura del procedimiento que se propone tomando como referencia sus fundamentos teóricos.

Del nivel empírico:

- Análisis de documentos: permite profundizar en el conocimiento del tema mediante el análisis de los documentos rectores de la empresa y otros documentos oficiales.
- Entrevista: la cual se argumenta acerca de las principales exigencias de los especialistas.
- Criterio de especialista: se utiliza con el objetivo de validar el procedimiento propuesto en la investigación.
- Se utilizó Microsoft Excel para cuantificar los datos estadísticos

El método Delphi por rondas se utilizó para establecer los perfiles de competencias deseados de los Jefes de Instalaciones del Área de Operaciones.

Capítulo I: En este capítulo se expresa lo importante que es la gestión por competencias a partir de la definición, su clasificación, enfoques, modelos y métodos para su determinación, llegando a comprender las ventajas y desventajas de los perfiles de competencias y su incidencia en los Sistemas de Gestión de los Recursos Humanos. De forma concreta se aborda la gestión por competencias en Cuba.

Capítulo II donde se realiza un análisis estratégico de la situación actual objeto de estudio de la empresa, partiendo del conocimiento del trabajo de los Jefes de Instalaciones en el marco jurídico y constitucional, así como se elabora un procedimiento para diseñar perfiles de competencias laborales.

Capítulo (III) donde se hace un análisis de los resultados y la aplicación del diseño de los perfiles de competencias laborales del Jefe de Instalación de la Subgerencia de Operaciones del SEPSA. Cienfuegos.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEORICOS REFERENCIALES

En este primer capítulo de la tesis se realiza un estudio de este concepto de competencia desde diferentes enfoques, autores y países, de igual forma la clasificación de las competencias, desde las más generales hasta las más específicas. El estudio de las competencias crea las bases para poder comprender el sistema de gestión por competencias, siendo este el otro concepto estudiado en este capítulo, sus ventajas y desventajas así como algunos de los modelos de gestión por competencias. Las competencias y la gestión por competencias en nuestro país son abordadas en la última parte del capítulo y de forma muy general algunos trabajos realizados en nuestra universidad.

1.1 LAS COMPETENCIAS.

En el período actual ya no basta con la información y el conocimiento técnico pues nada se asegura con lo que se conoce o con lo que se domina sino que se incorporan ingredientes asociados con las capacidades, habilidades, actitudes y valores que aseguren aplicaciones adecuadas y orientadas; aflorando así, según el criterio de diversos autores, el concepto de competencia ¹"(Dao, 2000). No es fácil acotar el concepto de competencia, cuando una detallada revisión de la literatura sobre este campo, además de evidenciar los continuos esfuerzos dedicados a esta tarea y los diferentes enfoques en su concreción desde lo psicológico, pedagógico, laboral, social, etc., indican que este término no es unívoco.

El problema permanece aún sin resolver, por lo que seguirá siendo objeto de debate en el futuro más próximo. En cualquier caso, la acepción hoy por hoy más coherente con la filosofía del enfoque de competencias es la que considera a éstas como un conjunto de **comportamientos observables** relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización dados o en una situación personal/social determinada. ²(Sáiz 20006) ² (migarsaiz@psi.ucm.es).

²" Fuente: www.canalwork.com

Por otra parte, también es importante destacar que en cada definición existen supuestos previos o unos niveles de abstracción distintos con los que cada autor opera. Esta diferenciación inicial, que implica diferentes parámetros de referencia, provoca que el resultado conceptual, obviamente, sea diferente. La definición de competencias, su clasificación, tipos y perfiles representan el punto de partida del estudio que se presenta en este trabajo, es por ello que se le dedica un amplio espacio dentro de las consideraciones teóricas del trabajo y desde diversos enfoques y autores.

1.1.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.

La noción de competencia, tal como es usada en relación al mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento. Una vieja definición del diccionario "(Larousse de 1930) decía: "en los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos,

¹ El conocimiento y las competencias en las organizaciones del Siglo XXI/ A, Dao...[et.al.]...Caracas. Universidad Metropolitana, 2000. -- 175 p.

² (migarsaiz@psi.ucm.es). Sáiz 20006

cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere.” Son entonces un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica ³ (Gallard, 1995).

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. Generalmente una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación. Esto introduce al modelo de Iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

Desde el punto de vista etimológico, encontramos el origen del término competencia en el verbo latino “competere” (ir al encuentro una cosa de otra, encontrarse) para pasar también a acepciones como “responder a, corresponder” “estar en buen estado” “ser suficiente”, dando lugar a los adjetivos “competens-entis” (participio presente de competo) en la línea de competente, conveniente, apropiado para; y los sustantivos “competio-onis” competición en juicio y competitor-oris” competidor, concurrente, rival. La Gran Enciclopedia Larousse define competencia como disputa o contienda entre dos o más sobre alguna cosa. Rivalidad, oposición entre dos o más personas. Incumbencia. Aptitud, idoneidad.

Según el ⁴(el nuevo Diccionario de la Real Academia de Lengua Española), define las competencias como la oposición o rivalidades entre dos o más personas que aspiran a obtener una misma cosa, aptitud, idoneidad, atribución legítimas a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto, entres otras.

En Cuba, se define como el conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrado y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones. ⁵(Según la Resolución Ministerial 21/99 del CETSS).

Más recientemente, a partir del Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano que se está aplicando en nuestro país, se definieron las ⁶(Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 del 2007 y específicamente en la NC 3000:2007)se definen las competencias laborales como un conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones,

³ Gallart M. Competencias Laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo./ M. Gallart, C. Jacinto.-- Montevideo, CINTERFOR, 1995.—23 p.

⁴ El nuevo Diccionario de la Real Academia de Lengua Española

⁵ Resolución Ministerial 21/99 del CETSS

⁶ Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 del 2007 y específicamente en la NC 3000:2007)

características personales y valores, basados en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles, y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Según ⁷(Cartaya 2009) pronosticó que en Cuba, en los próximos años, deberá prevalecer una psicología social del trascendente reconocimiento que significa ser distinguido y renumerado como trabajador competente, signado por el esfuerzo sostenido, la consagración y la excelencia en el trabajo.

Significando además que este enfoque nada tiene que ver con la perspectiva excluyente e inhumana de las competencias laborales en la sociedad capitalista donde el hombre es lobo del hombre. Por el contrario, se trata, según (Cartaya 2009) de la asimilación, aplicación y enriquecimiento de una tecnología en beneficio de la sociedad y el individuo, encaminada a lograr un trabajador competente y solidario, maximizar la capacidad del capital humano formado por la Revolución, robustecer nuestro estado socialista de trabajadores y responder el reto histórico de hacer más eficiente la empresa socialista que la capitalista.

Otras definiciones dejan bien claro lo polisémico de este concepto.

Competencia significa el conjunto de saberes (saber, saber hacer, saber estar y saber ser conocimientos, procedimientos y actitudes) combinados, coordinados e integrados en el ejercicio profesional". El dominio de estos saberes le "hace capaz" de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional ⁸(Tejada, 1998)

Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer ⁹(Mertens, 2000)

Un conjunto de conocimientos, de saber hacer, y de comportamientos puestos en práctica de modo oportuno en una situación de trabajo ¹⁰(Ravitsky, M. 2002). La capacidad de movilizar, articular y poner en acción valores, conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño eficiente y eficaz de actividades requeridas por la naturaleza del trabajo ¹¹ (Pissinati, 2002).

Son interesantes además los conceptos de competencias que asumen algunas instituciones de distintos países del mundo, entre ellos: Según el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral de México "las competencias son la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no

⁷ Morales Cartaya, Alfredo, Capital Humano. Hacia un Sistema de Gestión en las Empresas Cubanas, Dr en Ciencia Técnicas, Editora Política/ La Habana. 2009

⁸ Tejada J. El formador ante las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación: Nuevos roles y competencias profesionales. Revista Comunicación y Pedagogía (España) 158:17-26, 1998.

⁹ Mertens L. La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional/ L. Mertens.-- Madrid: OEI, 2000.— 56p.

¹⁰ Ravitsky M. Metodología francesa: diseño de una acción de capacitación./ M. Ravitsky.-- Ciudad de la Habana: Proyecto ETFP, 2002.-- 12p.

¹¹ Pissinati, T.El proyecto como fuente, método y proceso pedagógico de desarrollo del protagonismo en el espacio-tiempo de la educación tecnológica./ T. Pissinati.— Ciudad Habana: Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo, 2002.—22p

solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo ¹²(CONOCER, 1997).

Para el (Instituto Nacional de Empleo INEM, España) “las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación ¹³”(INEM, 1995).

Se debe mencionar que la Organización Internacional del Trabajo OIT ha definido el concepto de Competencia Profesional 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 ¹⁴(OIT, 1993).

En Australia la competencia se concibe como “una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones ¹⁵(Gonczi, 1996).

En Alemania “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo¹⁶(Bunk, 1994).

En este trabajo de maestría el autor define competencias como “un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores coordinados e integrados que debe poseer el individuo para el desempeño satisfactorio de su actividad laboral. Se asumen los conocimientos, habilidades, actitudes y valores por ser elementos regularmente abordados por gran parte de los autores estudiosos del tema, coordinados e integrados porque existe orden e interdependencia con vista a un objetivo común. El contexto es clave en esta definición, por tal motivo añadiría a la definición anterior que esa actividad laboral está comprometida con el proyecto social cubano.

3 www.oitcinterfor.org/public/spanish/

¹² Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. La Normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas./ CONOCER .--México, CONOCER, 1997.—25p.

¹³ INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional./ INEM.—Madrid: INEM, 1995.—23p.

¹⁴ OIT. Formación profesional. Glosario de términos escogidos/ OIT.—Ginebra: OIT, 1993.—37p.

¹⁵ Gonczi, Andrew. Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia/ Andrew Gonczi, James Athanasou.—Madrid: Ed. Limusa. 1996. —16p.

¹⁶ Bunk, G. P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP (Alemania) (1): 35-48, 1994.

Según criterio del autor una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva o de servicio de manera eficiente para lograr los resultados esperados. La persona que es competente puede proporcionar evidencia, es decir, mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten contar con una base para su eficaz desempeño, es por ello que las competencias están estrechamente relacionadas con el desempeño en el puesto de trabajo.

Resulta interesante la forma en la que el español (Tejada, 1998) de la Universidad de Barcelona, en su trabajo titulado "Acerca de las Competencias Profesionales" realiza un pormenorizado análisis del término que agrupa y estudia claramente la esencia de la conceptualización de éstas competencias y ofrece algunos significados que consideramos con mucho interés.

Se refiere a la competencia profesional como **autoridad**, haciendo alusión a los asuntos o cometidos que quedan bajo la competencia directa de un profesional, en este caso se presenta ante la acepción de la competencia como **atribución o incumbencia**, estando ligada a la figura profesional (tareas y funciones) que engloba el conjunto de realizaciones, resultados, líneas de actuación y consecuciones que se demandan del titular de una profesión u ocupación determinada, como **capacitación**, y se refiere al grado de preparación, saber hacer, conocimientos y experticia de una persona como resultado del aprendizaje y por último, se indica a la competencia como **suficiencia** o mínimos claves para el buen hacer competente y competitivo, acotándose las realizaciones, resultados, experiencias y logros que un titular debe sobrepasar para acceder o mantenerse satisfactoriamente en una ocupación con garantías de solvencia y profesionalidad.

De lo anterior afirmamos que la competencia es el nuevo paradigma del empleo. Los atributos que debe disponer un trabajador para ocupar un determinado puesto. En las actuales condiciones de competitividad y productividad el concepto de competencias se impone en lo que se refiere a la formación y desarrollo de capital humano. El concepto de competencia busca definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño en situación de trabajo. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

1.1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.

Producto de la dificultad que existe para dar una definición clara y única acerca del fenómeno que engloba el término competencia, surgen diversas clasificaciones, tendientes a formular un ordenamiento que permita identificar los principales tipos de competencias. Existe una tendencia a clasificarla en tres grandes grupos, las **competencias generales** que son aquellas que abarcan a casi todas las profesiones y oficios, y están relacionadas con la preparación básica del individuo; por ejemplo, utilizar la computadora, comunicarse oral y escrito en su idioma, aplicar métodos de cálculo, etc., (Basic Skills en EE.UU., Core Skills en U.K., Key Competencias en Australia, Capacidades Básicas en Francia), las **competencias genéricas** las que se refieren a comportamientos laborales propios de desempeños en diferentes sectores o actividades y usualmente relacionados con la interacción hacia tecnologías de uso general, tal es el caso del manejo de algunos equipos y herramientas o competencias como la negociación, la planeación, el control, la interacción con clientes, etc. (Ej. Core Behaviors en EE.UU., Generic Units en U.K. y Cross Industry Standars en Australia) y por último las **competencias específicas** que están directamente relacionadas con el ejercicio de ocupaciones concretas y no son fácilmente transferibles de uno a otro ámbito, dadas sus características tecnológicas. Es el caso de

competencias como la operación de maquinaria de control numérico, el chequeo de pacientes, la elaboración de estados financieros.¹⁷(Ej. Industry Specific Standards en U.K. y Australia).

Otra clasificación es la que realizan ¹⁷(Cardona y Chinchilla 1999) quienes refieren dos tipos de competencias: **las técnicas o de puesto** se refieren a 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 y **las directivas** son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una empresa puedan enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Las competencias, también pueden ser clasificadas de acuerdo a su grado de aplicabilidad y especificidad organizacional en: **competencias corporativas** de la organización, comunes a todos los cargos y las líneas de negocios, **competencias comunes de un área, gerencia o línea de negocios**, **competencias de familias de cargos** con responsabilidades similares y **competencias específicas del cargo**. Esta clasificación también es de mucha aplicabilidad en la Empresa SEPSA de Cienfuegos donde se incluye el área de Operaciones, por la forma en que está estructurado su organigrama y funcionamiento.

En este mismo sentido ¹⁸(Delgado, 2000) plantea una clasificación de acuerdo al nivel funcional dentro de la estructura de la empresa con el que estarán relacionadas dichas competencias: las **competencias organizacionales**, que suponen un rasgo diferencial en el mercado; las **competencias corporativas**, que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes; las **competencias técnicas** que se referirán a los comportamientos precisos en cada unidad funcional, para conseguir sus objetivos, en base a su misión y metas dentro de la estrategia organizacional y relacionadas con los aspectos técnicos de la misma; las **competencias de rol**, que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes; las **competencias de posición**, que corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específico.

Por último, las competencias se pueden clasificar según ¹⁸(Velandó, E. 1997) de acuerdo a su facilidad o dificultad de desarrollo, en **competencias fácilmente entrenables** (pensamiento analítico), **competencias medianamente entrenables** (iniciativa) y **competencias difícilmente entrenables** (autoconfianza o flexibilidad). Esta clasificación es un aspecto fundamental cuando se requiere decidir que tipo de competencias resulta más provechoso invertir en su desarrollo, ya que permite evaluar, de forma clara y precisa, el costo-beneficio que provocará para la consecución de metas de la organización.

Se debe destacar que en las Normas Cubanas asociadas al Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano se habla de las competencias distintivas y competencias de procesos sin embargo no se definen en el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. Es importante tener en cuenta esta clasificación de las competencias:

Competencias Distintivas de la organización, son los recursos más las capacidades y son las fortalezas únicas, que solo posee la empresa y que le permiten lograr una condición superior en

¹⁷ Industry Specific Standards en U.K. y Australia

¹⁸ Velandó, M. "La función de recursos humanos en la empresa"/ M. Velandó.--Vigo: Gestión, 1997.-- 42 p. Villamayor, E. Gestión por competencias: una aproximación a su necesidad./ E. Villamayor.-- Buenos Aires: Banca Central, 2004.—12p.

los factores de formación de ventaja competitiva. También se definen como aquellas que le permiten a una organización obtener una ventaja competitiva que sea sostenida y que por lo tanto les facilita lograr un desempeño superior¹⁹(Calderón, 2006).

Las competencias distintivas según ²⁰(Camisón, 2002) se clasifican en tres niveles: en el primero están las competencias distintivas estáticas, relacionadas con la explotación de recursos tangibles, asociadas a las actividades funcionales de la empresa, como el marketing (v. gr., capacidad para identificar las tendencias del negocio), la gestión tecnológica y de I+D (v. gr., capacidad para mantenerse en la frontera tecnológica del negocio), la producción (p. ej., eficacia en la reducción de costos de producción) y finanzas (p. Ej., eficacia en la gestión de la estructura de capital). Por sus características, no son de interés en la presente investigación.

4' http://www.acede.org/index_archivos/CD

En el segundo nivel se ubican las competencias de coordinación y cohesión, vinculadas a la integración de actividades funcionales, a la cohesión de la organización y a la creación de valor de la empresa. Son fundamentalmente competencias directivas, algunas relacionadas con las características personales y de talento del directivo o con la actitud frente al riesgo y al entorno, y otras asociadas con el estilo y las habilidades de dirección. Estas últimas, por ser posibles de desarrollar a partir de actividades de gestión humana, son consideradas importantes para el presente estudio.

Por último, en el tercer nivel se ubican las competencias distintivas dinámicas, entendidas como las destrezas de la organización para adaptar, integrar, construir o reconfigurar recursos para generar nuevas competencias y responder a un entorno turbulento. Son de tres tipos: aquellas orientadas a fomentar la innovación y el aprendizaje, las tendientes a lograr el compromiso individual y colectivo (cultura), y las propias de un diseño organizacional apropiado.

En su libro "Universidades Empresariales: Cómo crear una fuerza laboral de clase mundial"²¹(Meister, 2000) define un conjunto de capacidades y conocimientos implícitos necesarios para lograr la competencia. Ellas son los cimientos del desarrollo laboral integrado del individuo constituyéndose en **competencias medulares en el sitio de trabajo**.

- Aprender a aprender. Exige a los trabajadores su capacidad de recurrir a un conjunto de aptitudes entre las cuales se puede mencionar la capacidad de analizar situaciones, hacer preguntas, solicitar la aclaración de aspectos que no entienden y pensar de forma creativa para generar opciones. Es la capacidad de aplicar el conocimiento existente a situaciones nuevas, experimentar con el aprendizaje desde diversas fuentes e insertar ese aprendizaje en su vida diaria.

¹⁹ Calderón, G. Competencias distintivas en las PYMEs: Un aporte desde la gestión humana. Revista Innovar. (Colombia) 16 (27): 40-52, 2006 **Adaptación del sujeto a diferentes situaciones**

²⁰ Camisón, C. Las competencias distintivas basadas en activos intangibles./ P. Morcillo, J. Fernández Aguado: En Dirección estratégica.-- Barcelona: Editorial Ariel.. 2002.—45p.

²¹ Meister, Jeanne. "Universidades Empresariales: Cómo crear una fuerza laboral de clase mundial"/ Jeanne Meister.—Colombia: McGraw-Hill., 2000.—160p.

- **Comunicación y colaboración.** Incluyen no sólo las capacidades interpersonales tradicionales de escuchar y comunicarse en forma efectiva sino destrezas como saber trabajar en grupos, colaborar con los miembros del equipo.
- **Pensamiento creativo y solución de problemas.** Incluye pensar en forma creativa, desarrollar la capacidad de resolver problemas y ser capaces de analizar situaciones, hacer preguntas, aclarar lo que no se entiende y sugerir mejoras. Crear soluciones innovadoras a problemas imprevistos. Desarrollar aptitudes de pensamiento crítico y solución de problemas con el fin de resolver con eficiencia las situaciones que se presentan sin esperar recibir directrices al respecto.
- **Cultura tecnológica.** Saber utilizar un dispositivo de información que se conecte con el mundo.
- **Cultura global y de negocios.** Implica capacidades en la cultura de negocios, como: finanzas, planeación estratégica y marketing. • **Desarrollo del liderazgo.** Saber ser agentes de cambio, desarrollar la capacidad de imaginar una mejoría y lograr el compromiso activo de los demás para llevar a cabo la visión compartida de la organización.
- **Autogestión de la carrera profesional.** Aptitudes de auto desarrollo y autogestión, habilidad para manejar la vida profesión.

Según ²²(Cartaya 2009) un ejemplo más del enfoque de competencias que se centra en los atributos personales se encuentra en el informe conocido como SCANS del 1991 que clasificó dos grandes grupos: uno de base y el otro de competencias transversales.

Competencias básicas:

- Habilidades básicas: lectura, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar.
- Aptitudes analíticas: pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar, organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar.
- Cualidades personales: responsabilidad, auto estima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad.

Competencias transversales:

- Gestión de recursos: tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.
- Relaciones interpersonales: trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.
- Gestión de Información: buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadores.
- Comprensión sistémica: comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas.
- Dominio tecnológico: seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

²² Morales Cartaya, Alfredo, Capital Humano. Hacia un Sistema de Gestión en las Empresas Cubanas, Dr en Ciencia Técnicas, Editora Política/ La Habana. 2009

Según el autor este enfoque para las empresas cubanas y dentro de ella la organización SEPSA que su concepción es de carácter empresarial, son de mucha importancia las clasificaciones realizadas por SCANS sobre competencias básicas y transversales como atributos para la mejora continua de sus recursos humanos.

1.2 LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

El inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial: las competencias, pero no es hasta la década del 70, que resurge con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard,²³(David Mc Clelland), quien postuló que “era preciso buscar otras variables en la formación –las competencias que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados”.

Lógicamente el estudio y profundización de esta teoría no se limitó a esa región del mundo. Surgen entonces diversas escuelas, que concentran sus esfuerzos en el tema, pero no es hasta finales de la década del 90, que la Gestión por Competencias sale del ámbito de los recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones.

Se plantea que los elementos que distinguen verdaderamente una organización de otra en la actualidad, provienen fundamentalmente de las competencias del capital humano y del capital organizacional. Sobre ellos es que se actúa para lograr el incremento de la calidad y de la competitividad y por tanto es de ahí de donde proviene la importancia y vigencia que se otorga en estos momentos, al desarrollo de cualidades en el hombre y a la interrelación entre grupos tanto dentro de la organización como con otros pertenecientes al entorno.

La adopción de un modelo ecléctico, donde se mezclen los elementos fundamentales de las tres corrientes de estudio de las competencias, incluyendo, sobre todo, los aspectos que significan ventajas, resultaría más recomendable al facilitar la implementación práctica del enfoque de competencias para la GRH en las organizaciones

1.2.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en sí misma, cobra su mayor importancia la Gestión por Competencias, ya que al fin y al cabo la fuerza y competitividad de una organización están hoy en día depositadas en sus personas, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de Gestión Humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales.²⁴(Gallego, 2001)

La revisión de la bibliografía en el campo de las competencias nos lleva a que el modelo integrado de gestión de recursos humanos que se maneja actualmente se basa en el análisis de las conductas observables y evaluables: las competencias. Muy unido a este análisis se encuentra la gestión por competencias, hay en este hecho una revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

²³ 5”Mc Clelland, D.C. Testing for Competence rather than for Intelligence”, in American Psychologist. January 1973.

²⁴ Gallego Franco, Mery: "Gestión humana basada en competencias (I). Teoría de Competencias", [en línea], areaRH.com,

Tomado De: <<http://www.areasrh.com/rhh/Teoriadecompetencias.htm>> , 25 de Enero de 2008.

Son muchas las empresas y organismos que en Europa, Estados Unidos y en forma más reciente en América Latina han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencias laborales. La justificación de esto se halla en el intento de mejorar los resultados obtenidos a través de la movilización del conocimiento y de las capacidades de aprendizaje.

Lo anteriormente expuesto hace que sea necesario en este trabajo expresar algunas definiciones de gestión por competencias:

Gestión por competencias es el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas. Las competencias – bajo este enfoque - son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia. Las competencias se organizan en torno a unidades: roles, posiciones y procesos, que constituyen en sí la estructura social del trabajo en la organización o empresa”²⁵(Gallego, 2001).

También se entiende por **gestión por competencias** el gerenciamiento que:

- Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- Determinará a la persona que cumpla con estas competencias.
- Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.
- Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

Gestión por competencias es la capacidad de una empresa de “atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”.

La gestión por competencia es, a criterio del autor de este trabajo, una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el entorno y los cambios que en la gestión de los recursos humanos se vienen aplicando a partir de la gestión del conocimiento, la gestión de la información, la gestión del talento humano, las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, etc. La gestión por competencias es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se

²⁵ Gallego Franco, Mery: "Gestión humana basada en competencias (I). Teoría de Competencias", [en línea], areaRH.com, Tomado De: <<http://www.areasrh.com/rhh/Teoriadecompetencias.htm>> , 25 de Enero de 2001.

aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa, esto es la **gestión por competencias** (Ernest & Young²⁶ Consultores, 1999)

Gestión por competencias: Consiste en la identificación de las competencias de una empresa y su asignación a cada puesto. Se utiliza con éxito para el diseño de planes de formación, valoración económica de puestos de trabajo, selección de personal y evaluación del desempeño ²⁷(Tejero, 2005).

Recientemente en nuestro país aparecieron las Normas Cubanas asociadas al Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano en las que se define **gestión por competencias** como las actividades coordinadas para exigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización ²⁸(NC 3000: 2007). Información obtenida sobre experiencias realizadas en países de América Latina permite decir que la gestión por competencias es una actividad dinamizante en las organizaciones, que moviliza distintos actores en el proceso de formación de las personas que trabajan.(Villamayor, 2004)

Otro modelo de gestión de competencias es el planteado por ²⁹(Domingo J. Delgado 2000). En este trabajo, y como una primera contribución a la comprensión de la Gestión por Competencias y a la visualización de sus bondades, se presenta:

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

Figura. No: 1 Modelo Holístico para Gestión por Competencias



Fuente: Domingo J. Delgado

(2000).

²⁶ (Ernest & Young Consultores, 1999)

²⁷ Tejero, F. Conceptos generales sobre los métodos empresariales para la gestión. Tomado De: <http://www.ofertaformativa.com/conceptos-generales-sobre-los-metodos-empresariales-para-la-gestion-3.htm>. 06 de febrero de 2008.

²⁸ NC 3000/207

²⁹ Delgado M., Domingo. Modelo de gestión por competencias. Tomado De: www.portaldelconocimiento.com, 15 de Diciembre de 2007

1.2.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN ENFOQUE DE GESTION POR COMPETENCIAS.

Los enfoques de gestión por competencias guardan cierta relación con los inventarios de competencias, al elaborarlos se recomienda ³⁰(Cuesta, 2001; Jiménez, 1997; Delgado, 2000; Sánchez, 2004) llegar a un nivel “manejable”, es decir, si se llega a un nivel muy genérico aparecerá la dificultad de que previsiblemente todos (trabajadores y cargos) deban poseer dicha competencia, lo que no permite gestionar la psicodiversidad organizativa (Sánchez, 2004). Sin embargo, si se llega a un alto nivel de análisis y se utilizan taxonomías de competencias muy extensas aparecerá entonces la dificultad de las herramientas y los procesos analíticos posteriores.

Además, el modelo será complejo y, por tanto, más difícilmente aplicable y “explicable” y, por supuesto, más costoso tanto en el diseño como en su posterior mantenimiento. Lo anteriormente expuesto puede convertirse en una ventaja si se estudia desde esta variante y a su vez en una amenaza si no se consideran estos puntos de vista.

Un enfoque de gestión por competencias.

- Contribuye al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- Mejora y facilita la gestión integrada de los recursos humanos.
- Apoya la toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.
- Genera un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- Hace converger la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- Involucra a los directivos en la gestión de los recursos humanos.

En estos momentos muchas organizaciones están viendo en los modelos de gestión por competencias instrumentos demasiados rígidos o demasiados limitativos en un contexto de rápido cambio y alta rotación de personal, convirtiéndose en una amenaza latente para las organizaciones. Es necesario tener en cuenta no solo lo que la persona es, sino de lo que es capaz. Las competencias sin motivos son recursos que no se utilizan, los motivos sin valores no son perdurables y los valores sin competencias no son intenciones ³¹(Zamora, 2003). Lo anteriormente expuesto permite reflexionar que la motivación de las personas y sus valores, cuando no se cultivan y desarrollan, pueden convertirse en un freno para la gestión por competencias.

La asunción de un enfoque basado en competencias no sólo permite acortar la brecha existente entre educación y mundo del trabajo, sino también, estrechar los vínculos entre la formación de

³⁰ Santos, Armando. Gestión de Competencias./ Armando Cuesta Santos.-- La Habana: Editorial Academia, 2001. —93p.

Jiménez, A. La Gestión por competencia: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma. En Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos.-- Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.-- p. 211 - 246.

³¹ Zamora, R. (2003). La gestión por competencias. Training Games. Tomado De: www.traininggames.com, 13 de noviembre de 2007.

postgrado y pregrado, entre las diferentes etapas o momentos del proceso de reproducción de la fuerza de trabajo calificada –formación-distribución utilización y entre los objetivos educativos e instructivos que plantean nuestros planes de estudio al vincular los aspectos cognoscitivos con los de desarrollo de potencialidades, capacidades y actitudes favorables al desarrollo personal, institucional y social y, en general, al desarrollo socioeconómico de nuestro país.

Desde otro punto de vista, los enfoques por competencias al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilitan el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización. Resulta más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos, de igual forma facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables.

Otras aportaciones del enfoque de competencias son:

1. Está orientado a los resultados: se buscan rendimientos excelentes, aunque también hay quien plantea la posibilidad de que el desempeño pueda ser simplemente satisfactorio.
2. Se consideran un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones: comportamientos competentes que se han dado en situaciones similares en el pasado, es muy probable que vuelvan a producirse. En cualquier caso, si eso no ha ocurrido, se deja abierta la posibilidad de que quien no ha actuado de una manera excelente en el pasado pueda hacerlo con posterioridad; en congruencia con el enfoque, se admite (y fomenta) la posibilidad de aprendizaje de los individuos.
3. Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente qué se espera de cada uno: qué competencias y qué resultados.

En la bibliografía consultada también aparecen una serie de problemas que impiden precisamente extraer todo lo que de sí pueda dar un enfoque de gestión por competencias. Estos problemas son de carácter tanto teórico o conceptual, como práctico o metodológico. Entre los más frecuentes destacan:

- Confusión terminológica: a un mismo componente se le denomina de distintas formas o, peor, a distintos componentes se les asigna una misma etiqueta. Por ejemplo, "actitudes", "habilidades", "rasgos", etc., son habitualmente empleados como etiquetas intercambiables cuando, en realidad, se están refiriendo a aspectos distintos de las personas. Y este problema no se ciñe sólo al terreno de lo teórico; cada uno de esos elementos se manifiesta, se evalúa, se entrena de forma diferente.
- Disparidad de criterios: derivada en buena medida del problema anterior, así como de la diversidad de contextos en los que se aplica.
- Empleo inadecuado de los métodos, técnicas o herramientas disponibles: no siempre se conocen las posibilidades, características o limitaciones de los diferentes métodos y técnicas, ni siempre se aplican en las condiciones idóneas. Por ejemplo, empleo de pruebas de evaluación situacionales sin registros adecuados de conducta, empleo abusivo de test, entrenamiento de habilidades en condiciones adversas, etc.
- Empleo de métodos, técnicas o herramientas inadecuadas: también se detecta cierta proliferación de técnicas "creadas para la ocasión" pero con importantes déficits de fiabilidad y validez (por no seguir un procedimiento riguroso en su elaboración), empleo de técnicas con fines

distintos a aquellos para los que fueron creadas (por ejemplo, abuso del cuestionario para evaluar conductas) o, en definitiva, empleo de métodos y técnicas poco contrastados.

- En general se observa una escasa incorporación e integración de los principios básicos y los conocimientos más actuales sobre el comportamiento humano que aporta la Psicología moderna.

Según Domingo J. Delgado M., Socio – Director de CORGA C.A existen algunas razones que justifican el hecho de tener que pasar a la Gestión por Competencias en una organización, y por tanto se asumen como ventajas de la implementación de un sistema de gestión por competencias, entre las que se encuentran:

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

Otra forma en que se analizan las ventajas de adoptar un sistema de gestión por competencias es su incidencia en los diferentes subsistemas que integran el sistema de gestión de los recursos humanos, a continuación se presenta un análisis concreto de esta incidencia.

Reclutamiento y selección de personal: La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, en ellas se utilizan, por ejemplo, técnicas enfocadas a identificar comportamientos que la persona haya tenido, que resulten predictores de desempeños adecuados en el nuevo puesto. Para esto, el contar con un perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, permite contar con una descripción específica y concreta de las competencias, concretamente de las conductas, que requiere demostrar la persona que sea seleccionada. Actualmente, las pruebas intelectuales, pruebas de habilidades específicas, cuestionarios de personalidad, test proyectivos y entrevista psicolaboral, están siendo complementados con assessment de competencias mediante paneles de expertos y la aplicación de inventarios de conductas exitosas, lo que aumenta la eficiencia de la selección de personal ³²(Fernández y Baeza, 2001).

Inducción: El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste lo más rigurosamente al perfil de competencias requerido para determinado cargo, para lo cual se utiliza la técnica de comparación de perfiles, la que permite determinar cuáles son las brechas existentes entre las competencias demostradas por la persona seleccionada para el cargo y las realmente requeridas por la organización, lo que permite la ejecución de un proceso de inducción más específico, que solo abarque específicamente los déficit presentados, disminuyendo así el tiempo de preparación que necesita el nuevo trabajador para incorporarse plena y eficientemente en su quehacer laboral. Wood & Payne, 1998. (cit. Fernández y Baeza, 2001)

Proceso de evaluación: Al momento de evaluar al personal, se accede al perfil de competencias requeridas para el puesto específico, desde donde se obtienen las conductas que manifiestan la presencia de dichas competencias.

³² Fernández González, A. De las capacidades a las competencias: una reflexión teórica desde la psicología. *Revista Varona* (La Habana) (36-37): 22-25, 2003.

Tanto la validez como la confiabilidad de la evaluación se ven beneficiadas al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables la presencia o ausencia de conductas específicas, disminuyendo de paso las posibles críticas y resistencias al proceso de evaluación en sí mismo, por lo que el rol del evaluador es definir qué nivel de conducta es el más frecuente en un trabajador y no juzgar cualitativamente su desempeño. (Fernández y Baeza, 2001)

Capacitación: Consecuente con la evaluación realizada anteriormente, la capacitación se efectuará centrada en aquellos aspectos que no fueron presentados por el trabajador o por el equipo de trabajo, de esta manera se efectúa una capacitación específica, que permita abordar las áreas precisas que se encuentran débiles, logrando un ahorro de energía, tiempo y recursos económicos, ya que los talleres de capacitación tendrán directa relación con las necesidades de la organización para el cumplimiento de sus objetivos. La posibilidad de diferenciar competencias fácil, medianas y difícilmente entrenables permite contar con referentes claros respecto a las posibilidades de avances concretos que se podrán obtener bajo la capacitación, logrando con esto mejores resultados.

Promoción y desarrollo: Es una de las áreas que mayormente se ve beneficiada mediante la utilización de este modelo, ya que permite realizar una comparación directa entre los distintos cargos, a pesar de que por su propia naturaleza funcional pueden diferir enormemente unos de otros, ya que las mismas competencias pueden estar presentes en los diferentes cargos de naturaleza diferente, aunque con distintos niveles requeridos, logrando así encontrar ajustes que de otra manera sería difícil de determinar. En este concepto se basan la gestión del talento, el coaching y el desarrollo ejecutivo mediante planes de navegación profesional. (Fernández y Baeza, 2001)

Compensaciones: La gestión por competencias promueve esclarecer los criterios para la aplicación de la política de compensaciones de la organización, sin embargo, en Chile es casi inexistente el pago por competencias, no obstante es pronosticable que las empresas que decidan implementar una gestión de personas basada en competencias tengan como camino natural, retribuir e incentivar mediante el logro de los estándares de competencia, lo cual resultaría más equitativo, ya que la retribución económica estaría directamente relacionada con el aporte que esa persona en particular representa para la organización (Fernández & Baeza, 2001).

Desvinculación del puesto: La desvinculación de las personas con su puesto de trabajo, a partir del Modelo de Competencias, se realiza a partir una determinación con alto grado de objetividad, ya que serán las personas que presenten la mayor brecha entre sus competencias y las requeridas por el cargo, en relación al grado de entrenabilidad de las competencias deficitarias, pues si éstas son difícilmente entrenables y por razones de costo beneficio, la organización generalmente no estará dispuesta a realizar este esfuerzo, por lo tanto, resulta razonable efectuar una desvinculación de esas personas. Wood & Payne, 1998 (cit. de Fernández y Baeza, 2001)

1.3 LAS COMPETENCIAS Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CUBA

Cuba, según 34³³(Quiñones 2008) en proceso de cambio por la paulatina eliminación del campo socialista mundial, la creciente globalización y la aplicación del sistema de perfeccionamiento empresarial para el logro de la excelencia en estas entidades, comenzó a organizar el trabajo por competencias laborales desde finales de la década de los ochenta del pasado siglo en el

³³ Abdiel Quiñones Martínez, Premisa trabajo en enfoque centrada en competencias, MsC Martel Peres de Arma/ Dr. Quiñónes Urquijo, Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos/2008

Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionaria (MINFAR). En dicho organismo, que fue el primero en este trabajo, iniciaron la instrumentación de este sistema en las empresas con resultados económicos eficientes.

La determinación de las competencias de sus cargos lo nominalizaron, a partir del análisis funcional y ocupacional, donde identificaron las funciones o actividades fundamentales de cada cargo (estos lo definieron con el término de profesiograma). Con el surgimiento del Decreto Ley 187/98, referido a las bases generales para el perfeccionamiento empresarial y la Resolución 21/99 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), se instrumenta por estas del MINFAR, igual que otras entidades de los Organismos de la Administración Central del Estado, un sistema para la evaluación del desempeño profesional y medir los resultados del trabajo de los recursos humanos, a partir del propósito principal de la organización y donde incluyen competencias laborales funcionales y conductuales, según la complejidad de cada cargo. Estos se miden, teniendo en cuenta los resultados del trabajo de los que sobrecumplen las normas u objetivos de la organización.

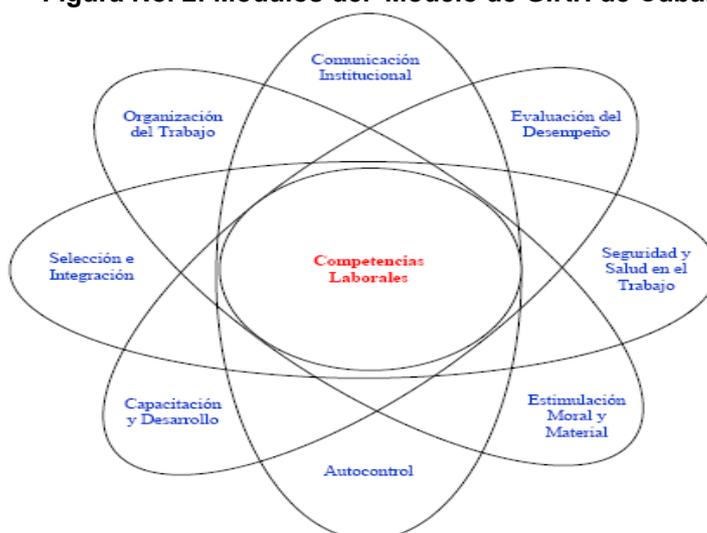
A partir del año 1999 otras empresas de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), que se les aprobó la aplicación de dicho sistema, comienzan a desarrollar el trabajo por competencia. Estas lo identifican utilizando, además del análisis funcional y de conducta, el método DACUM para la confección de los perfiles y elaborar planes y programas de formación, son las Empresas del Ministerio de la Industria Básica (MINBAS) y Ministerio Sidero Mecánico (SIME).

No es hasta el 2007 en que se aprueba y se normaliza a través de la NC. 3000 a la 3002 el Sistema de Gestión Integral de los Recursos Humanos y su aplicación en todo el sector empresarial y de servicio, centrado en las competencias. Se plantea que los elementos que distinguen verdaderamente una organización de otra en la actualidad, provienen fundamentalmente de las competencias del capital humano y del capital organizacional. Sobre ellos es que se actúa para lograr el incremento de la calidad y de la competitividad y por tanto es de ahí de donde proviene la importancia y vigencia que se otorga en estos momentos, al desarrollo de cualidades en el hombre y a la interrelación entre grupos tanto dentro de la organización como con otros pertenecientes al entorno.

1.3.1 EL MODELO DE GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO EN CUBA.

En concordancia con los avances de la gestión de los recursos humanos, la necesidad de hacer eficiente la economía y de desarrollar capacidad competitiva, las competencias están presentes en el centro de todo el proceso de transformación en la economía cubana, lo que repercute en los enfoques que se introducen en los procesos de dirección y gestión empresarial, ubicando al hombre como el centro de éstos procesos. Esto se puede apreciar en el Modelo de Gestión Integrada del Capital Humano en nuestro país representado en la Figura No. 2:

Figura No. 2: Módulos del Modelo de GIRH de Cuba.



Fuente: NC – 3000/2007

Según (Quiñones 2008) el modelo de gestión integrada de los recursos humanos en nuestro país le asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con los recursos humanos en la empresa. Lo anteriormente planteado lleva a que necesariamente se introduzca la gestión por competencias en las organizaciones y empresas cubanas, es por ello que en la actualidad es un tema de estudio e investigación en el sector empresarial en nuestro país.

Uno de los fundamentos en los que se basa un modelo de gestión por competencias es que funciona como elemento integrador de los diferentes procesos de gestión de los recursos humanos y persigue que todos ellos se articulen en torno de las competencias como unidad de gestión. En el modelo cubano se puede apreciar esta afirmación.

El modelo permite a la empresa cubana fortalecer su orientación estratégica, al estimular el cumplimiento de premisas para su implantación, que serán comprobadas mediante su tecnología de diagnóstico que le posibilita conocer su nivel de integración estratégica.

También forma parte del modelo las tecnologías de apoyo que tienen como objetivo coadyuvar a su implantación. La empresa, tomando como base y guía las normas cubanas de gestión de los recursos humanos, que son parte integrante del modelo, podrá diseñar su propio sistema de gestión integrada de recursos humanos, en lo adelante SGIRH, de acuerdo con sus peculiaridades y necesidades.

1.3.2 IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN CUBA

Según ³⁴(Torrens 2005) en la Gaceta Laboral Cubana No. 11 refiere algunas consideraciones sobre la introducción e importancias, ventajas y tipos de competencias laborales en Cuba, que a su vez son de gran interés.

³⁴ Torrens Díaz, Gladys, Consideraciones sobre la introducción de las competencias laborales en Cuba/ MsC Gladys Torrens Díaz, Gaceta Laboral, No 11/ Revista del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social- La Habana/ 2005

A partir de la necesidad de continuar elevando la productividad en las empresas y el papel que corresponde a la Gestión de Recursos Humanos en este empeño, para nuestro país la introducción de las competencias laborales resulta de gran interés debido a que:

1. Nuestro modelo a diferencia de otros países, no puede ser un modelo de exclusión diferenciándose de los tradicionales cursos de capacitación. Por tanto, las competencias laborales se convierten en herramientas para el desarrollo del Capital humano y en la base de los procesos de capacitación- entrenamiento-experiencias necesarios.
2. Lleva implícito un desarrollo de los valores de las personas, que van mas allá de los intereses individuales y de la organización, para estar en función de los valores de nuestra sociedad.
3. Aunque el nivel de escolaridad general alcanzado es notablemente alto, las habilidades personales para enfrentar los trabajos específicos pueden ser insuficientes, por lo que se debe aprovechar mejor la inversión en educación que el país ha realizado durante muchos años.
4. Permite adecuar mas fácilmente las diferencias entre las demandas de las organizaciones y las graduaciones de los distintos niveles de enseñanza, centrando la educación en aspectos de carácter más general.
5. Se necesita complementar los calificadores que serán puestos en vigor, a partir de los requerimientos de los puestos de trabajo y las organizaciones.
6. Se requiere de una reorganización empresarial en la cual, áreas específicas dentro de las organizaciones, como la contabilidad, la auditoria, de los recursos humanos, la informatización, etc., requieren en muchos casos, un rediseño de los puestos de trabajo.
7. Se debe garantizar la inclusión de las competencias laborales para lograr la certificación de las normas ISO 9001: 2000.
8. Existe la necesidad de incorporarse a este mecanismo para no se objeto de las barreras no fiscales con las que los países desarrollados discriminan, al margen de la pretendida liberalización del comercio mundial.

1.3.3 ALGUNAS VENTAJAS DE LA INTRODUCCIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN CUBA.

Las Competencias Laborales reconocidas oficialmente y normalizados para un puesto de trabajo, área ocupacional o ámbito de trabajo, garantizan que:

- Los trabajadores conocen con anterioridad el desempeño que se espera de ellos.
- Contar con trabajadores más eficientes y motivados para actuar en el marco de sus funciones y en el de la organización.
- La formación estar enfocada hacia el mejoramiento del desempeño.
- Las Evaluaciones del desempeño serán mas objetivas y relacionadas con el aporte de los objetivos de la organización
- Mayor facilidad para vincular los mecanismos de estimulación al logro de niveles de competencia. Mayor claridad para los empleadores y trabajadores.

- Mayor flexibilidad en la movilidad laboral de los trabajadores.
- Se pueden acelerar decisiones de promoción.
- Mayor motivación de los trabajadores que lo deseen para realizar acciones de capacitación que les permitan estar preparados para asumir nuevas funciones o cargos.

1.3.4 TIPOS DE COMPETENCIAS LABORALES QUE SE DESEAN EN CUBA.

Según (Torrens 2005), Cuba no se encuentra en la situación de utilizar las competencias laborales para superar deficiencias educacionales como desgraciadamente ocurre en muchos países del tercer mundo, ni de establecer una homologación porque otras empresas no acepten las evaluaciones previas. Las mismas son necesarias para superar las diferencias entre los niveles de conocimientos y un insuficiente aprovechamiento de dichas potencialidades, dadas en parte, por una débil cultura organizacional en buena medida atribuible a la inestabilidad y no inserción en el entorno internacional, dado por las restricciones que nos impone el bloqueo.

La estrategia debe centrarse, así refiere la Directora del Instituto de Estudios e Investigación del Trabajo de Cuba en:

- Lograr una sólida y fuerte preparación de las instituciones educacionales, para que sean capaces de realizar una formación por competencias.
- Lograr a nivel de las entidades una sólida Gestión de Capital Humano en la que la selección y ascenso adecuado, debe estar basada en el “ **saber hacer y saber ser** ”, que propicie la participación de todos en un verdadero proceso de mejora continua.
- Lograr que el impartido de esta gestión se exprese en resultados económicos, de calidad y de cultura de la organización.
- Alcanzar competencias duraderas.
- Lograr la participación de los trabajadores en la definición de los contenidos de trabajo, con una estrategia formativa que alterne períodos de formación teórica con períodos de formación práctica.
- Que se alcancen las habilidades, conocimientos, destrezas y valores patrióticos, éticos y morales que caracterizan nuestra sociedad.
- Este proceso garantizará el desempeño superior de las personas y el enriquecimiento de la cultura de trabajo y de esta manera organizaciones eficientes, capaces de dar respuesta a los problemas de una sociedad como la que construimos.

1.4 PERFIL DE COMPETENCIAS

Según las 38 (Normas Cubanas 3000/2007) el perfil de competencias se define como: 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. (ver Anexo A)

Según el (autor) las Normas Cubanas 3000/2007 enmarca con bastante precisión la definición de perfiles de competencias, estando en correspondencia con lo planteado por el Dr. Cuesta Santo años antes de aprobarse NC.

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias, incluyen no sólo los conocimientos y habilidades para hacer el trabajo sino que también las actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño o sea querer hacer dicho trabajo (Cuesta,2005).

1.4.1 RELACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS CON LAS ACTIVIDADES CLAVES DE RECURSOS HUMANOS.

Según (Cuesta 2000), el perfil de competencias tiene una conexión técnico organizativa básica; en particular con la formación, la selección, la evaluación del desempeño (evaluación de competencias) y la compensación laboral. O sea el perfil garantizará que estas actividades claves de recursos humanos sean más factibles, confiables y tengan mejores resultados porque si son más explícitos los perfiles, definidos los requisitos que garanticen el buen desempeño en un puesto, mejor será la selección, la evaluación del desempeño y las actividades formativas que deberá desarrollar la organización para lograr que los ocupantes en los puestos se adecuen al perfil de competencias establecido, recordando que es objetiva la unidad de acción con la persona trabajadora que la realiza.

Una vez confeccionados los Perfiles de Competencias los mismos podrán ser utilizados cada vez que se requiera un trabajador con las características específicas para desempeñarse en dicho puesto por lo que ello contribuye a un adecuado reclutamiento.

Lo anterior demuestra como el perfil de competencias tiene una estrecha interrelación con todos los subsistemas de la gestión de recursos humanos, enriquece desde la selección del trabajador, la capacitación y desarrollo, el autocontrol, la seguridad y salud en el trabajo, comunicación institucional y la evaluación del desempeño, todo unido a el trabajador que ejecuta las acciones de trabajo, conforma la competencia laboral, que describe la acción de trabajo con el trabajador que debe desempeñarlo

1.4.2- MÉTODOS UTILIZADOS EN LA DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.

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

Según (Cuesta, 2000), el **Método de Experto o Delphi por rodas**. Es uno de los más importantes para la determinación de competencias, se realiza mediante un trabajo creativo en grupo. Para este método se selecciona un grupo de expertos, los cuales son sometidos a varias rondas de preguntas, con las que se pretende determinar mediante un consenso de los miembros del grupo las competencias para cada puesto que se analiza, también se llevan a cabo cálculos estadísticos que lo fundamentan aún más.

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

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

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

1.4.3 CONCLUSIONES DEL CAPITULO 1

- Se pone de manifiesto en este capítulo lo polisémico y multifactorial de las definiciones de competencias y gestión por competencias. La diversidad de clasificaciones, perfiles y métodos que llevan a un profundo estudio, en los perfiles de competencias laborales y su integración al sistema de gestión de los recursos humanos.

- La gestión por competencias es relativamente nueva en la gestión de los recursos humanos y en Cuba se gana en experiencia en esta temática, observándose avances en las empresas que están en perfeccionamiento empresarial, universidades, sistema de salud y en Ministerios importantes donde se destaca las FAR como promotor.

-. Existen diferentes instrumentos, modelos y métodos para evaluar perfiles de competencias laborales, todos fiables e importantes, pero teniendo en cuenta el objeto de nuestra investigación consideramos más viable el método por Experto o Delphi por rondas. Siendo además una herramienta que permite después de definidas las competencias ordenarlas según determinado orden de prioridad.

CAPITULO II: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA Y DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

2.1. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA SEPSA CIENFUEGOS

La empresa de Servicios Especializados de Protección, Sociedad Anónima, conocida comercialmente como SEPSA, es una Sociedad Mercantil Cubana fundada el 25 de noviembre de 1993. (Manual de calidad de SEPSA, 2009)

Su objeto social comprende:

- Realizar la protección de bienes muebles e inmuebles de cualquier tipo.
- Efectuar la protección de personas naturales y jurídicas así como a eventos de cualquier tipo.
- Diseñar, fabricar, instalar y dar mantenimiento a equipos, objetos, medios y sistemas de seguridad y protección y otros afines, incluyendo los servicios técnicos y electrónicos.
- Operar centrales de monitoreo y gestión de alarmas, incluyendo respuestas especializadas a señales y eventos y monitoreo y gestión de sistemas de localización y control de flotas, emergencias y tele vigilancia local o remota.
- Brindar servicios de protección antivirus y de las transmisiones e informaciones computarizadas, de almacenamiento y conservación de información y soportes, así como de protección contra las emisiones electromagnéticas de computadoras y de otros equipos que la produzcan y de protección física con software de medios y sistemas informáticos.
- Realizar la importación, consignación, distribución, comercialización mayorista y minorista y el arrendamiento de todo tipo de medios, equipos y accesorios y sistemas de seguridad y protección, incluyendo los de seguridad activa y pasiva, contra incendios, así como toda clase de medios de protección humana, así como sistemas de audio y megafonía, sistemas y medios de captura, grabación y transmisión de imágenes, iluminación, comunicaciones y señalización.
- Realizar la exportación de bienes y servicios que se generan de la actividad de seguridad y protección.
- Elaborar proyectos y ejecutar actividades constructivas modulares de seguridad para fines diversos, así como barreras físicas, rejas, puertas y otros medios de protección.
- Reparar y dar mantenimiento a medios de transporte, equipos y agregados vinculados a la seguridad y protección.
- Realizar investigación de hechos y personas en materia de seguridad y protección.
- Brindar servicios de asesoría y consultoría integral para la supervisión, la calidad y la legalidad en materia de seguridad y protección.
- Brindar servicios en la observación participante de la actividad productiva, la transportación y los servicios en general.
- Realizar estudios de escenarios en materia de seguridad y protección.
- Formar y actualizar al personal dedicado a la actividad de seguridad y protección en técnicas de seguridad y protección.
- Brindar servicios de adiestramiento en técnicas caninas para funciones de seguridad y protección, detección de personas y sustancias.

- Brindar servicios de adiestramiento y preparación del personal para la determinación de la autenticidad de documentos financieros mercantiles, papel, moneda y toda clase de instrumento de pago.
- Brindar servicios de investigación y pruebas periciales para la detección de falsificaciones y la autenticidad de documentos, obras de artes, bienes de valor museable y otros objetos.
- Efectuar la gestión y ventas de seguros y reaseguros, asociados a la seguridad y la protección física con la previa autorización de la Superintendencia de Seguros del Ministerios de Finanzas y Precios.
- Llevar a cabo la edición y comercialización mayorista de publicaciones especializadas en seguridad y protección física.
- Efectuar estudios y proyectos de seguridad, planes de seguridad y protección, planes de evacuación y contingencia, estudios de riesgo y planes de seguridad informática.

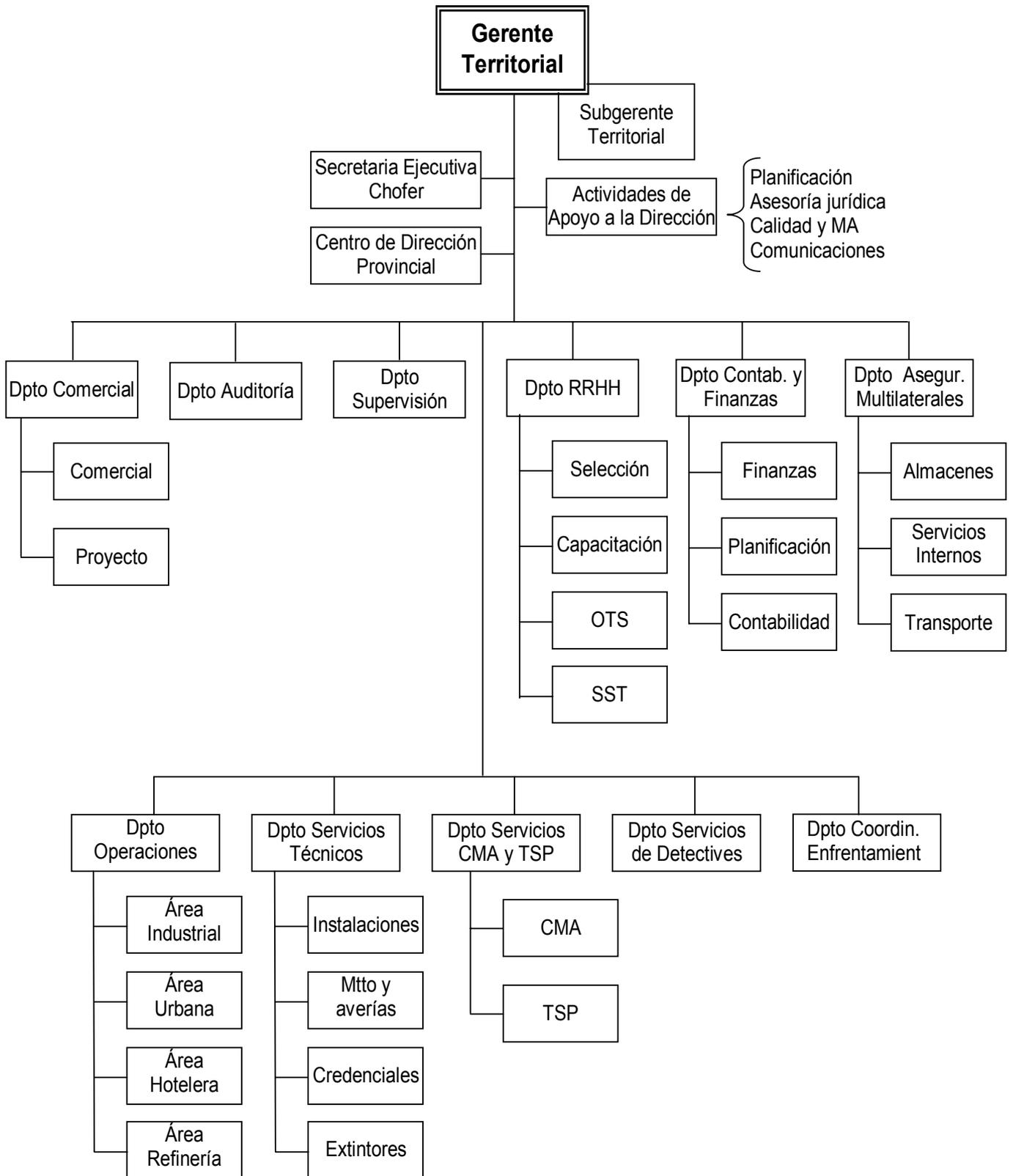
La Gerencia de SEPSA en Cienfuegos, tiene implementado un sistema de gestión de la calidad sobre la base de la norma ISO 9001 del 2008 certificado en el 2006 y recertificado en el 2008 y entre los principales logros está el haber recibido el Premio Provincial de Calidad otorgado por el Consejo de la Administración Provincial de Cienfuegos correspondiente al año 2005. También ha sido reconocida en varias ocasiones con la condición de "Administración Responsable por el medio ambiente".

2.2.2 ESTRUCTURA Y PLANTILLA DE LA GERENCIA SEPSA CIENFUEGOS.

La Gerencia Territorial de Cienfuegos la conforma la siguiente estructura organizativa (ver organigrama no. 1)

- Dirección de la Gerencia
- Subgerencia Comercial
- Subgerencia de Auditoria
- Subgerencia de Supervisión
- Subgerencia de RR/HH
- Subgerencia de Finanzas
- Subgerencia Aseguramiento Multilaterales
- Subgerencia de Operaciones
- Subgerencia de Servicios Técnicos
- Subgerencia de Servicio C. M. A y T. S. P
- Subgerencia de Detectives
- Sugerencia de Enfrentamiento.

Diagrama No. 1 Organigrama de la Gerencia.



Fuente: Dirección de la Gerencia.

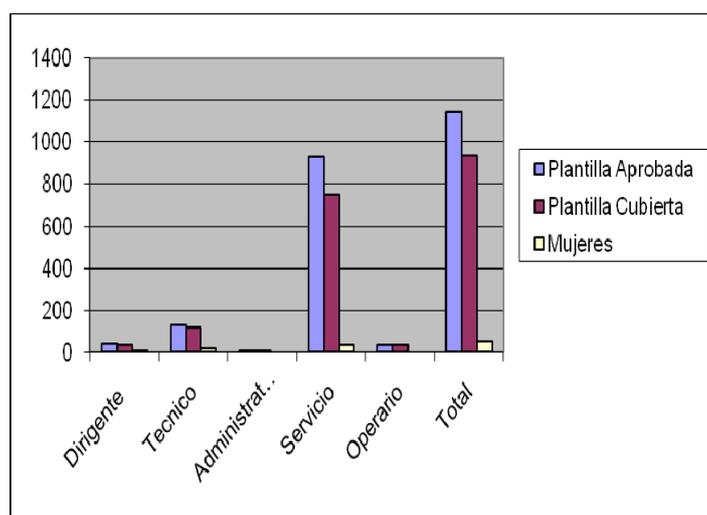
■ Plantilla de la Empresa SEPSA Cienfuegos aprobada 1143, cubierta 940 para un 82, 2 % cubierta. (Ver Tabla 1 y grafico No.1)

Tabla. No: 1

Año 2010	Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta	Mujeres
Dirigente	42	34	1
Técnico	130	119	16
Administrativo	1	1	
Servicio	933	751	35
Operario	37	35	
Total	1143	940	52

Fuente: propia

Grafico. No: 1



2.1.2. CARACTERIZACIÓN DE LA SUBGERENCIA DE OPERACIONES DE SEPSA CIENFUEGOS

Los aspectos subrayados son los que tienen relación directa con el alcance de este trabajo.

La misión :Es satisfacer las necesidades en materia de seguridad, de las personas naturales y jurídicas que operan en moneda libremente convertible en la provincia de Cienfuegos , mediante el trabajo de un equipo competente y el uso de tecnologías de avanzada”.

Su visión: Es ser reconocidos por el mercado como su mejor opción en Servicios de Seguridad”, y para ello se apoya en los valores definidos y acordados de manera participativa por la organización.

■ Funciones principal:

- Montar y ejecutar los servicios de protección con ASP contratados con los clientes.
 - Controlar la calidad de la ejecución de los servicios y realizar el control metodológico de los procedimientos de servicio aprobados.
 - Tramitar las solicitudes de los medios y recursos necesarios para el montaje y la ejecución de los servicios.
 - Actuar como contraparte de las actividades de diseño.
 - Elaborar o revisar la documentación del SGC relacionada con la ejecución del servicio.
 - Gestionar las firmas de las facturas por los clientes y el cobro de cuentas menores de 30 días
- La plantilla en el 2010 del Área de Operaciones es de 746 trabajadores que representa el 79,3 % de los trabajadores de la empresa, de ellos 714 son hombres y 32 mujeres, siendo esta el área administrativa con mayor número de personal. (ver tabla No 2)

Tabla: No. 2

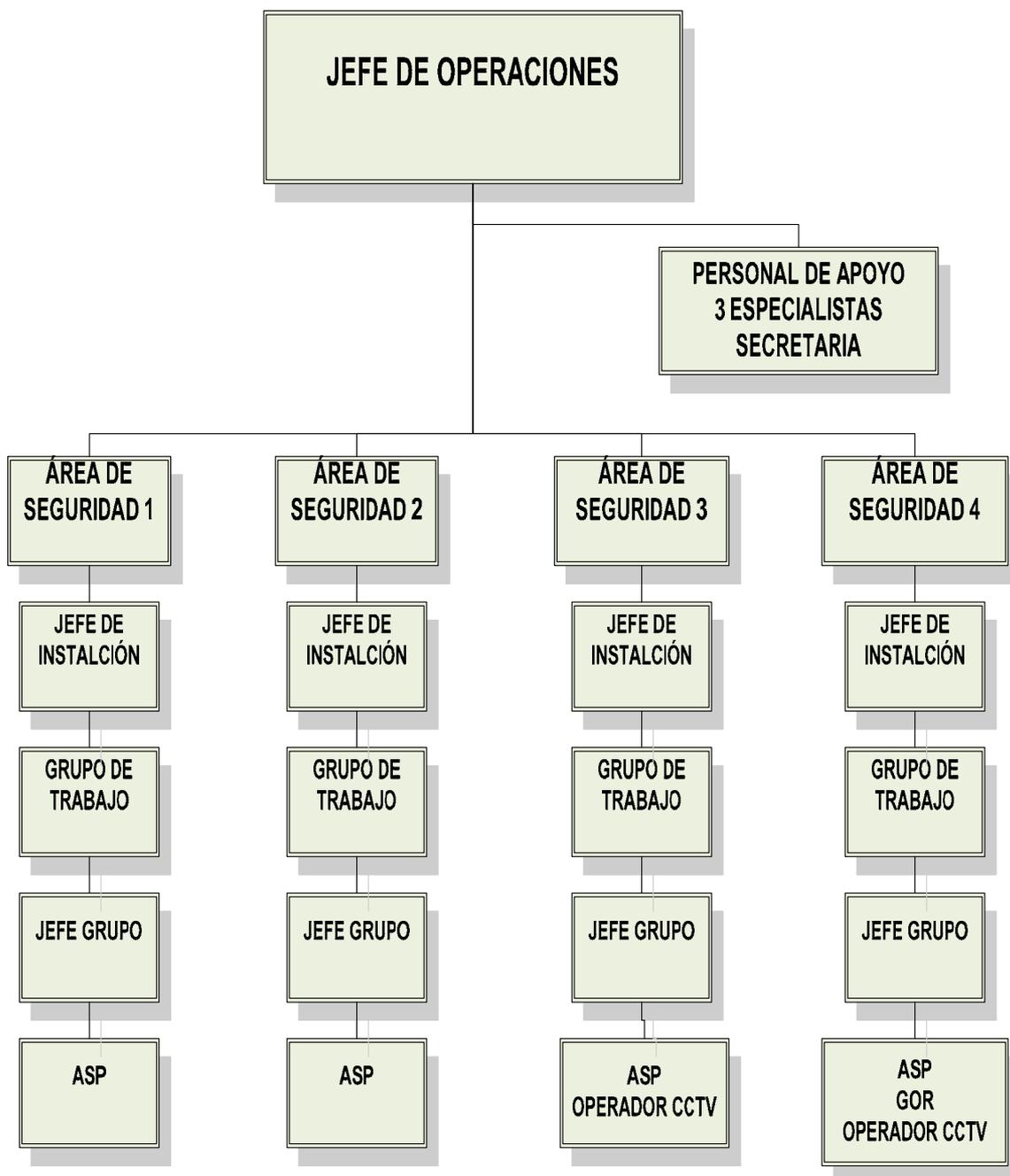
Año 2010	Plantilla Cubierta	Hombres	Mujeres
Protección	746	714	32

Fuente: propia

- Cargos de la Subgerencia de Operaciones (ver tabla. No 3 y Anexo. A Organigrama de la Subgerencia de Operaciones).

Tabla. No: 3 Cargos de Subgerencia Operaciones

No.	CARGOS	UNIDAD
1.	Subgerente de Operaciones	1
2.	Especialista en Seguridad y Protección	3
3.	Jefe de Área	4
4.	Auxiliar Técnico	4
5.	Jefe de Instalación	22
6.	Jefe de Grupo de Seguridad y Protección	49
7.	Jefe de Carro Grupo Operativo Respuesta	9
8.	Agente del Grupo Operativo de Respuesta	15
9.	Operador de Sistemas de Tele vigilancia	12
10.	Agente "A" de Seguridad y Protección	627



Fuente: Propia

2.1.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS VALORES COMPARTIDOS EN LA SUGERENCIA DE OPERACIONES. SEPSA CIENFUEGOS

■ Profesionalidad

Nuestros trabajadores, cuadros y dirigentes comparten el interés por la superación de sus capacidades intelectuales, así como la calificación y el oficio para las actividades que ejecutan. Valoran la importancia del conocimiento y practican, de forma constante, su autoperfeccionamiento e interesan por hacer las cosas bien, lo cual implica rapidez y eficacia en las tareas que realizan.

■ **Disciplina**

Los trabajadores de nuestra organización se atienen a las normas y reglas de comportamiento que identifican la moral y la conducta del trabajador de la sociedad socialista. Nuestros dirigentes responden por entero a los principios del Código de Ética de los cuadros. Ambos comparten una estricta observancia de las reglas para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de la organización.

■ **Consagración**

Nos dedicamos con suma eficacia y ardor a los resultados de nuestra labor. No escatimamos en el esfuerzo o las horas dedicadas a la tarea. Nuestro trabajo ocupa un lugar muy importante de nuestras vidas y a él nos entregamos con responsabilidad.

■ **Honradez**

Nos caracterizamos por la rectitud y la integridad de nuestro comportamiento. Nos atenemos a firmes principios éticos y morales y rechazamos cualquier manifestación de soborno o corrupción.

■ **Lealtad**

Nuestros trabajadores y dirigentes guardan la debida fidelidad a la Revolución y a la Patria. Son firmes defensores de las ideas del Socialismo y combaten la traición.

■ **Sentido de Pertenencia.**

Somos una gran familia que se enorgullece de pertenecer a SEPSA. Defendemos su imagen con nuestra labor y no permitimos que nadie la empañe. Compartimos juntos los éxitos y los fracasos, y rendimos culto a la solidaridad entre los trabajadores de la organización.

■ **Motivación**

Nuestros dirigentes valoran en toda su profundidad la importancia de la motivación de los trabajadores para el mejor resultado de las tareas. Lograr que se sienta interés, constituye una premisa de su quehacer diario y un estilo de dirección.

2.2. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA EL DISEÑO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS DEL JEFE DE INSTALACIÓN DE SEPSA.

A pesar de lo novedoso que constituye el tema de las competencias laborales, existen varios procedimientos, guías y metodologías que facilitan la elaboración de los perfiles de competencias, lo que permite comprender que existen diferentes opciones para la estructura de los mismos, los cuales se pueden trabajar desde cualquiera de los niveles organizacionales (puesto de trabajo, proceso u organización, e incluso de manera paralela), de acuerdo con los objetivos que la organización se plantee y con el desarrollo que haya alcanzado en las

competencias laborales.

En este sentido los niveles de complejidad van en forma ascendente desde:

- Perfil por **puestos o por familia** de puestos.
- Perfil por **aéreas funcionales** (en caso que la organización no ha asumido una estructura por procesos).
- Perfil por **procesos claves**.

El nivel de competencia seleccionado para esta investigación fue el de perfil por puestos, ya que se enmarca en el puesto de trabajo del Jefe de Instalación perteneciente al área de operaciones.

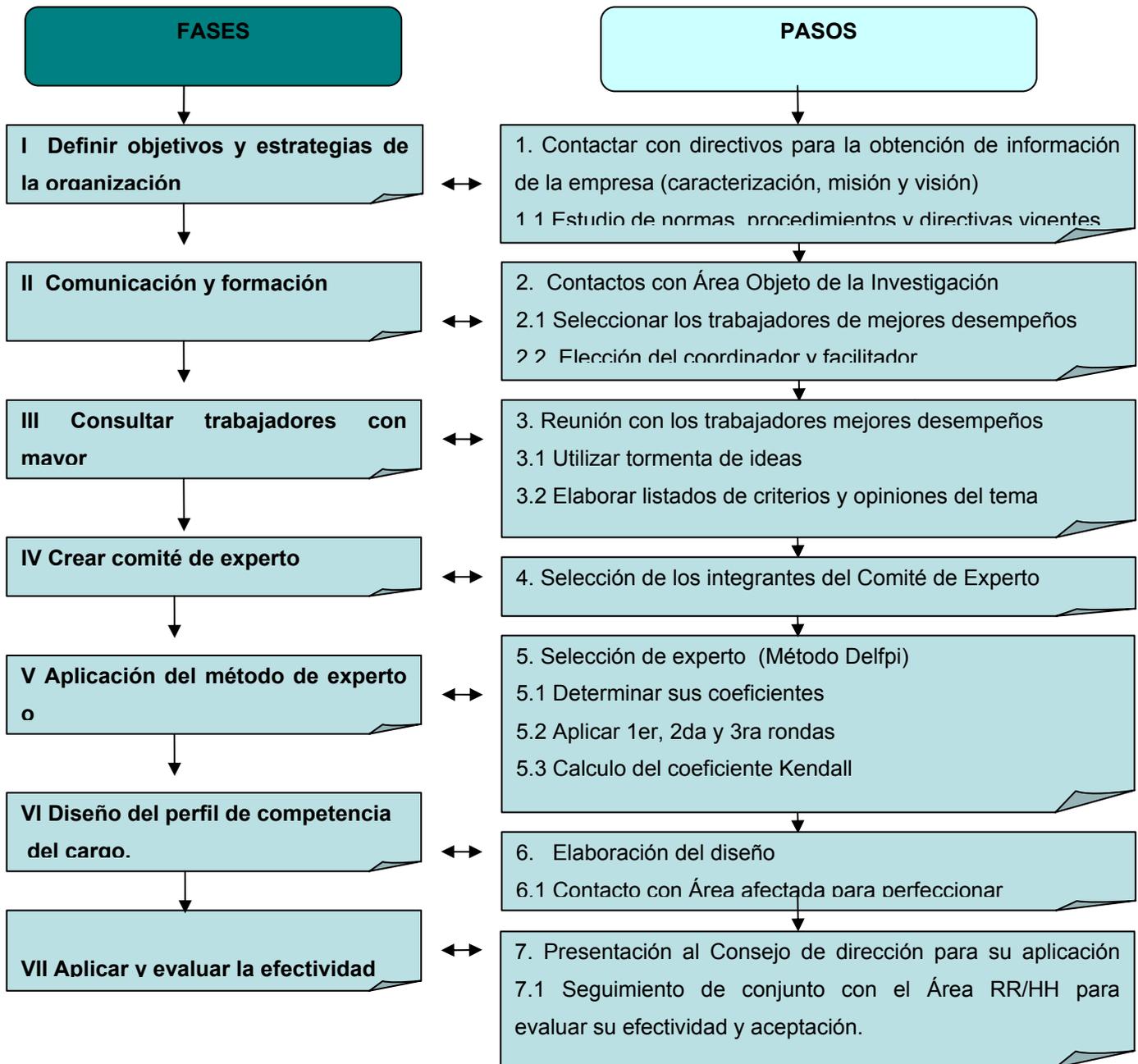
Para la selección del procedimiento a utilizar en la presente investigación se analizó primeramente el proceso de competencias laborales definido por la oficina de la OIT y CINTERFOR, pero teniendo en cuenta que el propósito del trabajo solo incluía el primero de los cuatro subsistemas definidos en el mismo, además fueron consultados los procedimientos propuestos por (Cartaya 2007) en su libro: "Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana" y el del ³⁵(Varela, Pérez y Curbelo 2010) en el primer Evento Nacional de Capital Humano, pero decidimos confeccionar uno propio que consta de 7 **Fases** superiores y 17 **Pasos** a resolver. (Grafico No 3)

- **Fase:** según el nuevo diccionario de la lengua española significa en su artículo 2...cada uno de los diferentes aspectos de una cosa...
- **Objetivo:** la NC 3000/2007 lo define como algo ambicionado o que se propone alcanzar, se corresponde con la política y estrategia de la organización, y es el fin a que se dirige o encamina una o varias acciones.
- **Paso:** según el autor son las acciones a realizar y que aseguran el cumplimiento del objetivo propuesto.

2.3 ESTRUCTURA DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL PERFIL DE COMPETENCIA

³⁵ Curbelo Martínez., Dainelis - I Evento Nacional de Capital Humano- /MsC Pérez de Armas, Dr Valera Izquierdo, Noel- La Habana. 2010

Gráfico No. 3 Procedimiento propuesto



Fuente: Propia

2.3.2 FASE NO. I DEFINIR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN

Objetivo: Lograr caracterizar la empresa y el área a investigar, para conocer sus objetivos y estrategias, así como su vinculación con los recursos humanos.

Paso: 1 Realizar contactos con directivos y especialistas para la obtención de información

actualizada de la empresa y área afectada. (Objeto social, Misión y Visión)

Paso: 1.1 Realizar estudios de normas, indicaciones y directivas establecidas en la empresa vinculadas con el tema a investigar.

Se deben hacer cuantos contactos sean necesarios con la dirección de la organización y especialistas de los recursos humanos, rectores de la actividad objeto de la investigación que se pretende realizar

2.3.1 FASE No. II COMUNICACIÓN Y FORMACION.

Objetivo: Lograr contactar al área objeto de investigación para comunicarle el objetivo de la investigación y formación de grupos de trabajo.

Paso: No. 2. Contactos con Área Objeto de la Investigación

Paso: No 2.1 Seleccionar los trabajadores de mejores desempeños

Paso: No 2.2 Elección del coordinador y facilitador.

El coordinador y facilitador puede ser seleccionado del personal que anteriormente se menciona, pero recomendamos que en los casos que exista psicólogos en la organización, es un buen candidato, por la ayuda que puede dar durante todo el proceso de la investigación, ya que es la especialista de recursos humanos que trabaja todo lo relacionado con el clima laboral y la selección del personal fundamentalmente

2.3.3 FASE NO. III CONSULTAR ESPECIALISTAS Y TRABAJADORES CON MAYOR DESEMPEÑO Y EXPERIENCIA EN EL TEMA A INVESTIGAR.

Objetivo: Garantizar consultar a los especialistas y trabajadores de mayor desempeño y experiencia en el área objeto de investigación.

Paso: No.3. Reunión con los trabajadores mejores desempeños

Paso: No.3 .1 Utilizar tormenta de ideas

Paso: No.3 .2 Elaborar listados de criterios y opiniones relacionado con el tema

Una vez concluido los pasos antes mencionados se reúne con el personal seleccionado donde este presente el coordinador y el facilitador, para llevar a cabo la tormenta de idea relacionada con el tema a investigar, cuantificándose todas los criterios y opiniones.

2.3.5 FASE NO. IV CREAR COMITÉ DE EXPERTO

Objetivo: Lograr la creación del Comité de Experto.

Paso: No. 4 Realizar la selección de los integrantes del comité de experto.

El comité de experto según (Cartaya 2009) es el método más eficaz para identificar las competencias de cada puesto de trabajo es el estudio de los trabajadores con alto desempeño. ...

Además concluye diciendo, que los dirigentes empresariales no siempre aceptan un perfil "hecho" en cuya creación no ha participado...

- Ratificar el trabajo realizado utilizando otros métodos, en especial los perfiles obtenidos mediante entrevistas.
- En el caso de que el puesto se nueva creación o limitados ocupantes, el Comité de Expertos puede analizar otro puesto similar para contrastar las informaciones, y a partir de ahí, hacer los ajustes necesarios.

Teniendo en cuenta esta definición se realiza la creación del comité de experto con trabajadores con altos desempeños, dirigentes o especialistas conocedores del tema., con el objetivo de darle solución a lo ante expuesto, para ello se crea un modelo o documento que de forma oficial recoja el nombre con los apellidos y cargos que ocupan sus integrantes.

2.3.6 FASE NO. V APLICACIÓN DEL MÉTODO DE EXPERTO O DELPHI POR RONDA PARA LA SELECCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LOS EXPERTO.

Objetivo: Aplicar el Método seleccionado para la selección e identificación de los expertos.

Paso: 5 Selección de Expertos que cumplan los requisitos predeterminados de experiencia, años de servicio, conocimientos sobre el tema, etc.

Según 46"(Cuesta 2000) el método Delphi (Delfos oráculo de la Grecia Antigua), este método es la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opinión. Sus principales características son:

- A. Anonimato.
- B. Retroalimentación controlada por el facilitador
- C. Respuesta estadística de grupo. La información obtenida se procesa por medio de técnicas estadístico – matemáticas del diseño experimental.

Paso: No 5.1 Determinar el coeficiente de cada experto:

Para llevar a cabo este paso se debe de tener en cuenta el siguiente procedimiento según (Cuesta 2000).

K comp. = $\frac{1}{2} (Kc + Ka)$ Coeficiente de competencia de cada experto

Donde: Kc: Coeficiente de Conocimiento. Se hace una encuesta en donde el candidato le otorga a cada una de las preguntas un valor, según el conocimiento que considere tenga al respecto. El coeficiente resulta del promedio de los valores que se otorga al candidato.

Ka: Coeficiente de Argumentación. Es la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón. (ver tabla patrón No. 4)

: **Tabla. No. 4 Patrón**

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis Teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05	0.04	0.03
Trabajos de autores extranjeros que conoce	0.05	0.04	0.03
Conocimientos propios sobre el estado del tema	0.05	0.04	0.03

Se suman todos los valores obtenidos y ese resultado forma el coeficiente de argumentación **Ka** de cada experto.

Dados los coeficientes **Kc.** y **Ka** se calcula para cada experto el valor del coeficiente de competencia **K comp.** Siguiendo los criterios siguientes:

- La competencia del experto es ALTA si **K comp. > 0.8**
- La competencia del experto es MEDIA si **0.5 < K comp. <= 0.8**
- La competencia del experto es BAJA si **K comp. <= 0.5**

Se eligen los Expertos de entre los auto evaluados de Alta Competencia. Los expertos seleccionados no deben conocer a los restantes que fueron escogidos, todo debe ser hecho en forma individual, el método mantiene el anonimato y ese es uno de sus éxitos principales.

Paso: No. 5.2 Realizar las aplicaciones de la primera, segunda y tercera rondas.

■ **Primera Ronda.** El facilitador debe escribir una pequeña explicación a los expertos por qué fue seleccionado y cuál es el objetivo del trabajo investigativo que se va a llevar a cabo, del cuál él forma parte por sus conocimientos y experiencia al respecto, a continuación se formula en forma clara y precisa la pregunta abierta para la que se quiere que él de sus criterios al respecto en forma escrita y lo responda por la vía de la correspondencia, fundamentalmente por e-mails en los tiempos actuales. Una vez recibidas las respuestas por parte del facilitador. Este puede construir una tabla en dónde las filas se reserven a los expertos supongamos m y las columnas a los criterios emitidos supongamos n. A esa tabla se le pondrá una X a la intersección del experto con el criterio que formuló. El facilitador aquí debe agrupar los criterios, eliminando las repeticiones literales y reformulando las similares, de manera que todos los expertos vean sus ideas reflejadas. Aquí se deben agrupar los criterios en un orden de aparición, nunca en orden de importancia, dado que el facilitador no debe participar en el proceso de forma directa.

Tabla. No 5 Primera ronda

Expertos	Criterio 1	Criterio 2	Criterio n
Experto 1		X		
Experto 2	X			X

.....				
Experto m	X	X		

■ **Segunda Ronda.** Los criterios agrupados en la tabla antes expuesta le son enviados a los expertos para que marquen con una X los que consideren mas importantes, aquí van los criterios nunca quién los emitió porque el anonimato debe continuar hasta el final. El facilitador recibe los resultados de los expertos y entonces debe iniciar una labor de eliminación de aquellos que no representan a la mayoría de los expertos. Los criterios que estén avalados por menos del percentil, elegido para la investigación, (por ejemplo los que representen menos del 20 % de los expertos) se eliminan. Algunos trabajan con los intervalos de confianza del 1 %, 5 %, 10 %, o dejar lo que quede dentro del intervalo de confianza (Media- 3 Desviación Estándar, Media + 3 Desviación Estándar). En forma general esta ronda logra hacer la decantación del los criterios minoritarios, si hubiese problemas con esto entonces se debería hacer una ronda adicional para precisar bien los criterios eliminados. Con los criterios finalmente aceptados se pasa a la próxima Ronda.

Realizar el envío a los experto de la tercera y ultima ronda para determinar el peso de cada criterio emitidos por cada uno de ellos y darle un valor. (Ver tabla. No: numérica)

■ **Tercera Ronda.** Esta es la Ronda de la Pesada de los criterios para cada experto. Se envían los criterios definitivamente aceptados a los expertos y se les pide que deben determinar el Peso de cada Criterio en la forma desde el número 1, el criterio mejor o de mayor importancia, hasta el número N, el criterio de menor importancia o último en ser seleccionado. Quiere esto decir que los expertos deben poner un valor a cada criterio, número entre el 1 y el N, se pueden dar iguales valores a los criterios que los expertos consideren que tienen la misma importancia, a este hecho se le llama **LIGADURA**. Así el facilitador obtiene una tabla parecida a la antes vista pero con los valores numéricos dados por cada experto a cada criterio: (ver tabla. No: 6)

Tabla. No: 6 Tercera Ronda

Expertos	Criterio 1	Criterio 2	Criterio n
Experto 1	R11	R12		R1n
Experto 2	R21	R22		R2n
.....				
Experto m	Rm1	Rm2		Rmn

Donde R_{ij} es la evaluación que da el experto i al criterio j , este valor está en el rango $(1,n)$, **n es el número de criterios, m es el número de expertos.**

Paso: No. 5.6 Calcular el coeficiente de Kendall para obtener el grado de correlación entre los expertos, donde: (ver tabla: No. del cálculo)

Llega ahora el aspecto estadístico del Método Delphi, que hasta este punto ha sido cualitativo netamente. Se debe calcular el **coeficiente de Kendall** para la prueba de los expertos, que no es más que un coeficiente de regresión lineal que nos da el grado de correlación entre los expertos o la llamada concordancia, este es un índice entre cero y uno $K = 0$ significaría que no existe concordancia entre los expertos, no están de acuerdo con las ideas reflejadas en el trabajo, $K = 1$ significaría que existe concordancia perfecta entre los expertos con los criterios y con el orden de los mismos, si el valor es negativo indicaría que el orden de los criterios no es del acuerdo de todos.

$$K = \frac{\left[12 \sum_{j=1}^n (S_j - S_{med})^2 \right]}{\left[m^2 (n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m t_i \right]}$$

Donde se tienen las siguientes fórmulas para los elementos anteriores:

S_j es el valor que dan los m expertos al criterio j , S_{med} es el valor medio de los m criterios y T_j es el resultado de rangos iguales o ligaduras para el experto i donde aquí l es el número de grupos con iguales valores para dicho experto (ligaduras) y t es el número de observaciones dentro de cada uno de los grupos para el experto i (valor de las ligaduras), si todas las evaluaciones del experto i son diferentes no hay ligadura y por lo tanto $T_j = 0$.

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij}$$

$$S_{med} = \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n} = \frac{m(n+1)}{2}$$

$$T_j = \sum_{j=1}^l (t^3 - t) / 12$$

Las hipótesis que se plantean con K (Coeficiente de Kendall) son del tipo:

Hipótesis Nula: **$H_0 : K = 0$** No hay comunidad de intereses en los expertos con relación a los criterios

Hipótesis Alternativa: **$H_1 : K \neq 0$** Los expertos están de acuerdo con los criterios, hay Comunidad de intereses.

La Zona de aceptación para que se cumpla la Hipótesis Nula será:

$$\chi^2_{\text{calculada}} = m (n - 1) K$$

$$\chi^2_{\text{tabulada}} \text{ (Nivel de significación, Grados de Libertad)}$$

Si $\chi^2_{\text{calculada}} < \chi^2_{\text{tabulada}}$ (Nivel de significación, Grados de Libertad)

Entonces se acepta la Hipótesis Nula. Hay comunidad de intereses, en caso contrario, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la Hipótesis Alternativa, llegando a concluir que no hay comunidad de intereses entre los expertos. (ver tabla No.7)

Tabla. No: 7 Para Calcular el Delphi

Expertos m = 3	C1. Necesidad sobre un tema	C2.Hacer estudio previo	C3.Qué exista un problema	C4.Objetivos Determinados	C5. Buena Justificación	C6. Que exista novedad
Experto 1	1	2	1	3	4	4
Experto 2	2	3	1	3	4	5
Experto 3	1	3	2	4	5	3
S_j $\bar{S} = 8.3$	4	8	4	10	13	12

Ligaduras: Experto 1 2 ligaduras {valor 1 $t_1=2$, valor 4 $t_2=2$ }

Experto 2 1 ligadura {valor 3 $t_1 = 2$ }

Experto 3 1 ligadura {valor 3 $t_1 = 2$ }

$$T_1 = (2^3 - 2)/12 + (2^3 - 2)/12 = 1$$

$$T_2 = (2^3 - 2)/12 = 1/2$$

$$T_3 = (2^3 - 2)/12 + (2^3 - 2)/12 = 1$$

$$K = 12 \cdot 75.5) / [9 (216-6) - 3 (1+ 1/2 + 1)] = 0.4812$$

$$\chi^2_{\text{calculada}} = m (n - 1) K = 3 (5) 0.4812 = 7.218$$

$$\chi^2_{\text{tabulada}} \text{ (Nivel de significación, Grados de Libertad)} = \chi^2_{\text{tabulada}} (0.05, 5) = 11.07$$

Como $7.218 \leq 11.07$ Entonces se cumple la Hipótesis Nula H_0 y se puede concluir que no hay comunidad de intereses entre los expertos, el coeficiente de regresión lineal es igual a cero.

2.3.7 FASE: NO. VI DISEÑAR EL PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO OBJETO DE INVESTIGACIÓN.

Objetivo: Confección del diseño del perfil de competencia seleccionado.

Paso: No. 6 Elaboración del diseño.

Para la confección del diseño de perfil de competencias deseadas se debe tener en cuenta la definición que aparece en la NC 300/200, con el objetivo de no violar elementos obligatorios que exige la norma.

Paso: No 6.1 Contactar nuevamente con los directivos y especialistas del área objeto de investigación, para analizar el diseño propuesto.

Este paso se recomienda para precisar cualquier nuevos criterios o forma que pudiera llevar el modelo a presentar, ya que son los directivos y el personal de recursos humanos, lo encargado por funciones de trabajar con el documento.

2.3.8 FASE: NO. VII APLICAR Y EVALUAR LA EFECTIVIDAD.

Objetivo: Elevar al consejo de dirección la propuesta para su aprobación, aplicación y evaluación de la efectividad en la base.

Paso: No. 7 Presentar ante el consejo de dirección la propuesta para su aplicación en la base.

Se entrega a la dirección de la empresa el documento propuesto para su discusión, análisis y aprobación de su aplicación.

Paso: No. 7.1 Realizar trabajo conjunto con el Área de RR/HH para evaluar su efectividad y aceptación.

Se debe consultar con los especialistas de recursos humanos el tiempo y los métodos más viables de evaluar su efectividad, ya que es el área rectora de la actividad.

2.3 CONCLUSIONES PARCIALES:

- El estudio y caracterización de la empresa nos permitió determinar las necesidades de los recursos humanos de contar con un procedimiento metodológicos para el diseños de perfiles de competencias laborales para puesto claves de la subgerencia de operaciones objeto de investigación.

- Consideramos que el procedimiento metodológico estructurado de 7 Fases y 17 pasos enunciado, nos conduce a establecer los perfiles de competencias deseadas para el cargo propuesto.

- Su aplicación en la base va a contribuir a la mejora continua del área y de la gestión de los recursos humanos.
- Evaluar su aceptación y efectividad en un periodo determinado de conjunto con los recursos humanos.

CAPITULO III: ANALISIS DE LOS RESULTADOS Y APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

3.1 INTRODUCCIÓN:

En el presente capítulo se desarrolla el procedimiento propuesto en el capítulo anterior, utilizando para cada una de las fases, técnicas y/o herramientas que permiten el logro de los objetivos y tareas. Finalmente se diseñan los perfiles de competencia laboral para los Jefes de instalaciones, cargo escogido por la importancia e integración del mismo en el proceso de dirección y en el servicio que se presta. Significando que sus resultados posibilitara un mejor funcionamiento de los recursos humanos e instrumentación en los demás cargos de la empresa.

3.2 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DEL DISEÑO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS DEL JEFE DE INSTALACION DE SEPSA CIENFUEGOS.

3.2.1 FASE NO. I DEFINIR OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

El objetivo trazado para esta fase fue cumplido según lo planificado:

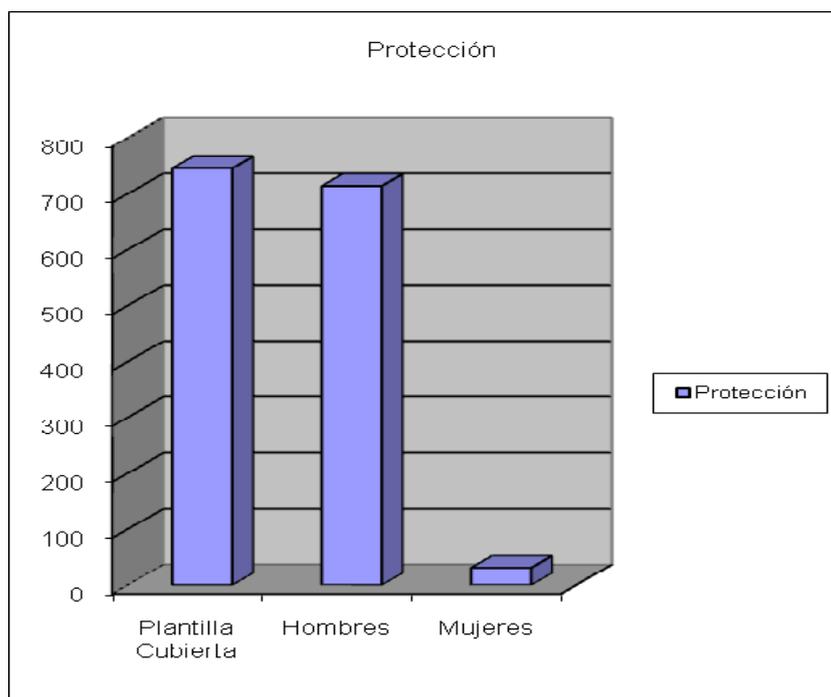
Paso: No. 1 Se logro realizar las reuniones y contactos propuestos donde se obtuvieron los siguientes resultados:

- La dirección de la empresa desde el primer momento que se contacto mostró gran interés y satisfacción por la investigación y área seleccionada objeto de estudio, reconociendo la importancia que tiene una investigación de este tipo para la mejora continua de sus recursos humanos y que estaban dispuestos a apoyar en todo lo que constituyera desarrollo.

- En cuanto a la Subgerencia de Operaciones objeto de la investigación se estableció que realmente es la más numerosa con una plantilla cubierta de 746 trabajadores que significan el 79,3 % del personal de la Gerencia. Así como que la mayoría de las Subgerencias que forman parte de la empresa, tienen dentro de sus objetivos principales los aseguramientos logísticos, financieros, materiales y humanos, para garantizar el cumplimiento de su misión. (Ver Grafico No. 2)

Por todo lo ante expuesto de conjunto con la dirección de la empresa y previo contacto con especialista de recursos humanos y el área de operaciones, se decide comenzar por el cargos de Jefe de Área o el Jefe de Instalación, teniendo en cuenta el peso que tienen dentro del proceso de los servicios que la organización brinda y el trabajo de dirección con los subordinados, así como su vinculación con los clientes externos. Incidiendo también para su realización la situación actuar que vive el país; encontrándose inmerso en el reordenamiento laboral de la cual la empresa SEPSA, no esta ajena a los cambios y trabaja porque sus estructuras sean cada vez más planas.

Grafico: No. 2



Fuente: Plantilla de la Sugerencia Operaciones.

Paso No. 1.1 Estudio de normas, procedimientos y directivas vigentes

■ Fueron objeto de consultas y estudios los siguientes documentos:

- Decreto Ley 186/98 del Consejo de Estado y Resolución No. 2/2001 del Ministerio del Interior que rigen el trabajo de la Seguridad y Protección y su vinculación con los órganos de enfrentamiento del MININT.
- Orden 1 del Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz. vigente para la FAR y MININT.
- Orden 20/2008 del Ministro del Interior que regula el trabajo político e ideológico de los miembros del MININT.
- Normas y procedimientos de la Gerencias Nacional de SEPSA e indicaciones de su Presidente.
- Indicación 5/2005 del Gerente Nacional de Recursos Humanos, indicación que pone en vigor los profesiogramas en servicios especializados de protección.
- Evaluaciones desempeño del periodo 2008 y 2009 de 5 Jefes de Instalación.
- Otras indicaciones y directivas vigentes.
- Se contacto con la Psicóloga de la empresa y se analizó los resultados del clima laboral del 2009 y parte del 2010 realizado por el departamento de recursos humanos en todas las áreas y en especial con operaciones. Donde se evaluaron los resultados en las variables de liderazgo, motivación y participación

3.2.2 II COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN

Paso: No. 2 Contactos con Área Objeto de la Investigación

- Se lograron más de 6 contactos con los directivos y especialistas de la Subgerencia de Operaciones y en el primero se le comunicó el objetivo de la investigación, así como el apoyo que se necesita para llevar a cabo el trabajo sobre los perfiles de competencias del puesto seleccionado; que en este caso fue el de el jefe de Instalación de seguridad.
- En los contactos se obtuvieron resultados de trabajo y experiencia a cumulada de más de 12 y 14 años por el personal, primero como A.S.P y segundo la cadena de mando recorrida por todos los puestos claves de la subgerencia de operaciones, lo que sirvió de ante sala para la selección posterior de los trabajadores con mayor desempeños. (se une el paso No.2 y 2.1)

Paso: No. 2.2 Elección del coordinador y facilitador.

- Fue seleccionada la Psicóloga de la empresa como coordinadora y como facilitador el propio autor.
- Se hizo un cronograma de los contactos y la lista de los trabajadores seleccionados para las consultas.

3.2.3 FASE No. III CONSULTAR LOS ESPECIALISTAS Y TRABAJADORES CON MAYOR DESEMPEÑO Y EXPERIENCIA EN EL TEMA A INVESTIGAR.

Paso: No. 3 La dirección de la empresa y del área de operaciones nos facilito que se realizaran los contactos según el cronograma trazado para llevar a cabo las consultas, ya que algunos son jefes de instalaciones y su trabajo lo realizan fuera de la empresa.

Paso: No. 3.1 La coordinadora dirigió el debate haciendo una exploración utilizando la tormenta de idea y empezaron a manifestarse las primeras opiniones y criterios relacionados con los perfiles de competencias laborales, que debe tener un Jefe de Instalación en los momentos actuales, siendo cuantificados 40 criterios que dieron lugar a elaborar la lista de competencias que posteriormente se someterá a los expertos. (el paso 3.1 se une con el 3.2 ver Anexo No. C Listado de competencias)

3.2.4 FASE No IV CREACIÓN DEL COMITÉ DE EXPERTO

Paso: No. 4 Se selecciono los integrantes del comité de experto siguiendo el procedimiento propuesto. (Ver Documento No.1)

Se crea el Comité de Experto según los procedimientos establecido por las NC 3000/2007 y lo establecido en los procedimiento de SEPSA, con el objetivo de darle solución a la investigación.

Manual de Procedimiento No 1 Comité de Competencias

		COMITÉ DE COMPETENCIAS		HN-P-
No	Nombre	Cargo	Área	
1.	Jorge Ponce Davila	Jefe A de Operaciones	Operaciones	
2.	José Ramón Rodríguez Molina	Jefe de Instalación	Operaciones	
3.	Alain Pedroso Ocampo	Especialista	Operaciones.	

	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	María Elena Gonzáles Ruiz	Psicóloga		
Aprobado por:	Manuel Muñoz Rodríguez	Subgerente		

3.2.5 FASE NO. V APLICACIÓN DEL MÉTODO DE EXPERTO O DELPHI POR RONDA PARA LA SELECCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LOS EXPERTO. (ESTA FASE SE UNE CON LA NO.3)

Paso: No. 5

- Se confeccionó el listado de los posibles expertos (12).
- Determinación final del grupo de experto (8), quedando conformado de la siguiente forma:

- Subgerente Territorial.....1
- Subgerente de Protección.....1
- Especialista de Protección.....2
- Jefes de Área de Seguridad.....4

Paso: No. 5.1 Determinar el coeficiente de cada experto:

En este punto no aplicamos la metodología establecida pues consideramos que todos los expertos obtenían el máximo del coeficiente, por estar integrado el listado por personas que tienen un conocimiento pleno de la actividad de protección o haber ejercido en otro tiempo las funciones de Jefes de Instalación.

Los expertos seleccionados no conocieron a los restantes que fueron escogidos, hasta que termino la investigación, ya que se realizo de forma individual, el método mantuvo el anonimato y ese fue uno de sus éxitos principales.

Paso: No. 5.2 Se realizaron la 1er, 2da y 3ra rondas según procedimiento y el método delphi

■ Primera Ronda

La coordinadora le envió un mensaje a los expertos explicándole la importancia del trabajo que se deseaba realizar, y el por qué se habían seleccionado a ellos y no a otros compañeros. En el mismo cuerpo de la nota le pidió que enumeraran las competencias, que a su juicio, debían tener los mandos intermedios, específicamente los Jefes de Instalaciones para un mejor desempeño en sus funciones y una mayor efectividad del servicio de protección con hombres.

Una vez recibidas las respuestas se construyó una tabla donde se hicieron coincidir los expertos con los criterios enviados por orden de aparición, quedando la tabla de la siguiente forma: **ver (Anexo: Tabla. Primera ronda No: 7)**

■ Segunda Ronda:

Se realizó la segunda ronda y se logró la eliminación de las competencias no deseadas o menos importantes y obtener los criterios finalmente aceptados. (ver tabla No. 8)

La tabla antes expuesta fue enviada a los expertos para que marcaran con una cruz los que consideraban de mayor importancia.

En esta ronda se determinó la concordancia que tuvieron los criterios de los expertos a través del cálculo de la frecuencia:

$$\text{Frec} = \frac{\text{Cantidad de veces que se repite el criterio}}{\text{Número de criterios}}$$

Todos los criterios que su frecuencia dio por debajo del 30% se desecharon, quedando entonces la lista reducida a 24 criterios.

Tabla. No: 8 Segunda Ronda

1	Orientado al trabajo en equipo
2	Planificación y organización
3	Habilidad de control
4	Delegación

5	Liderazgo
6	Análisis de los problemas
7	Creatividad
8	Escucha
9	Compromiso
10	Auto motivación
11	Atención al cliente
12	Sociabilidad
13	Energía
14	Resistencia
15	Tolerancia al Estrés
16	Integridad
17	Capacidad critica
18	Comunicación Oral y Escrita
19	Adaptabilidad
20	Tenacidad
21	Independencia
22	Gestión de cambios
23	Honestidad, justeza y austeridad
24	Impacto

Paso: No. 4.5 Se realizo el envió a los experto de la tercera y ultima ronda para determinar el peso de cada criterio emitidos por cada uno de ellos y le dieron los siguientes valores. (Ver tabla. No: 9)

■ **Tercera Ronda:**

- En esta ronda se le envió la lista reducida de criterios a los expertos y se les pidió determinar el peso de cada indicador.

- Uno de ello, asignándole el mayor valor 1 al de más importancia, obteniéndose la siguiente tabla.

Tabla No. 9 tercera ronda

No	Competencias	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6	No.7	No.8
1	Orientado al trabajo en equipo	10	4	3	1	1	4	6	4
2	Planificación y organización	5	2	1	2	2	1	5	13
3	Habilidad de control	6	3	2	4	5	3	7	12
4	Delegación	24	11	21	3	3	5	8	10
5	Liderazgo	1	1	10	23	4	13	1	1
6	Análisis de los problemas	9	17	4	5	6	7	11	4
7	Creatividad	7	5	5	9	7	16	9	11
8	Escucha	8	6	15	8	8	6	23	5
9	Compromiso	3	13	22	22	13	17	2	19
10	Automotivación	4	24	23	21	14	18	10	3
11	Atención al cliente	16	8	11	20	24	8	3	24
12	Sociabilidad	17	7	23	24	16	2	18	28
13	Energía	23	21	19	17	21	19	22	8
14	Resistencia	18	15	18	18	22	20	20	22
15	Tolerancia al Strees	19	9	13	11	17	15	19	14
16	Integridad	13	12	12	13	12	10	15	15
17	Capacidad critica	20	23	16	14	18	23	4	2
18	Comunicación Oral y Escrita	14	16	9	7	11	9	17	16
19	Adaptabilidad	21	22	17	16	20	21	13	9
20	Tenacidad	11	10	14	15	19	22	21	20
21	Independencia	12	20	8	10	10	14	18	7
22	Gestión de cambios	15	17	6	12	16	11	12	17
23	Honestidad, justeza y austeridad	2	19	7	6	9	8	14	21
24	Impacto	22	14	24	24	15	24	24	23

Paso: No. 5.3 Calcular el coeficiente de Kendall para obtener el grado de correlación entre los expertos, donde: (ver tabla: No. 10 del cálculo)

A continuación se determinó el coeficiente de Kendall, para ello se calcularon:

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij} \quad S_{med} = \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n} = \frac{m(n+1)}{2} \quad T_j = \sum_{j=1}^l (t^3 - t) / 12$$

$$K = \frac{\left[12 \sum_{j=1}^n (S_j - S_{med})^2 \right]}{\left[m^2(n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m t_i \right]}$$

Tabla. No: 10 Coeficiente de Kendall

Sj	Smed	Cantidad Ligaduras	Valor que se repite	Veces que se repite		
33	4.1	2	4 y 1	3	2	
31	3.9	3	5,2 y 1	2	3	2
42	5.3	1	3	2		
85	10.6	1	3	2		
54	6.8	1	1	4		
63	7.9	1	3	2		
69	8.6	3	7,5 y 9	2	2	2
79	9.9	2	8 y 6	3	2	
111	13.9	2	13 y 22	2	2	
117	14.6	0				
114	14.3	2	8 y 24	2	2	
135	16.9	0				
150	18.8	1	21	2		
153	19.1	3	18, 22 y 20	3	2	2
117	14.6	1	19	2		
102	12.8	3	13, 12 y 15	2	3	2
120	15.0	1	23	2		
99	12.4	2	16 y 9	2	2	
139	17.4	1	21	2		
132	16.5	0				
99	12.4	1	10	2		
106	13.3	2	17 y 12	2	2	
86	10.8	0				
170	21.3	1	24	4		

El resultado de **K= 2.9**

Se plantearon las hipótesis del Método Delphi

Hipótesis Nula:

H0: $K = 0$ No hay comunidad de intereses en los expertos con relación a los criterios.

Hipótesis Alternativa:

H1: $K \neq 0$ Los expertos están de acuerdo con los criterios, hay comunidad de intereses.

La Zona de aceptación para que se cumpla la **Hipótesis Nula** será:

X^2 calculada < X^2 tabulada

X^2 calc = $m (n - 1) K = 8 * 2.9 = 23.2$

La X^2 tabulada (nivel de significación, grados de libertad)

$X^2 = 22.6$

Como X^2 calculada > X^2 tabulada entonces se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa, es decir hay comunidad de interés entre los expertos.

3.2.6 FASE: NO. VI DISEÑAR EL PERFIL DE COMPETENCIA DEL CARGO OBJETO DE INVESTIGACIÓN.

Objetivo: Logra confeccionar el diseño en correspondencias con lo establecido en las NC 3000/2007 de GIRCH teniendo en cuenta el valor que le confiere a las competencias.

Paso: No. 6 Selección y confección del diseño de perfil de competencia del cargo seleccionado., este paso y 6.1 se unificaron porque una vez concluido el diseño se le presento al área de operaciones los que estuvieron de acuerdo, aunque se le hicieron reajustes teniendo en cuentas las característica de ellos

(Manual de Procedimiento No. 2)

	<p>Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano</p> <p>Perfil de competencia laboral</p>	<p>HN-P</p>			
<p>COMPETENCIAS DESEADAS EN EL CARGO</p>	<p>NIVEL DE IMPORTANCIA</p>				
	<p>Bajo</p>	<p>Media Baja</p>	<p>Media Alta</p>	<p>Alta</p>	
Orientado al trabajo en equipo				X	
Planificación y organización				X	
Habilidad de control			X		
Delegación			X		
Liderazgo				X	
Análisis de los problemas			X		
Creatividad				X	
Escucha				X	
Compromiso			X		
Auto motivación				X	
Atención al cliente				X	
Sociabilidad				X	
Energía			X		
Resistencia			X		
Tolerancia al Estrés			X		
Integridad			X		
Capacidad crítica			X		
Comunicación Oral y Escrita			X		
Adaptabilidad			X		
Tenacidad			X		
Independencia			X		
Gestión de cambios			X		
Honestidad, justeza y austeridad			X		
Impacto			X		

(Manual de Procedimiento No. 3)

	<p align="center">EMPRESA DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE PROTECCIÓN S.A.</p>	<p align="center">PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO</p>	<p align="center">HN-P-</p>
<p>Horario de Trabajo: Se trabaja en turnos rotativos de 12hrs.</p>			
<p>Ambiente de Trabajo El trabajo se realiza en las distintas instalaciones de acuerdo al proyecto establecido. Por lo que se expone a factores ambientales y climatológicos diversos, así como en oficina:</p> <p>Iluminación: Adecuada Ruido: Límites Normales Ventilación: Adecuada Limpieza: Adecuada</p>			
<p>Esfuerzo físico y mental necesario: Actividad intelectual elevada, proclive al estrés</p>			
<p>Riesgos y Enfermedades Profesionales a las que está expuesto:</p>			
<p>Medios de Protección Necesarios: La utilización correcta de los equipos asignados, protección integral de bienes y locales. Los medios de protección individual asignados</p>			
<p align="center">Competencias del Cargo o puesto</p>	<p align="center">(Dimensiones)</p>		
<p>Orientado al trabajo en equipo</p>	<p>Facilita la cooperación con todo su grupo de trabajo, para lograr los objetivos de la organización.</p> <p>Es capaz de razonar y hacer razonar a sus subordinados, depositándoles confianza y haciéndoles pensar como equipo.</p>		
<p>Planificación y Organización</p>	<p>Habilidad para ordenar ideas, jerarquización de estas y trazar estrategias, así como el eficiente control de sus acciones.</p>		
<p>Habilidades de control</p>	<p>Poder controlar a una o varias personas a la vez</p>		
<p>Delegación</p>	<p>Debe tener la capacidad de asignar tareas a sus subordinados delegando en ellos responsabilidades.</p> <p>Controla las actividades realizadas y el cumplimiento de las mismas</p>		
<p>Liderazgo</p>	<p>Capacidad de influenciar sobre su equipo de trabajo, para lograr el cumplimiento de sus misiones con entusiasmo y responsabilidad y alcanzar mayor</p>		

	<p>calidad en la prestación del servicio. Influir sobre el personal bajo su mando para generar el cambio y el mejoramiento del desempeño de sus funciones</p>
Análisis de los problemas	Facilidad de descomponer las situaciones para buscar una solución con buen análisis y síntesis.
Creatividad	Sugerir nuevas ideas
Escucha	Facilidad de atención, comprensión y análisis del criterio de otro.
Compromiso	Actitud positiva al trabajo en equipo responsabilidad por sus acciones.
Automotivación	Motivar al logro de los objetivos de la organización con ciertos compromisos
Atención al Cliente	Relación de la importancia dada al sujeto, objetivo de nuestro trabajo.
Sociabilidad	Intercambiar criterios y compartirlos con el resto del grupo
Energía	Fuerza para cumplir con iniciativas y disposición
Resistencia	Adaptación a los cambios, para adaptabilidad
Tolerancia al Estrés	<p>Tiene conocimiento de técnicas de relajación. Toma medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes. Práctica ejercicios físicos. Se autocontrol en situaciones críticas de estrés con el fin de encontrar respuestas adecuadas</p>
Integridad	<p>Analiza las causas que le provocan el estrés. Busca apoyo social.</p>
Capacidad crítica	Acertar señalamientos y a la adaptación sincera
Comunicación Oral y Escrita	
Adaptabilidad	Adaptación del sujeto a diferentes situaciones
Tenacidad	Constancias
Independencia	Seguridad
Gestión de cambios	Tolerancia al cambio
Honestidad, justeza y austeridad	Sinceridad, necesidad y equidad

Impacto	Efecto que causa ante un hecho, acción o situaciones ante una o varias personas.			
Integridad	Honradez, moralidad, entereza , decencia, lealtad y totalidad			
	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Aprobado por:				

3.2.7 FASE: NO. VI I IMPLEMENTAR Y EVALUAR LA EFECTIVIDAD.

Objetivo: Presentar al consejo de dirección la propuesta para su aprobación y aplicación y darle seguimiento con el fin de evaluar su efectividad, vinculándolo con el área de Recursos humanos.

Paso: No. 7 Presentar ante el consejo de dirección la propuesta para su aplicación y evaluar su efectividad.

Este paso fue cumplido de forma parcial ya que se logro la aceptación por los trabajadores afectados y la aprobación del Consejo de Dirección, para su instrumentación y posteriormente evaluar su efectividad.

Paso: No. 7.1 Realizar trabajo conjunto con el Área de RR/HH para evaluar su efectividad y aceptación. (ver modelo No.,4)

Modelo No. 4 Evaluación de competencias del puesto de trabajo

Competencia General:	Valoración Esperada						Definición
	5	4	3	2	1	0	
A.							
Competencias Específicas:	Valoración Esperada						Indicadores de Comportamiento:
	5	4	3	2	1	0	
A1.							
A2.							
A3.							

De conjunto con el Área de los RR/HH se lleva a cabo el seguimiento del trabajo y se hacen las

coordinaciones para llevarlo a las Gerencias del Centro del País, que tienen similares condiciones. Como una herramienta más para medir su efectividad y aceptación.

4. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS COMPETENCIAS CON EL PROFESIOGRAMA DEL CARGO ACTUALMENTE EN USO.

El modelo propuesto establece una diferencia con las competencias existente en el profesiograma del cargo actualmente vigente, se ve más adecuado al contemplar un número mayor de las competencias que posibilita una evaluación más extensiva del cargo. El anterior solo cuenta con 8 competencias muy generales y el diseñado como resultado del trabajo tiene 24 indicadores. Además uno fue realizado en los primeros años de la creación de SEPSA, donde no existía la experiencia de hoy, son 15 años ya de trabajo en diferentes escenarios de este servicio. (Ver Anexo)

4.1 CONCLUSIONES PARCIALES:

- Los contactos realizados con los directivos de la Gerencia, del área de operaciones y de los recursos humanos y el apoyo brindado, posibilito la obtención de elementos de interés y el estudio de todos los documentos rectores establecidos y vigente de la organización SEPSA.

- La correcta aplicación del procedimiento metodológico propuesto aseguro la elaboración del diseño del perfil de competencias del cargo del Jefe de Instalación, jugando un rol fundamental la utilización de herramientas y métodos adecuados para este fin, significando entre ellos la tormenta de idea utilizada y la consulta a través del Delphi por rondas, logrando determinar las competencias deseadas y su prioridad.

- Sus resultados dependerán de su correcta aplicación en la base la que posibilitara que se pueda evaluar su aceptación y efectividad, así como de su vinculación y seguimiento coordinado con el área de los recursos humanos.

- El modelo propuesto con relación al profesiograma actualmente vigente es superior, conteniendo un número mayor de las competencias a evaluar que el anterior

CONCLUSIONES GENERALES

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

1. El fundamento teórico de las concepciones generales sobre el tema constituyó una guía metodológica indispensable para el logro de los objetivos trazados, debido a que abarca todo lo referido a la teoría de los Recursos y Capacidades, a la Gestión de los Recursos Humanos por Competencias, así como los métodos para determinarlas y modelos que permiten la aplicación del mismo.
 2. La caracterización del objeto de estudio y su vinculación con la gestión del capital humano, determino que existen brechas relacionada con las competencias del personal, no estando en correspondencia con las estrategias de la empresa. Influyendo en los procesos de mejora continua que se lleva acabo. Por lo que a su vez, se convierte en necesidad de los recursos humano contar con una herramienta para diseñar perfiles de competencias para todos los puestos claves.
 3. Se estableció que existen diferentes instrumentos, modelos y métodos para evaluar perfiles de competencias laborales, todos fiables e importantes, pero teniendo en cuenta el objeto de nuestra investigación consideramos más viable el método por Experto o Delphi por rondas. Siendo además una herramienta que permite después de definidas (las competencias) ordenarlas según determinado orden de prioridad.
 4. El procedimiento metodológico presentado para el desarrollo de la investigación, compuesto por 6 Fases y 17 pasos aseguraron la confección del diseño propuesto relacionado con el perfil de competencias laborales del jefe de Instalación y su aplicación mediante la utilización de herramientas y técnicas apropiadas a tal fin.
 5. El diseño propuesto supera el profesiograma del cargo actualmente vigente del Jefe de Instalación, estableciéndose que las competencias nuevas están en correspondencia con la estrategia y exigencia de la empresa de SEPSA Cienfuegos.
 6. La aplicación y seguimiento en la base contribuirá a evaluar su efectividad durante el periodo anual de evaluación del personal.
- _ La dirección juega un importante rol en su aplicación ya que de ser efectivo y aceptada por la base, contará con un instrumento necesario para evaluar el desempeño superior de su personal.
- _ El área de recursos humanos como rectora de la actividad del capital humano consideramos que también juega un importante papel, porque es la que al final instrumentara su aplicación generalizada o sus adecuaciones al momento actual.

RECOMENDACIONES

1. Utilizar el procedimiento aplicado de diseños de perfiles de competencias para los demás puestos claves de la Gerencia SEPSA Cienfuegos.
2. Continuar ampliando los conocimientos en lo referente al tema de las competencias por la importancia que este tiene para la mejora de la gestión empresarial y lo complejo que resulta por su dimensión humana y proponer su generalización a otras gerencias del país.

BIBLIOGRAFÍA

Aragón, A. Situación actual y perspectivas sobre la formación de profesionales en Cuba/ A. Aragón. — Habana: MES, 2002. —25p.

Bisquerra, R. Introducción a la Estadística Aplicada a la Investigación Educativa: Un enfoque informático con los paquetes BMDP y SPSSX/.R. Bisquerra. Barcelona: PPU, 1987. —210p.

Boyatzis, R. The competent manager./ R. Boyatzis.--New York: Wiley & Sons, 1982.— 50p.

Bunk, G. P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP (Alemania) (1): 35-48, 1994.

Calderón, G. Competencias distintivas en las PYMEs: Un aporte desde la gestión humana. Revista Innovar. (Colombia) 16 (27): 40-52, 2006 Adaptación del sujeto a diferentes situaciones

Camisón, C. Las competencias distintivas basadas en activos intangibles./ P. Morcillo, J. Fernández Aguado: En Dirección estratégica.-- Barcelona: Editorial Ariel.. 2002. —45p.

Cardona, P. Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. Harvard Deusto Business Review, (Estados Unidos) 89:10-19, 1999.

Castro, F. Discurso pronunciado por Fidel Castro Ruz en la Escuela Latinoamericana de Ciencias Médicas. Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (La Habana). 56-57, 2007.

Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social. (1999) Resolución Ministerial 21 de 1999. Las competencias laborales.—La Habana, 1999.—7p.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. La Normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas./ CONOCER .--México, CONOCER, 1997.—25p.

Corral, R. El currículo docente basado en competencias./ R. Corral.-- La Habana: UH, 2004. —17p.

Cuesta Santos, Armando. Gestión de Competencias./ Armando Cuesta Santos.-- La Habana: Editorial Academia, 2001. —93p.

- Delgado M., Domingo. Modelo de gestión por competencias. Tomado de: www.portaldelconocimiento.com, 15 de Diciembre de 2007.
- El conocimiento y las competencias en las organizaciones del Siglo XXI/ A, Dao...[et.al.]...Caracas. Universidad Metropolitana, 2000. -- 175 p.
- Fernández González, A. De las capacidades a las competencias: una reflexión teórica desde la psicología. Revista Varona (La Habana) (36-37): 22-25, 2003.
- Fernández I. Aplicación de modelo de competencias: experiencias en algunas empresas Chilenas./ I. Fernández, R. Beza.—Chile: [s.n.], 2001.—35p.
- Forgas Brioso, J. (2003). Modelo para la formación profesional, en la educación técnica y profesional, sobre la base de competencias profesionales en la rama mecánica./ J. Forgas Brioso;-- Santiago de Cuba: Instituto Superior Pedagógico "Frank País", 2003.—125p.
- Fox, D. J. El proceso de investigación en educación/ D.J.Fox.-- Pamplona: EUNSA, 1981.—145p.
- Gallart M. Competencias Laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo./ M. Gallart, C. Jacinto.-- Montevideo, CINTERFOR, 1995.—23 p.
- Gallego Franco, Mery: "Gestión humana basada en competencias (I). Teoría de Competencias", [en línea], areaRH.com, Tomado de: <<http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>> , 25 de Enero de 2008.
- Gaceta Laboral No. 11- Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social- La Habana. 2005
- Gaceta Laboral Especial Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social- La Habana, 2007
- Gonczi, Andrew. Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia/ Andrew Gonczi, James Athanasou.—Madrid: Ed. Limusa. 1996. —16p.
- González Maura, V. ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. Revista Cubana de Educación Superior. (La Habana) 1: 45 - 53, 2002
- González V ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde

una perspectiva psicológica. Revista Cubana de Educación Superior. (La Habana)
1: 45 - 53, 2002

Hernández, R. Metodología de la investigación/ R. Hernández.-- México,
McGraw - Hill.1996. — 256 p.

INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional./
INEM.—Madrid: INEM, 1995.—23p.

ISO9000 (2000) Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y
vocabulario.

Jiménez, A. La Gestión por competencia: una nueva manera de gestionar
la organización y las personas en un nuevo paradigma. En Psicología del Trabajo
y Gestión de Recursos Humanos.-- Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.--
p. 211 - 246.

Levi Lebover. La gestión de las competencias/ leboyer- Levi Barcelona Ediciones
gestión 200, 1997- 155p.

Le Bobert, G. Entrevista realizada por AATTANE, CH. España

Marchant, L. Actualizaciones para el desarrollo organizacional./ L. Marchant.—
Chile: Universidad de Viña del Mar, 2005.—14p.

Malagón, M. Diseño Curricular de la Ingeniería basado en competencias profesionales:
el caso de telecomunicaciones y electrónica. / M. Malagón, Y. Frías.-- Pinar del Río:
UPR, 2004.—19p.

Meister, Jeanne. "Universidades Empresariales: Cómo crear una fuerza laboral
de clase mundial"./ Jeanne Meister.—Colombia: McGraw-Hill., 2000.—160p.

Mertens L. La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación
Profesional/ L. Mertens.-- Madrid: OEI, 2000.— 56p.

Mertens, L. La gestión por competencia laboral en la empresa y la
formación profesional. Tomado De: <http://www.cinterfor.org.uy>, 12 de Marzo de
2008.

Morales Cartaza, Alfredo- Capital Humano, hacia un sistema de Gestión en las
Empresa Cubana/ Dr. Alfredo Morales Cartaya. Editora Política- La Habana 2009

NC18000 (2005) Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo -

Vocabulario.

ONN (2007) Sistema de Gestión integrada de capital Humano - Implementación. NC 3002. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano Vocabulario. Tomado de: www.nc.cubaindustria.cu

ONN (2007) Sistema de Gestión integrada de capital Humano - Requisitos. NC 3001. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano Vocabulario. Tomado de: www.nc.cubaindustria.cu , 15 de Mayo de 2007

ONN (2007) Sistema de Gestión integrada de capital Humano - Vocabulario. NC 3000. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano Vocabulario. Tomado de: www.nc.cubaindustria.cu , 15 de Mayo de 2007

OIT. Formación profesional. Glosario de términos escogidos/ OIT.—Ginebra: OIT, 1993.—37p.

Organización Internacional del Trabajo. CINTERFOR. Proyecto de competencias laborales. Análisis de la experiencia comparada: Australia, Canadá, Francia, Gran Bretaña, México. Tomado De: <http://www.monografias.com/trabajos14> , 10 de Enero de 2008.

Parra Vigo, I. B. Modelo didáctico para contribuir a la dirección del desarrollo de la competencia didáctica del profesional de la educación en formación inicial. Tesis doctoral en Ciencias Pedagógicas./ I. B. Parra Vigo.-- Ciudad de La Habana, ISPEJV., 2001.—145p.

Pissinati, T.El proyecto como fuente, método y proceso pedagógico de desarrollo del protagonismo en el espacio-tiempo de la educación tecnológica./ T. Pissinati.— Ciudad Habana: Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo, 2002.—22p.

Quiñonez Martínez, Addiel- Premisas para el trabajo con enfoque centrado em competencias, SGICH- Tutores MsC Pérez de Armas, Dr. Quinones Urquijo, Abel, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafeal Rodríguez"-2008.

Ravitsky M. Metodología francesa: diseño de una acción de capacitación./ M. Ravitsky.-- Ciudad de la Habana: Proyecto ETEFP, 2002.-- 12p.

Sánchez, A. Necesidad del estudio de las competencias. Una mirada a sus orígenes. Revista de Educación Superior (Cuba) 34 (2): 53-65, 2004.

Senge, P. The Fifth Discipline, Doubleday/ P. Senge.—Barcelona:[s.n.],1990.-- 90 p.

Spencer I.M. Competence and Work/ I. M. Spencer, J.M. Spencer.-- New Cork: Wil & Sons, 1999. —16p.

Tejada J. El formador ante las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación: Nuevos roles y competencias profesionales. Revista Comunicación y Pedagogía (España) 158:17-26, 1998.

Tejero, F. Conceptos generales sobre los métodos empresariales para la gestión. Tomado de: <http://www.ofertaformativa.com/conceptos-generales-sobre-los-metodos-empresariales-para-la-gestion-3.htm>. 06 de febrero de 2008.

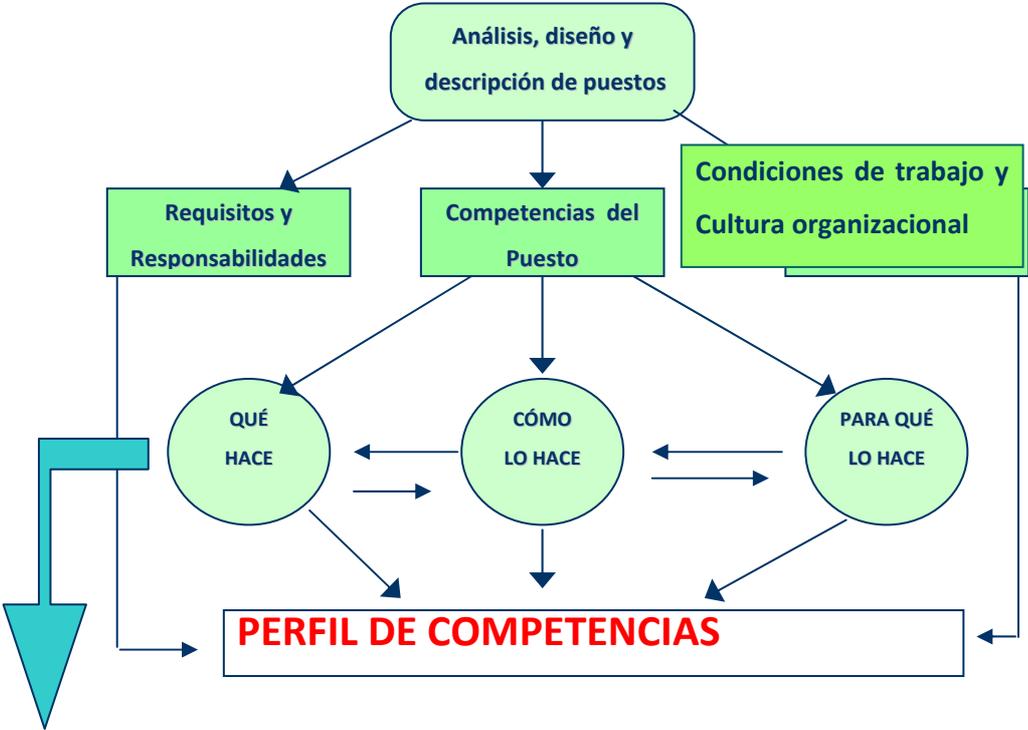
Velando, M. "La función de recursos humanos en la empresa"/ M. Velando.— Vigo: Gestión, 1997.-- 42 p. Villamayor, E. Gestión por competencias: una aproximación a su necesidad./ E. Villamayor.-- Buenos Aires: Banca Central, 2004.—12p.

Wordruffe C. What is meant by a competency? Leadership and Organization Development Journal (Estados Unidos) 14: 29-36, 1993

Zamora, R. La gestión por competencias. Training Games. Tomado de: www.traininggames.com, 13 de noviembre de 2007.

Zayas, Pedro. Concepción técnico metodológica sobre la selección de personal./ Pedro Zayas; UH (Ciudad de la Habana), 2002.-- 136 h.

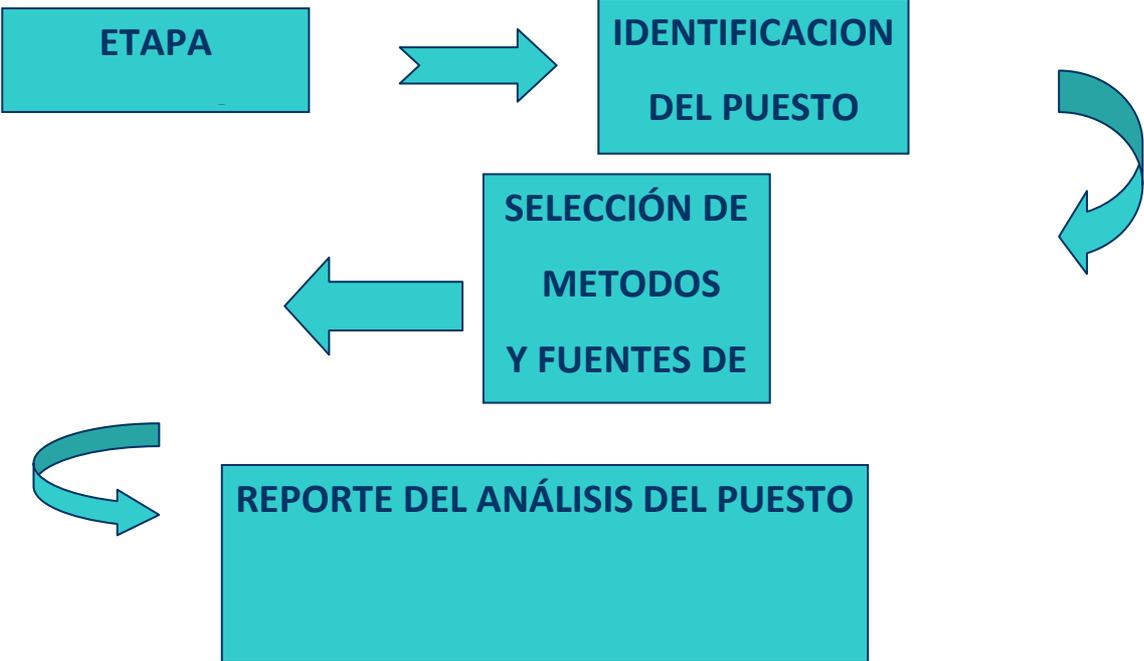
ANEXO: A PERFIL DE COMPETENCIA



SABER HACER Y QUERER HACER

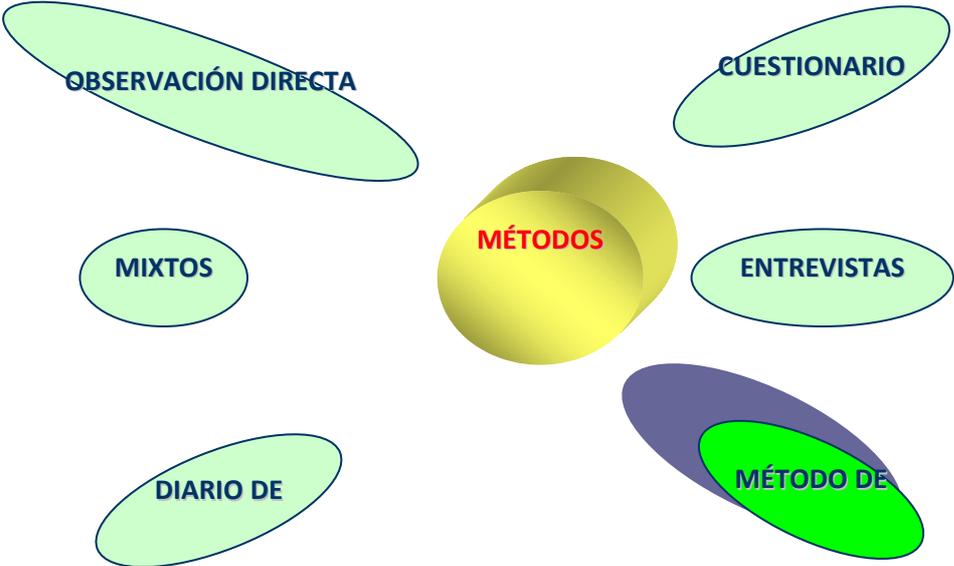
ANEXO: A 1 ETAPAS DEL PROCESO DE ANALISIS DE PUESTO

ETAPAS DEL PROCESO DE ANALISIS DE PUESTOS

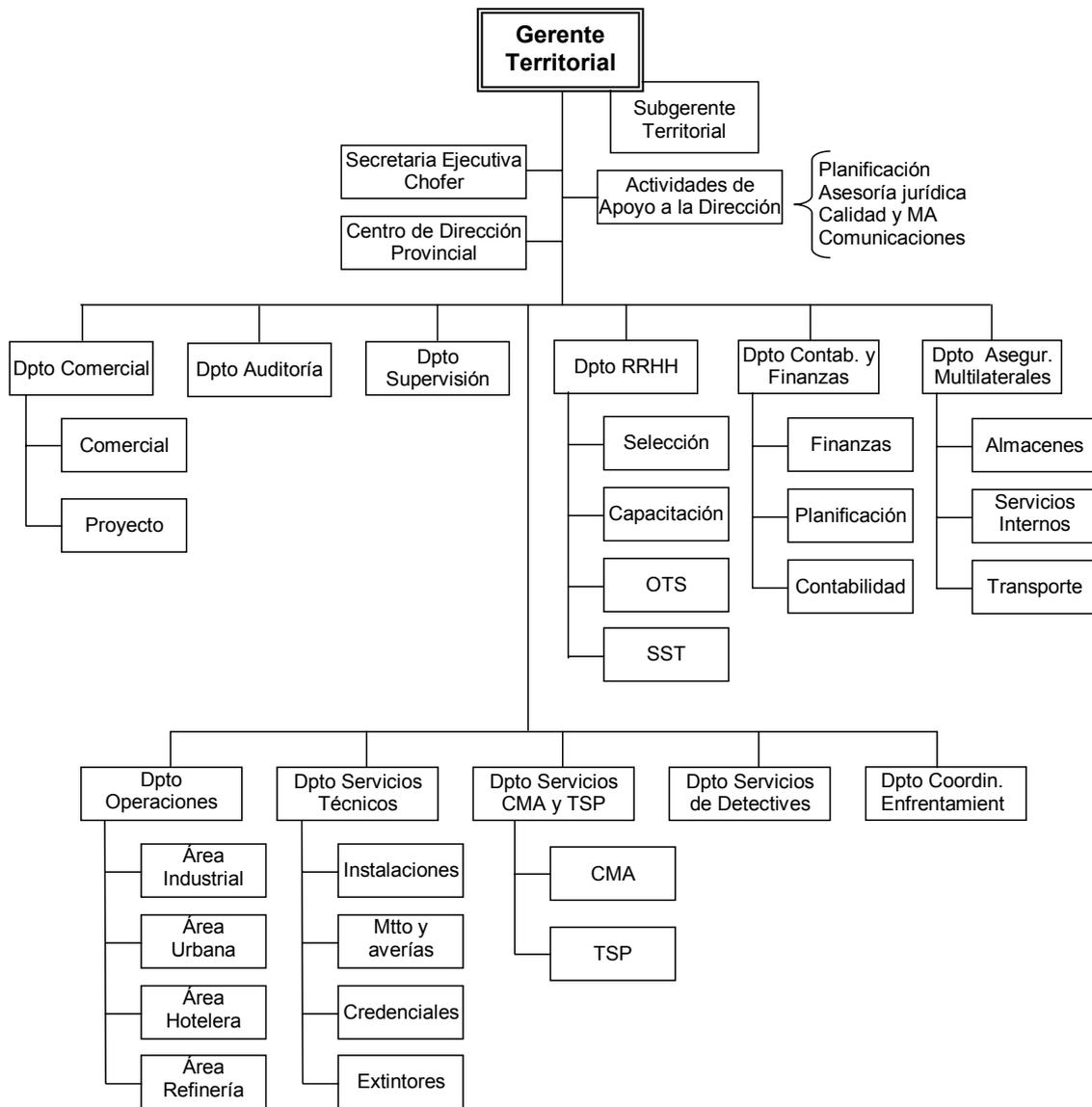


ANEXO: A 2 ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

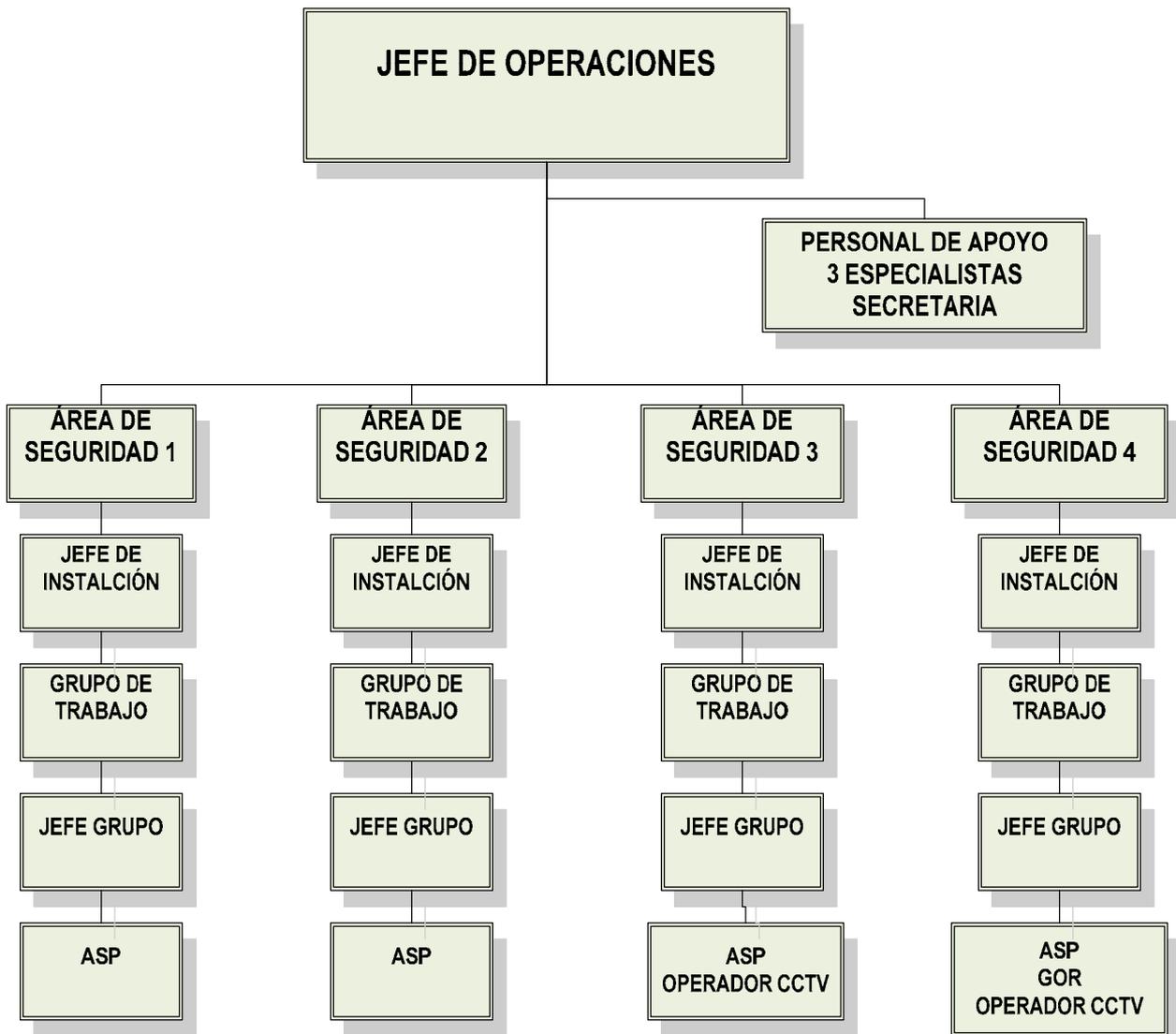
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



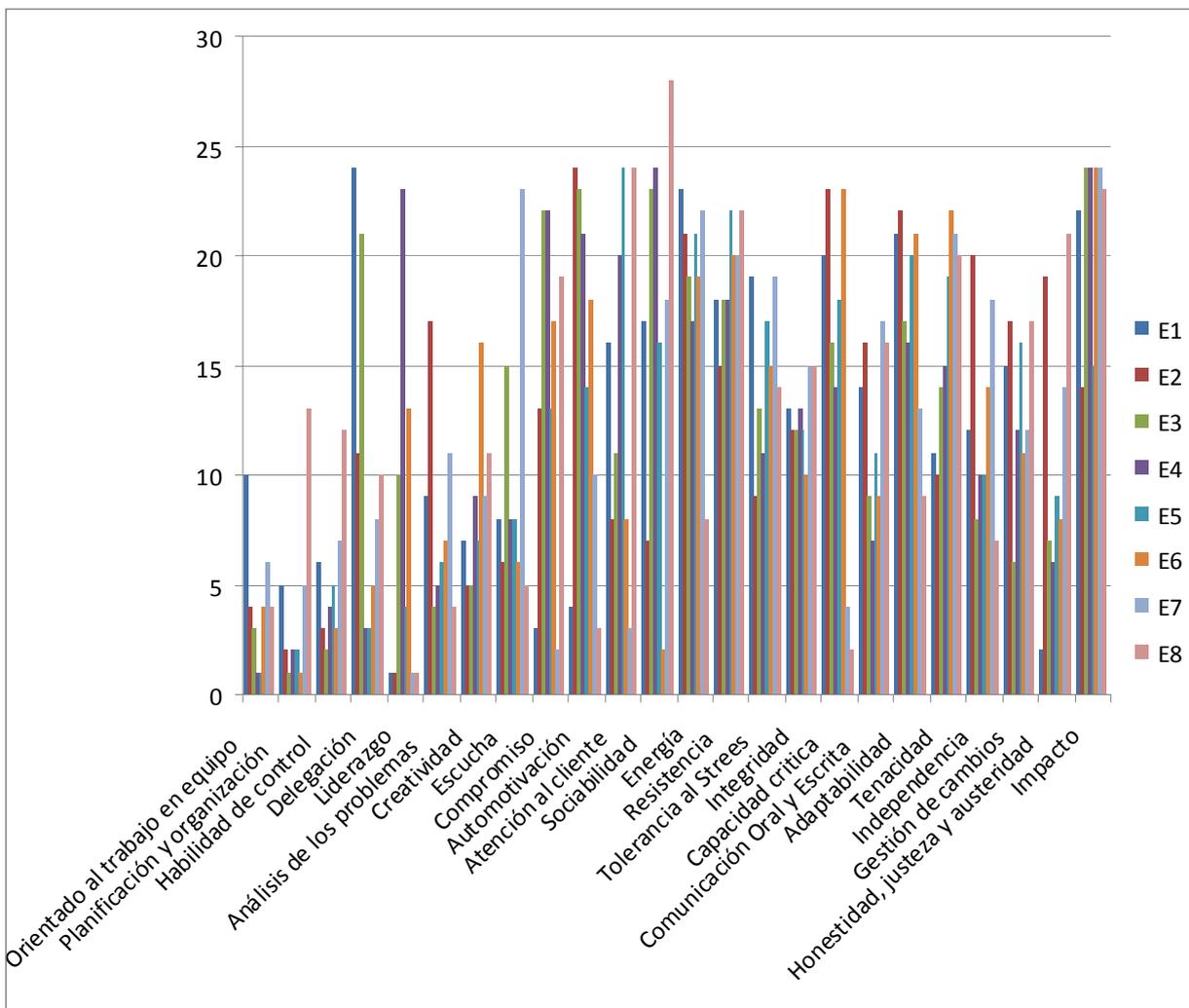
ANEXO: B ORGANIGRAMA DEL SEPSA CIENFUEGOS



ANEXO: B 1 ORGANIGRAMA DE OPERACIONES SEPSA CIENFUEGOS



ANEXO: C EVIDENCIA DEI GRAFICOS DE LOS CRITERIOS EXPERTO



ANEXO: D Evidencias de la aplicación Delphi

	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
1	Orientado al trabajo en equipo	x	x	x	x	x	x	x	x
2	Planificación y organización		x				x	x	x
3	Habilidad de control		x					x	x
4	Delegación		x					x	x
5	Liderazgo		x				x	x	x
6	Análisis de los problemas		x					x	x
7	Creatividad		x				x	x	x
8	Escucha		x				x	x	x
9	Compromiso		x					x	x
10	Auto motivación		x	x				x	x
11	Atención al cliente		x				x	x	x
12	Sociabilidad		x				x	x	x
13	Energía		x					x	x
14	Formar un equipo de talento	x							

15	Resistencia											x	x
16	Tolerancia al Strees											x	x

Expertos	No	Competencias	No.1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6	No.7	No.8	Total	Cc
----------	----	--------------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------	----

17	Integridad											x	x
18	Capacidad critica											x	x
19	Comunicación Oral y Escrita									x		x	x
20	Adaptabilidad									x		x	x
21	Tenacidad											x	x
22	Independencia									x		x	x
23	Habilidad para los números									x			
24	Facilitación									x			
25	Gestión de cambios											x	x
26	Honestidad, justeza y austeridad											x	x
27	Impacto											x	x
28	hacer lo que conoce	x					x						
29	Aprender rápido	x						x					
30	Tener espíritu de decisión	x	x	x	x	x	x	x	x				
31	Administrar equipos con eficacia	x			x	x	x	x					
32	Crear un clima propicio para el trabajo	x			x	x	x	x					
33	Mantener buenas relaciones	x			x	x	x	x					
34	Tener sensibilidad	x	x	x	x	x	x	x	x				
35	Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal	x			x	x	x	x					
36	Auto conocerse	x			x	x							
37	Ser una persona con muchos recursos				x	x	x						
38	saber lidiar con los colaboradores	x			x			x					
39	Actuar con flexibilidad				x	x	x						
40	Enfrentar desafíos con tranquilidad				x	x	x						
Frecuencia			12	15	14	12	12	14	24	24			

No.20												
No	Competencias		No.1	No.2	No.3	No.4	No.5	No.6	No.7	No.8		
1	No.21 Orientado al trabajo en equipo	21 Tenacidad	10	4	3	1	1	4	6	100	4	
2	Competencia Planificación y organización		5	2	1	2	2	1	5	13		
3	No.22 Habilidad de control	22 Independencia	6	3	2	4	5	3	7	100	12	
4	Competencia Delegación	Habilidad para los	24	11	21	3	3	5	8	10		
5	No.23 Liderazgo	23 números	1	1	1	10	1	1	5	37,5	1	
6	Competencia Análisis de los problemas		9	17	4	5	6	7	11	4		
7	No.25 Creatividad	24 Gestión de cambios	7	5	5	9	7	16	9	100	11	
8	Competencia Escucha	Honestidad, justeza y	8	6	15	8	8	6	23	5		
9	No.26 Compromiso	25 austeridad	3	13	22	22	13	17	2	100	19	
10	Competencia Automotivación		4	24	23	21	14	18	10	3		
11	No.27 Atención al cliente	26 Impacto	16	8	11	20	24	8	3	87,5	24	
12	Total en Sociabilidad contra		17	7	23	24	16	2	18	28		
13	Energía		23	21	19	17	21	19	22	8		

ANEXO: D 1 EVIDENCIA RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL DELPHI

14	Resistencia	18	15	18	18	22	20	20	22
15	Tolerancia al Strees	19	9	13	11	17	15	19	14
16	Integridad	13	12	12	13	12	10	15	15
17	Capacidad critica	20	23	16	14	18	23	4	2
18	Comunicación Oral y Escrita	14	16	9	7	11	9	17	16
19	Adaptabilidad	21	22	17	16	20	21	13	9
20	Tenacidad	11	10	14	15	19	22	21	20
21	Independencia	12	20	8	10	10	14	18	7
22	Gestión de cambios	15	17	6	12	16	11	12	17
23	Honestidad, justeza y austeridad	2	19	7	6	9	8	14	21
24	Impacto	22	14	24	24	15	24	24	23

ANEXO: D 2

ANEXO: D 3

Sj	Cantidad		Valor que se repite			
	Smed	Ligaduras	repite	Veces que se repite		
33	4,1	2	4 y 1	3	2	
31	3,9	3	5,2 y 1	2	3	2
42	5,3	1	3	2		
85	10,6	1	3	2		
54	6,8	1	1	4		
63	7,9	1	3	2		
69	8,6	3	7,5 y 9	2	2	2
79	9,9	2	8 y 6	3	2	
111	13,9	2	13 y 22	2	2	
117	14,6	0				
114	14,3	2	8 y 24	2	2	
135	16,9	0				
150	18,8	1	21	2		
153	19,1	3	18, 22 y 20	3	2	2
117	14,6	1	19	2		
102	12,8	3	13, 12 y 15	2	3	2
120	15,0	1	23	2		
99	12,4	2	16 y 9	2	2	
139	17,4	1	21	2		
132	16,5	0				
99	12,4	1	10	2		
106	13,3	2	17 y 12	2	2	
86	10,8	0				
170	21,3	1	24	4		

ANEXO: D 4

			64	13800						
	Sj-		$m^2(n^3-$							
	Smed	$(Sj-Smed)^2$	n)	m	$m*T$	t1	t2	t3	T	K
12	28,9	833,8	9E+05	8	20	2	0,5	0	2,5	
	27,1	735,8		8	24	0,5	2	0,5	3	
	36,8	1350,6		8	4	0,5	0	0	0,5	
	74,4	5531,6		8	4	0,5	0	0	0,5	

47,3	2232,6	8	40	5	0	0	5
55,1	3038,8	8	4	0,5	0	0	0,5
60,4	3645,1	8	12	0,5	0,5	0,5	1,5
69,1	4778,3	8	20	2	0,5	0	2,5
97,1	9433,3	8	8	0,5	0,5	0	1
102,4	10480,6	8	0	0	0	0	0
99,8	9950,1	8	8	0,5	0,5	0	1
118,1	13953,5	8	0	0	0	0	0
131,3	17226,6	8	4	0,5	0	0	0,5
133,9	17922,5	8	24	2	0,5	0,5	3
102,4	10480,6	8	4	0,5	0	0	0,5
89,3	7965,6	8	24	0,5	2	0,5	3
105,0	11025,0	8	4	0,5	0	0	0,5
86,6	7503,9	8	8	0,5	0,5	0	1
121,6	14792,6	8	4	0,5	0	0	0,5
115,5	13340,3	8	0	0	0	0	0
86,6	7503,9	8	4	0,5	0	0	0,5
92,8	8602,6	8	8	0,5	0,5	0	1
75,3	5662,6	8	0	0	0	0	0
148,8	22126,6	8	40	5	0	0	5

#####

268

#####

882932

K= 2,9

ANEXO: D 5

	Rj	Rj media	Valor de Rj	Cc (%)	Vn	Vt
1	32	4	C2	25	6	8
2	31	3,875	C1	62,5	3	
3	41	5,125	C3	62,5	3	
4	84	10,5	C8	75	2	
5	54	6,75	C4	50	4	
6	65	8,125	C5	75	2	
7	69	8,625	C6	50	4	
8	78	9,75	C7	50	4	
9	111	13,875	C14	50	4	
10	117	14,625	C16	75	2	
11	112	14	C15	50	4	
12	133	16,625	C20	50	4	
13	150	18,75	C22	50	4	
14	153	19,125	C23	37,5	5	
15	117	14,625	C17	50	4	
16	102	12,75	C12	50	4	
17	120	15	C18	50	4	
18	99	12,375	C10	50	4	
19	139	17,375	C21	50	4	
20	132	16,5	C19	75	2	
21	99	12,375	C11	50	4	
22	106	13,25	C13	50	4	
23	86	10,75	C9	37,5	5	
24	170	21,25	C24	50	4	

ANEXO: E

Propuesta de Perfil de Competencia del Jefe de Instalación de Área de Operaciones.

	<p>EMPRESA DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE PROTECCIÓN S.A.</p>	<p>PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO</p>	<p>HN-P-</p>
---	---	---	--------------

Entidad: SEPSA Cienfuegos.			
Denominación del cargo o puesto: Jefe de Instalación			
Departamento al que pertenece: Operaciones			
Categoría ocupacional: Dirigente		Grupo escala: IX	
Misión del cargo o puesto: Dirige el servicio de Protección en la instalación de su competencia, acorde con los servicios especializados que ofertamos.			
Subordinación del puesto en la estructura de la empresa: Al Jefe Área y Subgerente Operaciones			
Formación mínima necesaria: 12 Grado			
Experiencia previa: 2 años experiencia en dirección			
Prioridad			
Conocimientos específicos	1	2	3
Haber vencido el programa del Curso Básico de Agente de Seguridad y Protección del Centro de Capacitación Nacional de SEPSA	X		
Cursos de Mandos Intermedios	X		
Curso de Técnicas de Dirección	X		
1. Elementales 2. Medios 3. Superiores			
Funciones:			
Dirigir el servicio de Protección de forma hábil y creativa sin alterar los documentos del contrato			
Ejecutar el trabajo administrativo en el servicio de protección			
Comprobar periódicamente, los conocimientos y habilidades de su personal			
Responsabilidades: Sobre el trabajo de otras personas			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sobre la preparación integral, la evaluación periódica, la disciplina y el buen desempeño profesional de sus subordinados ➤ Sobre el control de los medios básicos, útiles y herramientas existentes en la instalación ➤ Sobre los medios asignados para el cumplimiento de las funciones ➤ Sobre la seguridad de los expedientes de caracterización del personal ➤ Sobre el mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo para la Seguridad e Higiene Ocupacional en su instalación ➤ Sobre el mantenimiento de una comunicación efectiva con sus subordinados ➤ Sobre la imagen que trasmite al cliente ➤ Sobre el conocimiento y tramitación de los problemas personales de sus subordinados que son: Jefes de Grupos y 			

ANEXO: E 1 CONTINUACIÓN

	EMPRESA DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE PROTECCIÓN S.A.	PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO	HN-P-
Horario de Trabajo: Se trabaja en turnos rotativos de 12hrs.			
Ambiente de Trabajo El trabajo se realiza en las distintas instalaciones de acuerdo al proyecto establecido. Por lo que se expone a factores ambientales y climatológicos diversos, así como en oficina: Iluminación: Adecuada Ruido: Límites Normales Ventilación: Adecuada Limpieza: Adecuada			
Esfuerzo físico y mental necesario: Actividad intelectual elevada, proclive al estrés			
Riesgos y Enfermedades Profesionales a las que está expuesto:			
Medios de Protección Necesarios: La utilización correcta de los equipos asignados, protección integral de bienes y locales. Los medios de protección individual asignados			
Competencias del Cargo o puesto		(Dimensiones)	

Orientado al trabajo en equipo	<p>Facilita la cooperación con todo su grupo de trabajo, para lograr los objetivos de la organización.</p> <p>Es capaz de razonar y hacer razonar a sus subordinados, depositándoles confianza y haciéndoles pensar como equipo.</p>
Planificación y Organización	Habilidad para ordenar ideas, jerarquización de estas y trazar estrategias, así como el eficiente control de sus acciones.
Habilidades de control	Poder controlar a una o varias personas a la vez
Delegación	<p>Debe tener la capacidad de asignar tareas a sus subordinados delegando en ellos responsabilidades.</p> <p>Controla las actividades realizadas y el cumplimiento de las mismas</p>
Liderazgo	<p>Capacidad de influenciar sobre su equipo de trabajo, para lograr el cumplimiento de sus misiones con entusiasmo y responsabilidad y alcanzar mayor calidad en la prestación del servicio.</p> <p>Influir sobre el personal bajo su mando para generar el cambio y el mejoramiento del desempeño de sus funciones</p>
Análisis de los problemas	Facilidad de descomponer las situaciones para buscar una solución con buen análisis y síntesis.
Creatividad	Sugerir nuevas ideas
Escucha	Facilidad de atención, comprensión y análisis del criterio de otro.
Compromiso	Actitud positiva al trabajo en equipo responsabilidad por sus acciones.
Automotivación	Motivar al logro de los objetivos de la organización con ciertos compromisos
Atención al Cliente	Relación de la importancia dada al sujeto, objetivo de nuestro trabajo.
Sociabilidad	Intercambiar criterios y compartirlos con el resto del grupo
Energía	Fuerza para cumplir con iniciativas y disposición
Resistencia	Adaptación a los cambios, para adaptabilidad

Tolerancia al Estrés	Tiene conocimiento de técnicas de relajación. Toma medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes. Práctica ejercicios físicos. Se autocontrol en situaciones críticas de estrés con el fin de encontrar respuestas adecuadas			
Integridad	Analiza las causas que le provocan el estrés. Busca apoyo social.			
Capacidad critica	Acertar señalamientos y a la adaptación sincera			
Comunicación Oral y Escrita				
Adaptabilidad	Adaptación del sujeto a diferentes situaciones			
Tenacidad	Constancias			
Independencia	Seguridad			
Gestión de cambios	Tolerancia al cambio			
Honestidad, justeza y austeridad	Sinceridad, necesidad y equidad			
Impacto	Efecto que causa ante un hecho, acción o situaciones ante una o varias personas.			
Integridad	Honradez, moralidad, entereza , decencia, lealtad y totalidad			
	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Aprobado por:				

ANEXO: F Denominación del Cargo

Denominación del cargo o puesto: Jefe de instalación.	
Departamento al cual pertenece: Protección	
Categoría ocupacional: Dirigente	Grupo escala: IX

Misión del cargo o puesto Dirige el servicio de Protección en la instalación de su competencia, acorde con los servicios especializados que ofertamos.

Competencias del cargo o puesto:	Dimensiones:
Conocimientos de métodos de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Poseer conocimiento de técnicas de dirección. - Dominio de las técnicas comunes de administración de los recursos humanos, administración del tiempo, distribución de tareas, métodos de control, etc. - Saber controlar el cumplimiento de las funciones y tareas de todo el personal que tiene bajo su mando. Dominio de las técnicas, normas y procedimientos de Seguridad y Protección. - Conocimientos sobre la Legislación Laboral y Penal vigente relacionada con su actividad.
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de influenciar sobre su equipo de trabajo, para lograr el cumplimiento de sus misiones con entusiasmo y responsabilidad y alcanzar mayor calidad en la prestación del servicio. -Influir sobre el personal bajo su mando para generar el cambio y el mejoramiento del desempeño de sus funciones.
Presencia de valores	<ul style="list-style-type: none"> - Debe ser responsable, poseer los valores que debe tener un integrante de nuestra organización: patriotismo, integridad; honestidad y ética, amable, discreto, consagrado, confiable.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Debe transmitir sus ideas de forma clara y coherente y saber escuchar los criterios y opiniones de sus subordinados Redacta de manera clara y precisa los informes.

Profesionalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para transmitir conocimientos y experiencias a sus colaboradores. - Debe saber obtener y analizar información relacionada con el cumplimiento de las misiones. - Capacidad para dirigir, supervisar, delegar, motivar y estimular a sus colaboradores. - Capacidad para tomar decisiones rápidas y precisas ante cualquier evento que se pueda presentar. - Demostrar habilidad para negociar con el cliente. - Poseer elevado nivel de compromiso y esfuerzo hacia la realización del trabajo asignado.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Facilita la cooperación con todo su grupo de trabajo, para lograr los objetivos de la organización. - Es capaz de razonar y hacer razonar a sus subordinados, depositándoles confianza y haciéndoles pensar como equipo.
Operatividad	<ul style="list-style-type: none"> - Tener conocimiento de la situación operativa junto con su equipo de trabajo. - Estudio del proyecto de las instalaciones y conocer las misiones de todas las posiciones, sentido de previsión; precaución. - Debe demostrar su operatividad ante situaciones que se puedan presentar, tener facilidad para persuadir, poseer la capacidad de manejar conflictos.

Formación mínima necesaria: De 9no. a 12 grado

Experiencia previa:
Tener 2 años de experiencia en Dirección

Conocimientos específicos:	Prioridad			
	1	2	3	
Haber vencido el programa del Curso Básico de Agente de Seguridad y Protección del Centro de Capacitación Nacional de SEPSA.	X			
Requisitos Físicos:	1	2	3	4
1. No debe poseer enfermedades que invaliden, para el correcto desempeño de sus funciones.				X
Requisitos de personalidad:	1	2	3	4
1. Responsable, activo, controlado				X

2. Honesto, respetuoso				X
1. No exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos	

Responsabilidades: Sobre el trabajo de otras personas: Sobre los Agentes de Seguridad y Protección que dirige.

Sobre los equipos y medios de trabajo:
 -La utilización correcta de los equipos asignados.
 -La protección integral de bienes y locales.
 - Los medios de protección individual asignados.

Sobre la calidad del servicio:
 - Las informaciones que emite.
 - Lograr que los clientes salgan satisfecho con el servicio que se brinda.
 -Mantener un correcto porte y aspecto.

Sobre la relación con los clientes:
 -Dar un trato esmerado a los clientes.

Sobre la economía: En dependencia de la posición y objetivo que protege.

Condiciones de trabajo: Varían en dependencia del objetivo que protege.

Esfuerzo físico: El esfuerzo físico es considerable, teniendo en cuenta que debe permanecer 12hrs de pie.

Ambiente físico: El trabajo se realiza en las distintas instalaciones de acuerdo al proyecto establecido. Por lo que se expone a factores ambientales y climatológicos diversos.

Riesgos más comunes: fatiga de posición por las horas prolongadas que debe permanecer de pie, lo que causa un agotamiento muscular y afectaciones circulatorias, además de posibles agresiones.

Régimen de trabajo y descanso: Se trabaja en turnos rotativos de 12hrs.

Cultura organizacional: En correspondencia con las normas de disciplina laboral y el Código de Ética de la organización.

Expectativas del comportamiento: Debe de estar acorde con las normas de disciplina laboral y con el código de ética moral de la organización.

Clima organizacional: Crear un ambiente de confianza y compromiso del trabajador en la organización.

ANEXOS:
G

Anexo :
 Registrado HN- P-
 Comité de Competências

Realizado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____

Revisado por: _____ Rico Firma: _____ Fecha: _____

Aprobado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____

**COMITÉ DE COMPETENCIAS****HN-P-0006 R01**

No	Nombre	Cargo	Área
4.			
5.			
6.			

	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Aprobado por:				

ANEXO: H Evaluación de competencias del puesto de trabajo

Competencia General:	Valoración Esperada						Definición
	5	4	3	2	1	0	
A.							
Competencias Específicas:	Valoración Esperada						Indicadores de Comportamiento:
	5	4	3	2	1	0	
A1.							
A2.							
A3.							

ANEXO: I COMPETENCIAS DEMOSTRADAS PARA EL CARGO

Registro HN-P Competencias Demostradas para el Cargo.

	COMPETENCIAS DEMOSTRADAS PARA EL CARGO	HN-P-
---	---	--------------

Nombre del trabajador:
Cargo que ocupa:

	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Aprobado Por:				

--

No	Evidencias de desempeño y conocimiento	Competencias necesarias	Competencias demostradas
1.			
2.			
3.			

--	--	--	--	--

ANEXO: I 1

Registro HN-P- Certificado de Competencias.



**EMPRESA DE SERVICIOS
ESPECIALIZADOS DE PROTECCIÓN
S.A.**

**CERTIFICADO DE
COMPETENCIA**

HN-P-0006 R08

Nombre del Trabajador: _____

Entidad donde labora: _____

Área: _____ Cargo que ocupa: _____

El trabajador posee las siguientes competencias para el cargo que ocupa:

1.

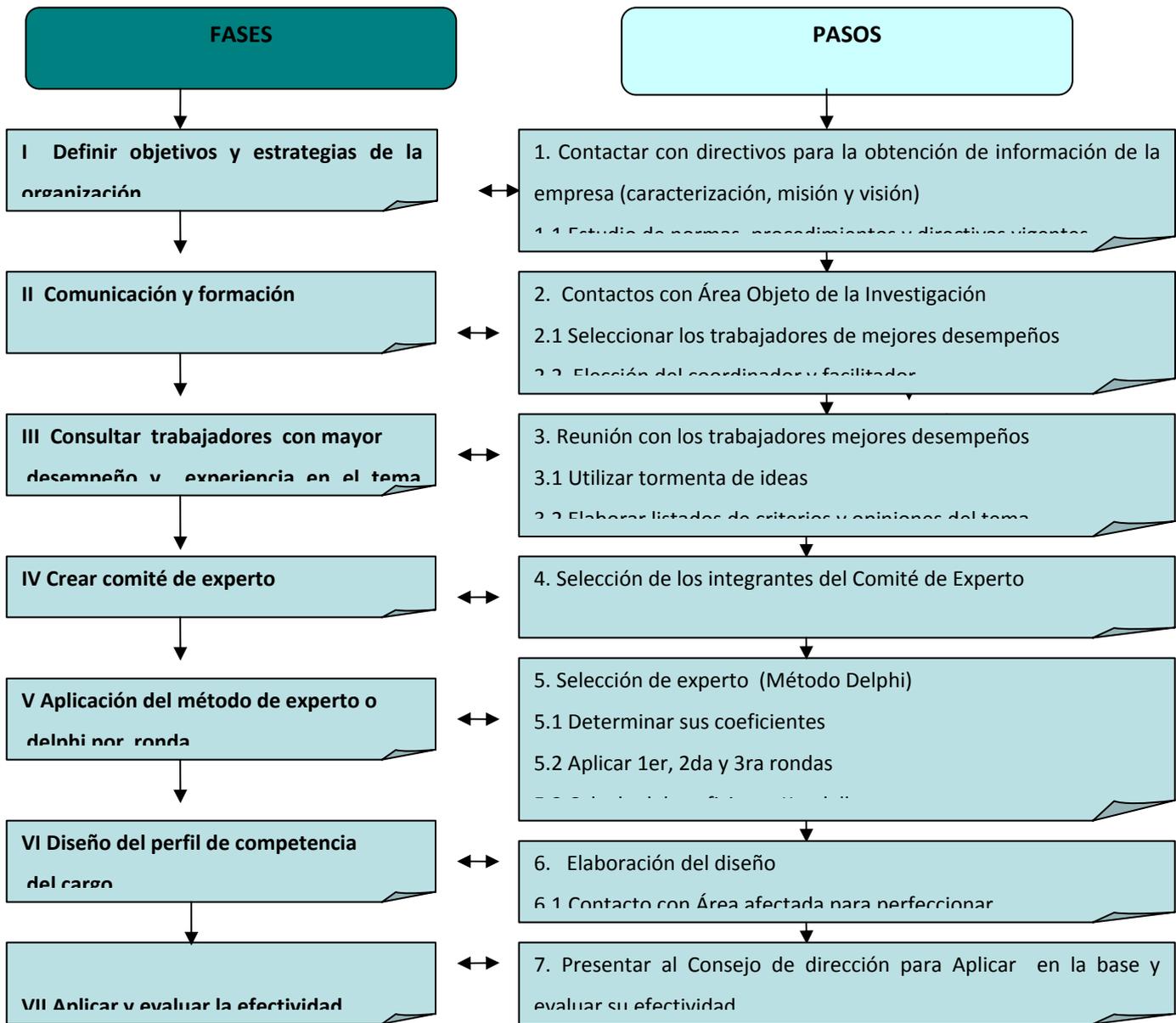
2.

3.

Es **COMPETENTE** para el cargo que ocupa

	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:				
Aprobado por:				

ANEXOS: J Procedimiento propuesto



ANEXOS: J1 Procedimiento de Morales Cartaza 2009

