

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS

JOSE MARTI PEREZ

FACULTAD DE INGENIERIA



TRABAJO DE DIPLOMA

Título:

“Procedimiento para la identificación de las competencias laborales en la UEB División Centro-Este de Sancti-Spíritus”.

Autor: Sandry Varona Pérez

Tutores: Ing Aut Pedro Miguel García Valdés

Ing Ind Alberto Lorenzo Jiménez

Sancti Spíritus.

Junio del 2014

Dedicatoria

A mi madre por estar siempre dándome el apoyo necesario.

A la vida por darme la fuerza necesaria para salir adelante.

Agradecimientos

A mi tutor Pedro por haberme dedicado tanto tiempo
para la realización de esta investigación.

A la revolución por darme la gran oportunidad de realizar un sueño.

A todo el que de una manera u otra hizo posible que se materializara este trabajo.

Resumen

La investigación se realizó en un momento de cambios en la gestión de las organizaciones cubanas, que requieren adoptar nuevos enfoques que contribuyan al éxito en su actividad y, especialmente, en la gestión del capital humano, con la incorporación de las competencias laborales para que estas se conviertan en el vehículo de comunicación de los valores de la organización hasta cada puesto de trabajo. En la UEB División Centro-Este de Sancti Spíritus existen deficiencias en la aplicación de las políticas de recursos humanos derivadas de la no utilización de las competencias laborales. Se implementó un procedimiento para la identificación de las competencias laborales en la misma. Se identificaron y validaron las competencias genéricas de todos los trabajadores de la UEB División Centro-Este y las de rol del Grupo de Gestión Comercial, y las específicas del puesto de trabajo técnico en normalización. Se diseñó y aplicó un modelo para la elaboración de los profesiogramas o perfiles de competencias, los cuales permiten una correcta selección del personal, una efectiva evaluación del desempeño y la determinación de las necesidades de formación. Se utilizaron varios métodos, y técnicas de análisis y solución de problemas: método de expertos (Delphi por rondas), tormenta de ideas, entrevistas estructuradas, encuestas, análisis documental, diagrama causa-efecto y técnicas estadísticas. La implementación del procedimiento contribuye a la solución de las deficiencias en la aplicación de las políticas de recursos humanos en la UEB División Centro-Este con el principio de idoneidad demostrada que lleva implícito, a un efectivo cumplimiento del reordenamiento laboral contemplado en los lineamientos económicos y sociales que se discuten actualmente en el país.

Abstract

The research was carried out in a moment of changes in the management of the Cuban organizations that require to adopt new focuses that contribute to the success in their activities and, especially, in the management of the human resources, with the incorporation of the work competences so it could transform into the vehicle of communication of the values of the organization to each work position. In UEB Division East-central of Sancti Spíritus deficiencies exist in the application of the derived politicians of human resources of the non uses of the work competences. The procedure was implemented for the identification of the work competences. They were identified and they were validated, the generic competitions of all the workers of UEB Division East-central and those of list of the Group of Commercial Management, and specify the work position of technician in normalization. It was designed and to model applied for the elaboration of the profesigramas or of competitions profiles, which allow the personnel's correct selection, an effective evaluation of the acting and the determination of the formation necessities. Several methods were used, and technical of analysis and solution of problems: experts' (Delphi for rounds) method, storm of ideas, structured interviews, documental analysis, diagram cause-effect and statistical techniques. The implementation of the procedure contributes to the solution of the deficiencies in the application of the human resources policies in UEB Division East-central with the principle of demonstrated suitability that it takes implicit, to an effective execution of the work reorder contemplated in the economic and social limits that plows discussed at the moment in the country.

Índice general

Introducción	1
Capítulo 1 Marco teórico –referencial	7
1.1 Evolución histórica de las competencias laborales.....	7
1.2 Conceptualización de las competencias.....	10
1.3 Características fundamentales de las competencias.....	14
1.4 Diferentes tipologías asociadas a las competencias laborales.....	15
1.5 Clasificación de las competencias.....	16
1.6 Herramientas que permitan identificar las competencias laborales.....	17
1.7 La gestión por competencias en Cuba.....	19
1.8 Análisis y descripción de puestos de trabajo.....	20
1.9 Profesiogramas.....	22
1.10 Necesidad de implantar un procedimiento para la identificación de las competencias laborales en la UEB División Centro-Este.....	23
1.11 Conclusiones parciales.....	24
Capítulo 2 Fundamentación metodológica del estudio	26
2.1 Procedimiento para identificar las competencias laborales. Estructura general.....	26
2.2 Etapa de diagnóstico.....	28
2.3 Etapa de identificación.....	29
2.4 Etapa de ejecución.....	38
2.5 Puesta en marcha y monitoreo.....	42
2.6 Conclusiones parciales.....	44
Capítulo 3 Aplicación del procedimiento para identificar las competencias laborales	45
3.1 Caracterización de la Unidad Empresarial de Base División Centro-Este de (Sancti Spíritus-Ciego de Ávila)	45
3.2 Etapa de diagnóstico.....	46
3.2.1 Planeación estratégica de la Unidad Empresarial de Base División Centro Este (Sancti Spíritus –Ciego de Ávila)	46
3.2.2 Análisis del plan estratégico de recursos humanos.....	52
3.3 Etapa de identificación.....	53
3.4 Confección de los profesiogramas.....	56

3.5 Puesta en marcha y monitoreo.....	65
3.6 Conclusiones parciales.....	65
Conclusiones.....	66
Recomendaciones.....	67
Bibliografía.....	68
Anexos	

Introducción

Las organizaciones utilizan recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, generándose diferentes grados de rentabilidad. Es por ello, a escala mundial, que los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos; su importancia dentro de las organizaciones ha aumentado con el paso de los años, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno, los mismos requieren de la adopción de nuevas estrategias de desarrollo del potencial humano, como lo es el caso de las competencias laborales.

La gran novedad de la gestión por competencias (GpC), reside en que realmente se trata de una nueva forma de gestionar el capital humano en la empresa y lo más importante, de entender la función de recursos humanos y su aporte decisivo a la empresa moderna, ofreciendo métodos para incrementar el desempeño de las personas acorde a las estrategias de la organización.

En el contexto actual de las organizaciones caracterizado por cambios constantes, la GpC se visualiza como un enfoque integral que contribuye efectivamente al desarrollo organizacional. Se reconoce como uno de los factores primordiales para que cualquier organización pueda mantener y perfeccionar el que constituye su principal recurso, el capital humano, constituyendo herramienta vital para dirigir, asegurar y facilitar el desarrollo de cada colectivo laboral sobre la base de su motivación, compromiso y conocimiento. De ahí que en los últimos años se haya incrementado notablemente el estudio y aplicación de este enfoque que pretende garantizar un exitoso desempeño laboral.

Los impactos de los cambios sustanciales que se han producido en el plano económico, político y tecnológico en el ámbito internacional, han transformado el entorno en el cual operan las organizaciones cubanas. Particular importancia tiene en las condiciones del país el trabajo con el hombre, dadas las limitaciones en tecnologías, recursos materiales y financieros que hacen de la inteligencia y el compromiso las vías fundamentales no sólo para la supervivencia sino también para el desarrollo.

En el nuevo contexto económico mundial y sus transformaciones en el campo laboral, cuyo dinamismo configura una economía internacional más competitiva y una virtual revolución en la organización, tipo y contenido del trabajo, la flexibilidad tecnológica y organizacional aportan a las empresas un mayor potencial de adaptación y respuesta oportuna a los cambios de los mercados. Internamente, tal elasticidad presupone la reorganización de los procesos productivos, de gestión y organización del trabajo. Surge un cambio radical en la concepción de productividad, calidad y competitividad y un tránsito a una nueva racionalidad, se destaca de manera particular la función activa e integradora del trabajo humano y la adopción de nuevas formas de organización del trabajo

Hoy en día, en la era del conocimiento, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos que las componen. De este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles. Este rasgo distintivo es la base de la competitividad organizacional actual y está constituido básicamente por las competencias de los individuos, esto es, en términos simples, conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes.

El estudio y puesta en marcha del proceso de reordenamiento laboral responde a una necesidad del país de implementar un modelo económico sustentable que garantice elevar la eficiencia y la productividad en todos los sectores.

Entre los conceptos necesarios para determinar la justeza en la implementación de este proceso en Cuba, se encuentra el de idoneidad implícita en las competencias laborales, sobre las que han profundizado numerosos teóricos.

Esta aplicación del enfoque de competencias abarca todos los procesos de recursos humanos en la organización, partiendo del análisis, descripción y clasificación de puestos, selección, remuneración y sistemas de recompensa, formación y desarrollo, evaluación y promoción, planes de carrera, entre otros. Una vez definidas las competencias de forma holística, la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) tendrá un carácter más estratégico en cualquiera de las decisiones que se tomen en función de las competencias definida.

En Cuba existe la Norma NC 3000: 2007 que establece el conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación de un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH) basado en las competencias laborales, que tiene

un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la respuesta a las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos.

Estas empresas cubanas del tabaco requieren en este marco de un cambio en su orientación para atraer, desarrollar y retener al capital humano que garantice su excelencia, en los momentos actuales y en el futuro.

La empresa comercializadora de tabaco en rama “La Vega” integrada al grupo empresarial de tabaco de Cuba, es una organización que dedica sus esfuerzos a comercializar de forma mayorista tabaco en rama de todas sus clasificaciones con destino a la exportación y al consumo nacional, de aquí que tiene una alta responsabilidad en el desarrollo socio-económico del país.

La UEB División Centro-Este, de Sancti Spíritus comercializa de forma mayorista tabaco en rama en todas sus clasificaciones, con destino a la exportación, a la industria del tabaco, del cigarro y a las plantas procesadoras de picadura en pesos cubanos; mientras que a las Empresas Mixtas del Grupo TABACUBA, en pesos convertibles.

Para lograr una gestión eficiente de los recursos humanos en la UEB División Centro-Este de Sancti Spíritus se requiere de la identificación y validación de las competencias laborales específicas y en particular, los profesiogramas para cualquiera de los subsistemas que integran el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano (SGICH), teniendo en cuenta que la misma no cuenta con un procedimiento para identificar tales competencias.

Se presenta como **situación problemática** no se asegura la integridad de las competencias con relación a los objetivos de la organización, la selección e integración del personal que ingresa no reúne todas las condiciones necesarias y la evaluación del personal se rige por elementos similares en todos los puestos de trabajo, siendo estos elementos que atentan contra la calidad.

A partir de los elementos valorados, se define como **problema científico**: ¿Cómo poder implementar un procedimiento que permita identificar las competencias laborales para confeccionar los profesiogramas de los puestos de trabajo en la UEB División Centro-Este de Sancti Spíritus?

Para abordar esta investigación se selecciona como objeto **de estudio** teórico, las competencias laborales en la gestión del capital humano y **campo de acción** práctico, las competencias laborales en la UEB División Centro-Este de Sancti Spíritus.

Se determina como **objetivo general** de esta investigación:

Implementar un procedimiento para identificar las competencias laborales que permita confeccionar los profesiogramas de los puestos de trabajo en la UEB División Centro-Este para aumentar la efectividad en la gestión del capital humano.

En consecuencia con nuestro objetivo general se desprenden los siguientes **objetivos específicos**:

1 Fundamentar teórica y metodológicamente la necesidad de la identificación de las competencias laborales en la organización.

2 Implementar convenientemente el procedimiento elaborado por Pérez Hondal (2011) para la identificación de las competencias laborales en la UEB División Centro-Este.

3 Identificar las competencias laborales genéricas de todos los trabajadores de la UEB División Centro-Este de Sancti Spíritus, las de rol del Grupo de Gestión Comercial y las específicas del puesto de trabajo técnico en normalización.

4 Confeccionar los nuevos profesiogramas de los puestos de trabajo en la UEB División Centro-Este, basados en las competencias laborales identificadas.

Como **hipótesis** de la investigación se determina la siguiente: Si se implementa un procedimiento que identifique las competencias laborales permitirá confeccionar los profesiogramas de los puestos de trabajo en la UEB División Centro-Este.

El **valor teórico** de la investigación está dado por la revisión de la bibliografía sobre las competencias laborales y los profesiogramas en cualquier organización y en particular en la UEB División Centro-Este de Sancti-Spíritus, como elementos principales del estudio, así como otros elementos necesarios que permiten construir el marco teórico referencial de la investigación.

El **valor teórico** de la investigación está dado por la revisión de la bibliografía sobre las competencias laborales y los profesiogramas en cualquier organización y en particular en la UEB División Centro-Este de Sancti-Spíritus, como elementos principales del estudio, así como otros elementos necesarios que permiten construir el marco teórico referencial de la investigación.

EL **valor metodológico** está dado por el diseño de un procedimiento para identificar las competencias laborales, lo cual permite confeccionar los profesiogramas de los diferentes puestos de trabajo. Este procedimiento puede ser aplicable en otras entidades del grupo empresarial TABACUBA a lo largo de nuestro país.

El **valor práctico** se fundamenta en los cambios que a raíz del estudio puedan introducirse de manera práctica en los métodos y formas de trabajo con el objetivo de eliminar o reducir al máximo las manifestaciones de ineficiencia, este procedimiento puede ser mejorado según su implementación.

El **valor social**: La investigación es socialmente relevante ya que influye en el mejoramiento de las condiciones de trabajo, determina el cambio por mejores métodos y procedimientos para su realización, se espera influir en varios de los puestos que permitan su estudio, de acuerdo a su importancia y así influir sobre sus protagonistas.

Se considera **viable** esta investigación, por la necesidad de identificar las competencias laborales para confeccionar los profesiogramas de los puestos de trabajo, porque se puede ejecutar con los recursos humanos, materiales y financieros contemplados por la organización y por la existencia de condiciones objetivas y subjetivas que permiten el desarrollo efectivo de la misma

Como **beneficios** esperados se pueden detallar los siguientes:

- Se sustituyen los calificadores de cargos existentes por los nuevos profesiogramas basados en las competencias laborales.
- Se mejora el proceso de selección de personal con personal más idóneo, lo que permite un mejor desempeño laboral en la UEB División Centro-Este.
- Permite darle más efectividad a las evaluaciones de desempeño al tomarse como indicadores a evaluar las competencias identificadas para cada puesto de trabajo.
- Se cumple lo establecido en la norma cubana NC 3000: 2007 de gestión integrada del capital humano la cual exige a las organizaciones la documentación de un procedimiento para la identificación de las distintas competencias laborales de la organización.

En el propio estudio del problema científico se determinó como **población** todos los trabajadores de la UEB División Centro-Este.

Se utilizan varias **técnicas** que permiten captar información, analizarla y facilitar las soluciones, entre ellas se pueden mencionar: la dinámica de grupos, análisis comparativo,

método de expertos (Delphi por rondas), tormenta de ideas, entrevistas estructuradas, encuestas, análisis de documentos y diagrama causa - efecto

La **justificación de esta investigación** se explica por el hecho de que Cuba está inmersa en un proceso de constantes cambios y de reestructuración de su sistema económico; por lo que se convierte en una necesidad optimizar la utilización de los recursos humanos. Por tanto se hace necesario mejorar y perfeccionar los actuales sistemas de gestión de los recursos humanos y se justifica que en la UEB División Centro-Este de Sancti Spíritus, se hagan estudios investigativos que permitan mejorar sus procesos de gestión del capital humano que incidan en el perfeccionamiento del servicio que se le ofrece, y a la vez que contribuya a satisfacer las necesidades de sus clientes en beneficio de la economía nacional.

Para su presentación esta tesis se estructuró de la manera siguiente: una introducción, donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver; un Capítulo I donde se presentan los principales elementos relacionados con las competencias laborales, su evolución desde sus orígenes hasta la actualidad y los principales conceptos relacionados con estos; un Capítulo II que describe el procedimiento seleccionado para identificar las competencias laborales que permita confeccionar los profesiogramas de todos los puestos de trabajo en la UEB División Centro-Este de Sancti Spíritus y un Capítulo III donde se implementa el procedimiento en si para identificar las competencias laborales; además de conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 1. Marco teórico y referencial

1.1 Evolución histórica de las competencias laborales

El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland, catedrático de psicología en la Universidad de Harvard en los años 70, en un trabajo titulado *Testing for Competence Rather Than Intelligence*, donde da a conocer un modelo de competencias, en un intento por trascender el enfoque diferencial predominante en el estudio de la inteligencia y la personalidad, las cuales se enfocaron en la identificación de las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral.

McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.

En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80. Países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación.

Una primera situación a abordar mediante el modelo fue la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo tal diagnóstico se consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo. Se requería, entonces, un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos.

La definición de las competencias apuntó a incluir lo que realmente ocurría en el lugar de trabajo a partir de la preocupación por el desempeño que tenía la economía británica en el mercado mundial. Del mismo modo se tienen antecedentes en los Estados Unidos

donde la preocupación por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de trabajos que indujeron la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente. Las aplicaciones del enfoque de competencia laboral en América Latina han estado vinculadas con el diseño de políticas activas de empleo que insisten en mejorar la transparencia en el mercado de trabajo y facilitar un mayor y mejor acceso a una capacitación con características de pertinencia y efectividad. En general, la aplicación del concepto de competencia abarca a las empresas con sus políticas de gestión de recursos humanos y a las instituciones capacitadoras que pretenden mejorar la calidad y eficiencia de sus programas formativos

Sobre las aplicaciones prácticas del enfoque de competencia laboral, este se ha mostrado útil para generar mecanismos de mercado que valoran los conocimientos y habilidades de los trabajadores sin importar dónde y cómo fueron obtenidos, para estimular el diálogo y la participación de los agentes sociales (empresarios, gobierno y trabajadores) en torno a la formación y para dar una mayor efectividad a los contenidos de la capacitación impartida en relación con las nuevas condiciones del trabajo.

Hacia finales de los años 60, principios de los 70, comenzó el movimiento moderno de las competencias, uno de los pioneros fue el profesor de psicología de la universidad de Harvard, David C. McClelland, quien analiza la motivación humana como la base sobre la que se desarrolla el enfoque de competencia a nivel de empresas, a través de la aplicación del enfoque conductista. Los resultados de estas investigaciones se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo en 1973 demostró que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con facilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana y, en consecuencia al éxito profesional.

Así pues se iniciaron investigaciones centradas en el contenido de los puestos de trabajo y los resultados esperados, así como en las características personales de aquellos que desempeñan de una forma excelente la función analizada.

McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las

características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.

Hay autores que plantean que si una competencia no es observable, no puede considerarse como tal. Insisten en que tiene que ser mensurable objetivamente. En esa vertiente el liderazgo no sería una competencia. Con tal orientación no es compatible la definición anterior. La existencia de esas posiciones tiene que ser distinguida, pues implican distintas percepciones del conocimiento buscado.

Por tal motivo los estudios de este tipo se extendieron en el mundo laboral, muchos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debía poseer una persona, y que fuese además adecuada para desempeñar con éxito un determinado puesto, aún no estaba resuelta.

Con McClelland colaboró Richard E. Boyatzis (1982), en un estudio sobre las características personales de los empleados de la *American Telephone and Telegraph* (ATT) y sus relaciones con la promoción jerárquica dentro de la organización. A este último estudio se debe una de las definiciones más recurridas para configurar la concepción de competencias: “unas características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

En 1992 Boyatzis, otro autor muy referido en esta línea de investigaciones, analizó profundamente en una de sus investigaciones, las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, al utilizar para aquello la adaptación del *Análisis de Incidentes Críticos*, esto es la *Entrevista de Eventos Conductuales*, más conocida por sus siglas como *BEI* (*Behavioral Event Interview*). En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que debieran poseer de manera general los gestores, pero que existen también algunas que solo poseen otras personas que desarrollan de una manera excelente sus responsabilidades.

Alles García, M (2002), publica un nuevo diccionario que incluye 160 competencias para diferentes estrategias de negocio.

En Cuba se dan pasos sólidos con el establecimiento de una norma de gestión de los recursos humanos (GRH), donde el modelo para el diseño e implementación de un sistema de gestión integrada se basa en las competencias laborales.

A las competencias laborales se les concibe, en el modelo de referencia como el factor por excelencia de la gestión integrada de los recursos humanos y además de expresar un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y los valores de la organización. (Morales Gutiérrez, E 2006)

Acercas del surgimiento de las competencias se puede concluir que en los albores del siglo XX surge un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial – las competencias – pero no es hasta la década del 70 que se posiciona con fuerza en los Estados Unidos y otros países desarrollados.

1.2 Conceptualización de las competencias

Existen múltiples y distintas aproximaciones conceptuales sobre el término competencia. Sin embargo, una adecuada categorización de éstas que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques:

- El primero, denominado “funcionalista” concibe la competencia como la capacidad de ejecutar tareas.
- El segundo, denominado “conductista” la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades).
- El tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores.

Adicionalmente, es válido señalar que la definición de competencia cambia entre países, desde considerar las de comportamiento hasta las de aspecto técnico. Sin embargo, las empresas con más experiencia en el tema adoptan un enfoque integral para la resolución de una situación de trabajo.

En correspondencia con lo anterior, se presentan a continuación algunas definiciones sobre el término competencia desde la perspectiva de algunos expertos, además de considerar su categorización.

La competencia es una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios, que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta Spencer (1993)

A partir de esta definición, se puede definir que la competencia es:

1. Característica fundamental: se refiere a que la competencia es una parte importante de la personalidad de las personas y que se puede predecir su comportamiento en varias situaciones y tareas.

2. Implica una relación causal: significa que una competencia causa o predice el comportamiento y el rendimiento.

3. Está basada en criterios: significa que las competencias realmente predicen lo que se hace bien o mal, medido en forma de criterios o estándares.

Las competencias manifiestan la integración entre el saber, el saber hacer, saber estar, el querer y poder hacer, que son elementos que posee el individuo, imprescindibles para desarrollar con éxito una actividad.

Saber: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia; pueden ser de carácter técnico, orientados a la realización de tareas y de carácter social, orientados a las relaciones interpersonales.

Saber hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen; se puede hablar de habilidades técnicas para realizar tareas diversas, por ejemplo: hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable; habilidades sociales, para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas, trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar o hablar en público; habilidades cognitivas, para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o tomar decisiones.

Saber estar: conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etcétera). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta valores, creencias y actitudes, elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer hacer: conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia; se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etcétera)

y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, entre otros) a la persona, que determinan que esta se esfuerce o no por mostrar una competencia. Una persona que no esté satisfecha con su salario, la formación recibida, el horario, es difícil que haga bien su trabajo.

Poder hacer: es un aspecto que tiene un gran peso en la organización y se refiere al hecho de disponer de los recursos y medios necesarios para llevar a cabo los comportamientos exigidos por el puesto de trabajo, es decir, el ambiente laboral puede facilitar o inhibir los niveles de competencias del empleado.

Todos estos elementos nos llevan, en conjunto, a actuar con competencia (**hacer**) que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente) de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

A continuación, en la figura 1.1 se presenta un esquema donde se refleja la relación entre estos componentes, cuya suma conceptual genera la competencia de la persona.



Figura 1.1 Elementos de la competencia. Fuente: Pérez Hondal, 2011

Aunque esta es la lógica general que se sigue al conceptualizar las competencias, existen múltiples y variadas definiciones. A continuación se exponen varias definiciones del concepto de competencias:

Competencias son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hacen más eficaces en una determinada situación Mertens, (1999).

El concepto más difundido a nivel internacional es el que surge producto de la investigación llevada a cabo por el profesor de Harvard, David McClelland, en los años 70, donde denomina competencia, a cualquier característica o dimensión del individuo que está relacionada de forma directa con la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo.

En sentido amplio se compone de conocimientos, habilidades, rasgos del carácter, actividades y comportamientos.

De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se les describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), en las que se especifican para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.

La anterior definición concibe la competencia centrada en la capacidad de ejecutar tareas (más que centrada en los atributos personales), ya que considera éstas, como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral (funciones y tareas) plenamente identificada, por mencionar sólo algunos aspectos.

Asimismo, esta definición se corresponde con un enfoque funcionalista.

Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.

La anterior definición concibe la competencia centrada en los atributos de la persona (muy utilizado en los procesos de gestión de recursos humanos por competencias), los cuales permiten lograr un desempeño superior en un trabajo o situación concreta.

Asimismo, esta definición se corresponde con un enfoque conductista.

Por su parte Gonzci (2003), plantea que es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas.

La anterior definición concibe la competencia desde una perspectiva integrada u holística, en la medida que integra y relaciona atributos y tareas, lo cual permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente, además de considerar el contexto y la cultura del lugar de trabajo, lo que permite así incorporar la ética y los valores como elementos de un desempeño competente.

La competencia es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser Masseilot, Héctor (2000).

En su análisis sobre las bases filosóficas del concepto integrado de competencia, Gonzci, Andrew y Athanasou, James (2003), expresan que «si bien los atributos son lógicamente necesarios para la competencia, por sí solos no bastan..., (puesto que) cualquier explicación satisfactoria de la competencia debe cubrir tanto los atributos como las tareas». La noción de *tarea* es aquí amplia, refiriéndose a que «en su sentido más amplio, *tarea* implica el desempeño en función de una concepción global de lo que es el propio trabajo, de lo que es desempeñarlo éticamente, etcétera».

Desde cualquiera perspectiva, se pueden identificar ideas que se repiten en las definiciones tales como:

- La combinación de conocimientos, habilidades y actitudes.
- La idea de poner en juego, movilizar, capacidades diversas para actuar logrando un desempeño.
- La idea que este desempeño puede darse en diversos contextos cuyos significados la persona debe ser capaz de comprender para que la actuación sea *ad hoc*.

La Norma Cubana NC 3000:2007 define la competencia laboral como “el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada del trabajador, asociado a un desempeño superior en el cargo, así como de la entidad asociada a determinado desempeño organizacional superior, en correspondencia con los requerimientos técnicos, productivos y de servicios. Es requerimiento esencial que esas

competencias sean observables y medibles y que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la entidad”.

Como se ha apreciado existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales sobre el término competencia según los autores referenciados. Todas estas conceptualizaciones permitieron al autor de esta investigación dar su propia definición de competencia laboral: “La combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en acción para un desempeño adecuado en un contexto dado”.

Otra definición que se propone: “Competencia es la combinación integrada de un saber, un saber hacer, un saber ser y un saber ser con los demás; que se ponen en acción para un desempeño adecuado en un contexto dado.

1.3 Características fundamentales de las competencias

Las competencias son entonces atributos fundamentales de las personas, pues definen la manera de actuar o pensar que tiene lugar en diversas situaciones y que perduran durante un período razonable de tiempo.

De igual forma, se determinan cinco tipos de características de las competencias, las cuales se describirán a continuación; se comienza por aquellas más difíciles de detectar, desarrollar y evaluar.

Motivaciones: lo que una persona piensa o desea y lo que la impele a la acción. Las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas.

Rasgos de personalidad: son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones.

Autoimagen: son las actitudes de una persona, sus valores o la imagen que tiene de ella misma.

Rol social: es la imagen que proyecta el candidato; lo que cree que es importante hacer en un momento determinado en función de su rol (ser líder, por ejemplo).

Conocimiento: información que una persona posee sobre un área de contenido específico.

Habilidades: la habilidad que se posee para desarrollar una tarea mental o física.

El conocimiento y las habilidades generalmente son visibles y relativamente superficiales a las personas (entiéndase *superficial*, por su relativa facilidad de identificarlos). En cambio, las motivaciones, los rasgos de personalidad y la autocomprensión son aspectos más ocultos, profundos y centrales de las personas. El conocimiento y las habilidades son más fáciles de desarrollar. La formación es el sistema más efectivo de asegurar dichas habilidades. Los aspectos más centrales de la personalidad son más difíciles de evaluar y de desarrollar, pero más efectivos de seleccionar.

1.4 Diferentes tipologías asociadas a las competencias laborales.

Competencias claves: conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital intelectual, en especial a sus valores, conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización correspondiéndose a determinada cultura organizacional.

Competencias profesionales: son los conocimientos destreza y actitudes necesarias que se deben poseer para ejercer una profesión, como la respuesta ante los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, la capacitación para colaborar en un entorno profesional y la organización del trabajo.

Dentro de las competencias profesionales se encuentran:

- 1 Las competencias metodológicas corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.
- 2 Las competencias técnicas se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.
- 3 Las competencias sociales responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivencias desde la perspectiva laboral.
- 4 Las competencias individuales tienen relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.

1.5 Clasificación de las competencias

Diversos autores han clasificado las competencias de distintas maneras, con similitudes y diferencias entre sí. Para presentar las clasificaciones más usuales de las competencias, se ordenan por referencia a las distintas corrientes de pensamiento, en el orden que se indica a continuación: funcionalista, conductista y holístico.

1. Competencias genéricas: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras.

2. Competencias específicas: se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como por ejemplo: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.

3. Competencias básicas: se adquieren en la formación básica y permiten el ingreso al trabajo, como por ejemplo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo.

Cardona García y Chinchilla Estévez (1999), quienes pertenecen a la escuela de pensamiento conductista, clasificaron las competencias en:

Competencias técnicas o de puesto: atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.

Competencias directivas o genéricas: comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas, según los autores, aunque se consideran genéricas, y una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Otros autores han clasificado las competencias de la siguiente manera:

Competencia técnica: dominio de experto en las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

Competencia metodológica: implica reaccionar con la aplicación de procedimientos de acuerdo a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

Competencia social: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

Competencia participativa: participar en la organización del ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

También otros autores hablan de competencias de la empresa y competencias individuales, o de competencias genéricas y competencias específicas.

Se propone para esta investigación la clasificación siguiente:

Competencias organizacionales: conjunto de competencias que le dan o le darían a la organización un rasgo diferencial en el mercado.

Competencias genéricas: competencias que deben poseer todos los trabajadores sin importar la posición que ocupen en la misma; son competencias generales.

Competencias de rol: las que poseen los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes; se pueden asociar a los procesos de la organización, o también a proyectos temporales o funciones como la de directivos.

Competencias específicas: son aquellas propias de un puesto o un grupo de puestos de trabajo que los hacen diferentes a otros puestos.

La clasificación de competencias utilizadas en esta investigación se adecua a las propuestas en la Norma Cubana 3000, en su acápite 4.2, relacionado con los requisitos vinculados a las competencias laborales. Este plantea que se debe identificar, validar o normalizar y certificar las competencias en los niveles de: la organización (competencias distintivas de la organización); los procesos de las actividades principales (competencias de los procesos); y el de cargo de los procesos de las actividades principales (competencias del cargo), que se corresponden respectivamente con las competencias genéricas, de rol y específicas.

Este análisis permite orientar de manera coherente el nivel de aplicación y alcance que se le quiera dar al proyecto de competencias, con lo que se evita que se pierda la importante vinculación entre las competencias, las estrategias o visión de la organización y el éxito empresarial. Por lo que para iniciar cualquier proyecto de competencias se parte de la definición de las competencias organizacionales; de lo contrario se asume el riesgo

de que se gestionen competencias que no contribuyan a los resultados estratégicos de la institución, área o proceso en cuestión.

1.6 Herramientas que permitan identificar las competencias laborales

Método de expertos (Delphi por rondas): surge con el objetivo de elaborar pronósticos a largo plazo: consiste en la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opiniones informadas. De aquí que este método también se conozca con el nombre de criterio de expertos. Es uno de los métodos subjetivos de pronóstico más confiable y constituye un procedimiento para confeccionar un cuadro de la evolución de situaciones complejas, mediante la elaboración estadística de las opiniones de los expertos en el tema de que se trate.

El método se basa en la organización de un diálogo anónimo entre los expertos consultados de modo individual, a partir de la aplicación de un cuestionario, y con el propósito de obtener un consenso general o los motivos discrepantes entre estos.

Los expertos, seleccionados previamente, se someten a una serie de interrogantes sucesivas, cuyas respuestas se procesan estadísticamente para conocer la coincidencia o discrepancia que estos tienen en cuanto a lo consultado. Este proceso interactivo, en el que en cada cuestionario se informa los resultados del precedente, posibilita al experto modificar sus respuestas anteriores en función de los elementos aportados por otros expertos. La cantidad de rondas de encuestas se determina por la evaluación de las curvas de distribución de las respuestas, donde a la vez que aparecen uno o varios máximos sin variaciones significativas en el transcurso de algunas iteraciones se interrumpe el proceso.

Matriz de comparación por pares: consiste en la confección de una matriz donde se pone en las filas y columnas las competencias a comparar, luego se cruzan las competencias y se valora la importancia que tiene cada competencia clave respecto a todas las otras para el logro de la misión de su empresa. En cada comparación debe escribir el número de la competencia que es superior en la casilla que corresponda. Cada vez que pondere una competencia como superior a otra, esa mayor recibirá un punto. El orden descendente de importancia ponderada será desde la que mayor cantidad de puntos alcance hasta la competencia que obtenga la menor puntuación.

Entrevista de incidentes críticos: consiste en obtener información sobre las competencias que se necesitan en cada puesto de trabajo al indagar sobre alguna situación o evento donde el entrevistado piense que ha tenido un resultado sobresaliente.

Cuestionarios (bases de datos): Se toman como base los diccionarios de competencias o los resultados de cualquier otra técnica para definir las posibles competencias de una organización.

Observación directa de situaciones de trabajo: consiste en observar la conducta de personas con desempeño excelente ante determinadas situaciones de trabajo y establecer de ello patrones de conductas comunes que puedan relacionarse con las competencias.

1.7 La gestión por competencias en Cuba

A pesar de ser una tendencia ya utilizada hace algunos años en el ámbito internacional, el enfoque de competencias laborales es bastante novedoso en el país, por lo que no hay una sólida experiencia en su aplicación; por tanto son pocas las empresas que conocen todos los beneficios y ventajas que se obtienen con su empleo. Por lo que es válido meditar si estamos preparados para la implementación y desarrollo de la gestión por competencias en las organizaciones, ya que este es un paso innovador que requiere de algunos cambios en su base.

En la actualidad, los departamentos de recursos humanos emplean gran parte del tiempo gestionando los aspectos jurídicos-administrativos relativos a la organización. En la implementación y desarrollo de la gestión por competencia, más que nunca, el referido grupo debe asumir el rol que le corresponde, cumpliendo una función asesora, delineando y controlando las políticas y herramientas a utilizar, dándole un papel más estratégico a la función de los recursos humanos.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social lleva algunos años trabajando en las competencias laborales, con un enfoque en la capacitación y la formación de los recursos humanos en las empresas cubanas.

Las empresas cubanas tiene ante sí, el enorme reto de ser eficientes, eficaces y competitivas, pues de sus resultados depende la satisfacción de las necesidades mínimas de nuestro pueblo, la entrada de divisa al país y mantener los programas sociales de la revolución por lo que se debe tomar el ejemplo del éxito de las organizaciones modernas, cuyo resultado ha sido posible gracias a la integración efectiva y eficiente de su personal,

lo que les ha permitido llevar a cabo estrategias y conseguir sus metas. Definitivamente es el factor humano la esencia del desarrollo organizacional.

Para dar respuesta a este gran reto, se ha optado por la aplicación de un sistema de gestión por competencias cuya finalidad es sin dudas una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación además es utilizado para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de la organización y sus miembros por lo que cuando se aplique la gestión por competencias, se evita que se pierda el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

En el 2001 se efectúa la primera publicación de gestión por competencias por Armando Cuesta Santos.

La importancia que los recursos humanos cobran en la actualidad es un reflejo de las empresas frente a un entorno más competitivo, se necesita por tanto, manejar y aplicar el término de competencias laborales para su mejor gestión. La aplicación de un sistemas de gestión por competencias es un reto cuya finalidad es incrementar el rendimiento laboral e impulsar la formación y educación del trabajador. Aunque existen diferentes autores que tratan el tema tienen puntos en común y claves. Para la identificación de las competencias existen una gran variedad de metodologías pero todas con el objetivo de llegar a los perfiles, esto depende de las particularidades de la entidad en la que se identifiquen.

Ventajas y beneficios de la gestión por competencias

Es importante tomar en cuenta que hay que prepararse de manera sólida para enfrentar el reto no sólo a nivel de la empresa sino a nivel sectorial de modo concertado, a criterio de los autores el modelo por competencias tiene las siguientes ventajas:

- 1 El enfoque por competencias responde mejor a los requisitos del puesto.
- 2 Hace más transparente el mercado de trabajo (al utilizar la certificación de competencias).
- 3 En las empresas la gestión de personal puede ser más eficiente (se compensa más equitativamente)

1.8 Análisis y descripción de puestos de trabajo

El análisis y diseños de los puestos de trabajo implica la descripción de las actividades que abarca un puesto determinado, la relación que un puesto dado tiene con otros y define los conocimientos, habilidades y capacidades que se necesitan para realizar el trabajo con éxito; ahora con una nueva tendencia que se basa en las competencias laborales y está orientado a la elaboración de los perfiles de competencias para cada puesto de trabajo.

El análisis y descripción de puestos de trabajo (A.D.P) aparece también tratado indistintamente en la literatura referida al tema, es nombrado con el término de A.D.P, por Harper& Lynch, (1992), y Cuesta, (1997), como Descripción y Análisis de Cargos, lo nombra Chiavenato, (1988) y recibe el nombre de Análisis Ocupacional dado por Urdaneta, (1997).

En correspondencia con estas denominaciones, existen numerosas definiciones que aparecen expresadas de una forma u otra, por los diferentes autores citados anteriormente:

Para Chiavenato, (1988), el A.D.P es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo, los métodos empleados para ejecutarlas y los objetivos del cargo.

Se centran exclusivamente en el cargo y no en el ocupante.

Según Harper& Lynch (1992), el A.D.P no es más que un proceso de obtención de información acerca de los puestos de trabajo, su contenido, las condiciones y aspectos que los rodean en el cual debe reflejarse los requisitos y calificaciones necesarias para desempeñarlo (como nivel de formación, la experiencia requerida, entre otros), las responsabilidades inherentes al puesto así como las condiciones físicas y ambientales en que va a realizar el trabajo.

Según Urdaneta (1997) el A.D.P es una técnica que permite conocer las funciones y operaciones realizadas en un puesto de trabajo determinado; definir las actividades que se realizan (manual de funciones), los requisitos y requerimientos que exigen, las condiciones físicas y habilidades mentales que debe poseer quien lo desempeña, los riesgos debido a accidentes o las posibles enfermedades profesionales derivadas de sus ejecución.

Los resultados que harán del A.D.P una valiosa técnica para la empresa, el trabajador y especialmente para el departamento de recursos humanos, se derivan una serie de factores y subfactores según el criterio de Chiavenato, (1988) y Harper& Lynch (1992).Un factor que se deriva del A D P es el profesiograma que es un documento en el cual se

plasma el resultado del análisis y estudio de una ocupación, en el sentido de atender a la triple vertiente: psíquica, física y ambiental, o sea es la síntesis del A.D.P



Figura1.3: Métodos para el análisis y descripción de puestos o cargos de trabajo.
Fuente: Cuesta Santos, (2010).

El análisis de puestos de trabajo: procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

Descripción de puestos de trabajo: documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, y queda reflejado de este modo, el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

1.9 Profesiogramas

El profesiograma marca una pauta metodológica fundamental y es un elemento importante de la conexión organizativa de la gestión de recursos humanos, afirmado por Soler (1995).El profesiograma como síntesis del A.D.P tiene gran importancia para los objetivos que persigue la G.R.H ya que tiene estrecha relación con los subsistemas que los conforman, es el punto de partida para desarrollar casi todas las actividades claves en el área de los recursos humanos.

Una vez elaborado el profesiograma este debe ser flexible a los cambios que se presenten en el puesto de trabajo, posibilitando el enriquecimiento del contenido de trabajo del puesto.

Por último una de las utilidades que evidentemente poseen los profesiogramas de puestos y cargos de trabajo es sin duda el servir de base para la determinación de las competencias laborales que exigen dichos puestos.

Según A. Cuesta Santos (1997) el profesiograma, es el resultado de las actividades claves de análisis y descripción de puestos de trabajo, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico organizativo perfil de competencias: es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables.

Los perfiles de cargo por competencias en el sentido en que se vienen tratando, en un futuro deben ser desarrollados para todos los puestos y asociados a todos los empleados, la determinación de los perfiles de cargo por competencias en primerísimo lugar hay que desarrollarlos en los directivos y especialistas de línea, quienes habrán de asumir roles de formadores respecto a sus empleados.

Sin embargo, en ocasiones el diseño de los profesiogramas se ha centrado más en las funciones del puesto que en las competencias que deben tener las personas para un desempeño exitoso. De ahí la importancia que actualmente se le concede a los perfiles de competencia.



Figura 1.4: Finalidades del profesiograma. Fuente: Pérez Hondal, (2011).

Un profesiograma dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma.

1.10 Necesidad de implantar un procedimiento para la identificación de las competencias laborales en la UEB División Centro-Este.

En el grupo empresarial TABACUBA, no existen antecedentes de estudios sobre métodos o procedimientos para la identificación de las competencias laborales.

La UEB División Centro Este (Sancti Spíritus–Ciego de Ávila), de la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama “ La Vega” subordinada al Grupo Empresarial TABACUBA, perteneciente al Ministerio de la Agricultura (MINAGRI), fue creada el 7 de julio del 2000 en Resolución No 156 del 2000 dictada por el Ministro de Economía y Planificación, con el siguiente objeto social: comercializar de forma mayorista tabaco en rama en todas sus clasificaciones y tabaco en polvo con destino a la exportación, a la industria del tabaco, del cigarro y a las plantas procesadoras de picadura en pesos cubanos y a las Empresas Mixtas del Grupo TABACUBA, comercializar de forma mayorista tabaco torcido, cigarrillo y fósforos , brindar servicios de transporte de carga por vía automotor en pesos cubanos al sistema de la agricultura , brindar servicio de taller automotor a entidades del sistema del Grupo Empresarial TABACUBA , brindar servicio de parqueo , de comedor y cafetería a sus trabajadores y como su nombre lo indica este objeto social será desarrollado en la región centro-este del país es decir en las provincias de Sancti Spíritus y Ciego de Ávila.

La economía cubana ha contado históricamente con ingresos provenientes de la industria tabacalera. La UEB División Centro-Este de Sancti Spíritus se inserta en ella, con plenas facultades que se le propician y en circunstancias donde se hace necesario el reordenamiento del sector.

Los favorables resultados que desde el punto de vista financiero ha alcanzado deben acompañarse de un perfeccionamiento en la gestión comercial y de una plena identificación y compromiso del factor humano con su institución.

En Cuba, se han desarrollado estudios de GRH en, las empresas comercializadoras de tabaco que evidencian deficiencias que se relacionan directamente con la falta de integración de sus diferentes subsistemas.

Muchas de las soluciones propuestas hasta el momento tienen como objetivo la definición de perfiles de competencias en distintos cargos de la organización, pero la mayoría de estos proyectos e investigaciones carecen de un enfoque integrador que permita orientar la definición de competencias hacia otras áreas, de manera coherente y posibilitando la gestión integral de los recursos humanos. Esto propicia que los directivos de recursos humanos se planteen la siguiente interrogante:

¿Cómo lograr introducir exitosamente la gestión por competencias (GpC) en su organización posibilitando una mayor efectividad e integración en los procesos de GRH?

Para dar respuesta a esta pregunta se utilizan un grupo de técnicas de análisis y solución de problemas, entre ellas, se puede mencionar: el método de expertos, tormenta de ideas, entrevistas estructuradas, encuestas, análisis de documentos, diagrama causa-efecto, y otras técnicas estadísticas, que bajo la guía del método general de solución de problemas permitieron el desarrollo de una tecnología para introducir exitosamente la GpC en cualquier organización.

1.11 Conclusiones parciales

1. Se logró realizar una amplia revisión bibliográfica actualizada y el conocimiento necesario para resolver el problema científico de la investigación.

2. Existen diferentes aproximaciones en la definición de competencias, lo que ha llevado a desarrollar modelos y estructuras teóricas y a postular diferentes definiciones de acuerdo con los contextos y las perspectivas de varios autores.

3. La gestión por competencias constituye hoy el paradigma de la gestión de los recursos humanos ya que solo a través de un capital humano competente una organización puede alcanzar sus objetivos estratégicos de eficacia, eficiencia y competitividad.

4. Ante la realidad del cambio en la gestión de las organizaciones cubanas para implementar un modelo económico sustentable en el país, surge la necesidad de adoptar nuevos enfoques que contribuyan al éxito de todas las organizaciones y especialmente en la gestión de los recursos humanos, con la incorporación de la gestión por competencias

como modelo de transformación organizacional que permita sobrevivir a las organizaciones en este mundo tan cambiante, nuestra institución se ve en la necesidad de implantar un procedimiento para medir las competencias laborales entre trabajadores.

Capítulo 2. Fundamentación metodológica del estudio

En este capítulo se describe un procedimiento para identificar las competencias laborales que permita confeccionar los profesiogramas de todos los puestos de trabajo en la UEB División Centro-Este de Sancti Spíritus, el cual constituye una herramienta metodológica base para el diseño de los otros subsistemas que conforman el sistema de gestión integrada del capital humano: selección del personal, remuneración y sistemas de recompensa, formación y desarrollo, capacitación y planes de carrera.

2.1 Procedimiento para identificar las competencias laborales. Estructura general.

El procedimiento de identificación de las competencias laborales para la UEB División Centro-Este de Sancti Spíritus parte de la clasificación asumida por Pérez Hondal, (2011), ya que es un procedimiento que se ajusta a la realidad y en sus clasificaciones abarca el conocimiento ideal a través de métodos y técnicas, en la figura 2.1 se detalla el procedimiento para identificar las competencias laborales.

El procedimiento tiene tres momentos: el primero, etapa de **Diagnóstico**, que se basa en el conocimiento actual y futuro de las características, potencialidades y debilidades en la gestión de la organización. Es fundamental en esta etapa la relación entre los objetivos organizacionales, sus metas y proyecciones, y los objetivos estratégicos de la GRH; esta vinculación forma parte importante del análisis integral de la misma.

La segunda etapa es la de **Identificación**, que se condiciona a partir del análisis de la etapa anterior y comienza con la identificación de las competencias laborales de todos los trabajadores de la UEB División Centro-Este de Sancti Spíritus: los comportamientos observables más frecuentes del actuar diario, según las funciones de cada puesto de trabajo.

Seguidamente se identifican las competencias de rol del **Grupo de Gestión Comercial**, por ser el área de trabajo que más influye en los resultados del trabajo de la organización y en la materialización de sus objetivos estratégicos, al ser el núcleo que agrupa los especialistas del área comercial, y al finalizar se identifican las competencias específicas del puesto de trabajo de **Técnico Medio en Normalización**, el cual es un puesto de vital

importancia al ser el encargado de diseñar, implantar y controlar el funcionamiento del sistema de calidad de la entidad.

La tercera etapa, **Ejecución**, ofrece el carácter práctico a los procesos de recursos humanos y condiciona la puesta en práctica y monitoreo en todas las dimensiones organizacionales. El punto de partida en esta etapa es el análisis y descripción de puestos de trabajo, actividad que garantiza el éxito de todos los procesos de la GRH, por la importancia que reviste en el diseño de los procesos clave de recursos humanos.

En la figura 2.1 se muestran las actividades generales a acometer para la identificación de las competencias laborales en la UEB División Centro-Este. A partir de estas actividades generales se hace el diseño del procedimiento para la identificación de las competencias laborales en la UEB División Centro-Este, el cual se muestra a continuación:

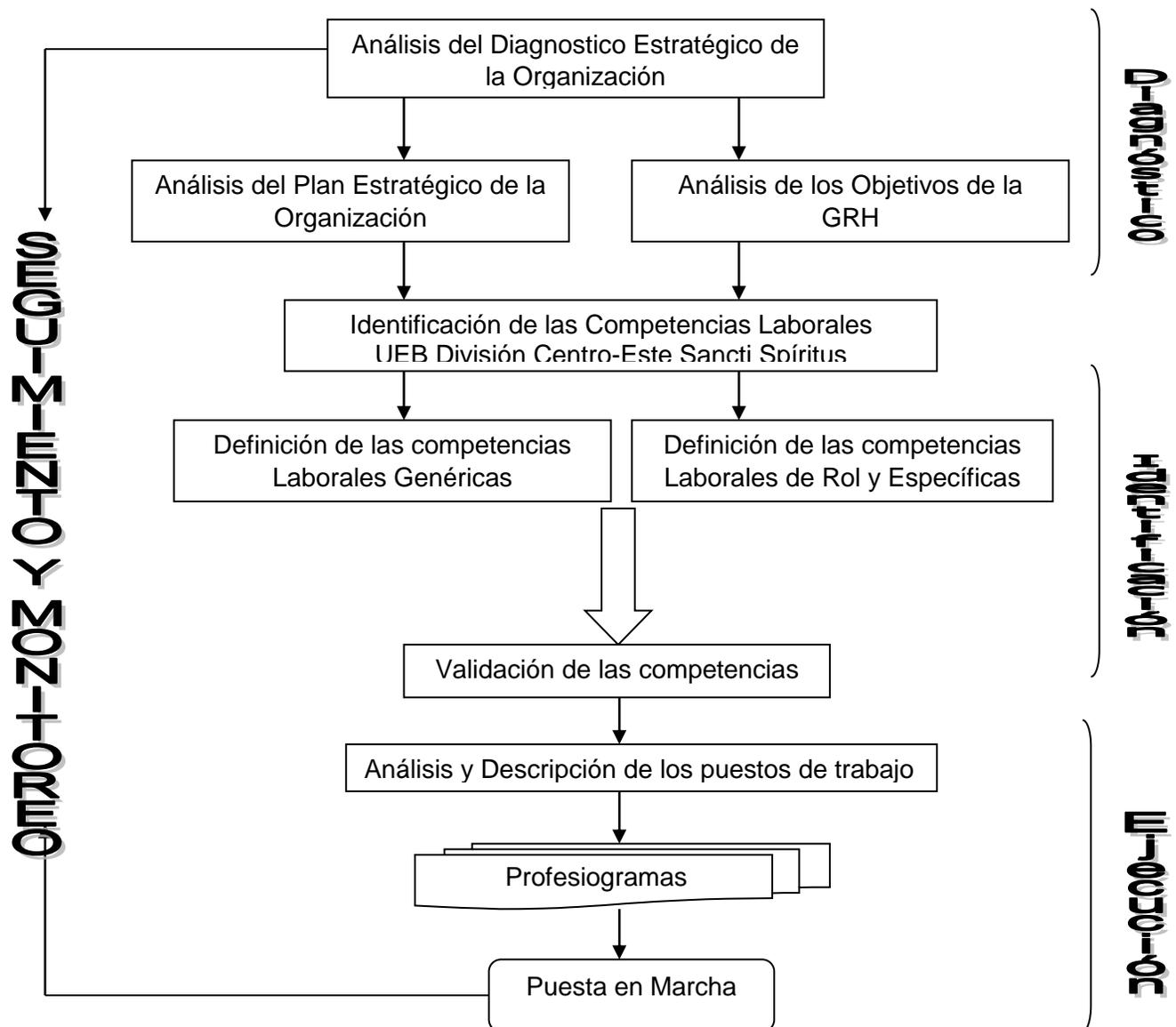


Figura 2.1: Procedimiento para la identificación de las competencias laborales en la UEB División Centro-Este Sancti Spíritus. Fuente: Pérez Hondal, (2011).

Esta etapa se centra en la elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo, aunque sirve de punto de partida para la ejecución de las demás políticas en la GRH. Con el monitoreo se detectan los posibles cambios en los contenidos de los cargos y/o puestos de trabajo, a causa de modificaciones, tanto en las estrategias y políticas de recursos humanos, como en el diseño de los sistemas de trabajo, en lo que se refiere a los métodos y a las condiciones de trabajo.

En la figura 2.2 se resume en forma simplificada las tres etapas del procedimiento con los aspectos principales de cada una.

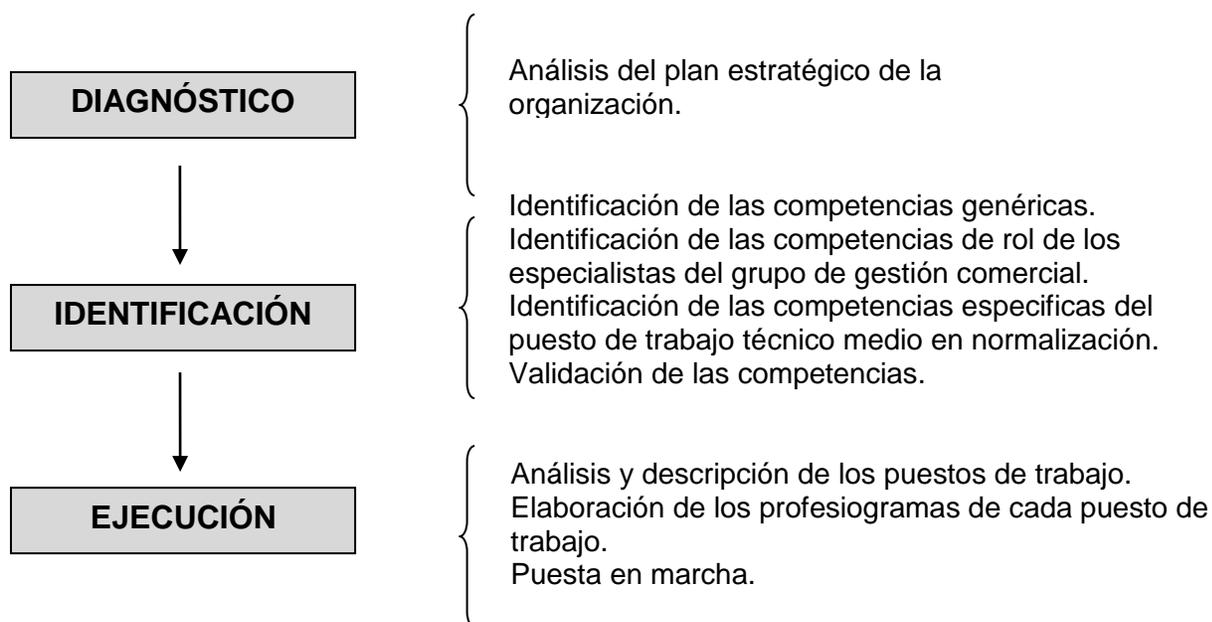


Figura 2.2: Resumen de las tres etapas del procedimiento.

2.2 Etapa de diagnóstico

Esta etapa del proyecto representa un punto crítico, ya que su objetivo principal es garantizar que las competencias definidas estén en correspondencia y permitan desarrollar los objetivos y estrategias de la organización, para de esta forma alcanzar la visión proyectada y cumplir con la misión de la organización. Este paso garantiza que se logre el necesario aporte de la GRH a los objetivos estratégicos de la organización desde su propia concepción.

Análisis del plan estratégico de la organización

En esta fase se realiza un análisis integral de la planeación estratégica de la organización estudiada, se parte de un análisis concreto de la situación actual de la organización en cuanto a su situación tecnológica, material y de gestión, elementos que pueden observarse en el análisis estratégico de la misma y su proyección sobre la base de ese análisis.

En esta etapa se realiza un análisis de las políticas y estrategias generales de la organización enfocadas hacia donde se quieren lograr los mayores esfuerzos, análisis del hoy y el mañana de la organización, y el camino que transitará para llegar al cumplimiento de sus metas y el logro eficaz y eficiente de su misión, así como de los objetivos estratégicos definidos por cada área de resultados clave. En este análisis debe quedar definido el lugar que ocupan los recursos humanos en cuanto a su participación en la estrategia general de la organización.

Análisis del plan estratégico de recursos humanos

En esta etapa se evalúa la correspondencia de los objetivos de la organización y su contraparte en los objetivos de gestión de recursos humanos, los cuales se valoran de manera práctica.

Con la información que se obtiene del análisis anterior, es apropiada la aplicación de encuestas, entrevistas y análisis de evaluaciones del desempeño. Se procede a evaluar la aplicación práctica de los objetivos y proyecciones de la organización en función de la gestión y se permite realizar ajustes periódicos a los objetivos, según la evaluación de los mismos en este análisis.

2.3 Etapa de identificación

En esta etapa se identifican las competencias genéricas y las de rol. Para gestionar las competencias, como se precisó en la etapa anterior, se valora la coherencia de la misión y visión, con el diseño de los objetivos y lineamientos. Del plan estratégico se derivan las competencias genéricas de todos los trabajadores de la UEB División Centro-Este, relacionadas con un marco de actuación general, en correspondencia con los principios y valores que se promueven en la organización. Posteriormente se identifican las

competencias del rol de los especialistas del Grupo de Gestión Comercial, y las competencias específicas del puesto de trabajo Técnico en Normalización.

En esta etapa se pueden utilizar diversas técnicas como el método de expertos, las encuestas, entrevistas, la observación directa y el análisis documental. En esta investigación se utiliza el método de expertos (Delphi por rondas), encuestas y entrevistas. En la figura 2.3 se muestra la secuencia de pasos lógicos a seguir en esta etapa.

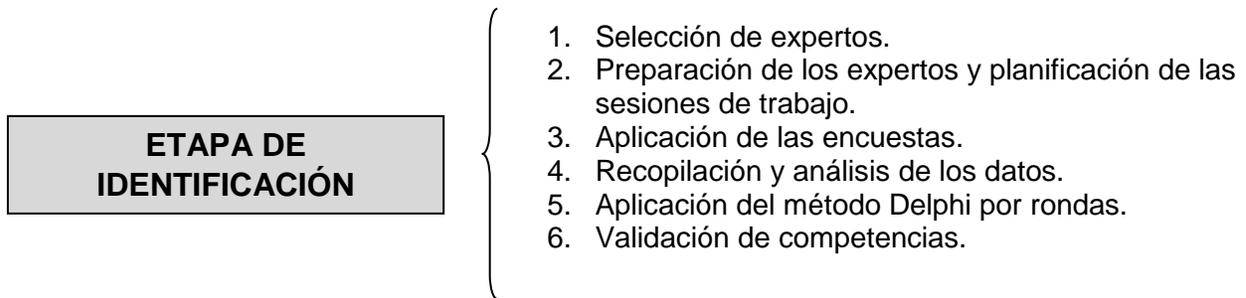


Figura 2.3: Pasos lógicos para la identificación de las competencias laborales. Fuente: Pérez Hondal, (2011).

Identificación de las competencias genéricas y de rol

A continuación se describen todos los pasos lógicos que se deben seguir para identificar las competencias laborales.

Paso 1: Selección de los expertos

Forma parte del proceso organizativo de esta etapa y condiciona el desarrollo posterior del ejercicio y la selección exitosa de las competencias. Se definen los expertos para identificar estas competencias, para lo que se tiene en cuenta el personal conocedor de las políticas generales de la UEB División Centro-Este de Sancti Spiritus, y sus procesos claves, personal técnico con conocimientos profundos y desempeños exitosos, trabajadores con experiencia y buena trayectoria laboral, directivos con resultados y perspectivas, y profesionales de las ciencias sociales que sean capaces de evaluar el clima laboral y la cultura organizacional.

Cálculo del número de expertos

El número de expertos **M** debe estar entre 7 y 15, se determina por un método probabilística, que asume una ley de probabilidad binomial, por la expresión 2.1

p: máximo error que se tolera en el juicio de los expertos (0,01 y 0,05)

i: nivel de precisión a utilizar, se recomienda entre $\pm 0,1$

k: constante que cambia según el nivel de confianza

$(1-\alpha)$	α	$\alpha/2$	$Z \alpha/2$	$(Z \alpha/2)^2=k$
0,90	0,10	0,05	1,64	2,6896
0,95	0,05	0,025	1,96	3,8416
0,99	0,01	0,005	2,58	6,6564

Los expertos en el tema se seleccionan por los conocimientos específicos y la calificación técnica, debido a la influencia que tienen en la consistencia de los resultados. Para esta valoración, se propone el procedimiento de Hurtado de Mendoza (2003), que evalúa el coeficiente de competencia en función del coeficiente de conocimiento o información y el coeficiente de argumentación (**ver anexo 2**).

Paso 2: Preparación de los expertos y planificación de las sesiones de trabajo

En la etapa de planificación de este estudio, los expertos reciben una preparación en temas de relaciones grupales, técnicas de generación de ideas, así como una preparación intensiva de los temas relacionados con las competencias laborales y su influencia en el trabajo de los miembros de la organización y en la gestión, también profundizan en los procesos claves de la organización y su funcionamiento real, revisan documentación relevante, así como los niveles de rendimiento en los diferentes puestos, y los señalamientos realizados en las evaluaciones del desempeño; con toda esta información, los miembros del grupo se adiestran en la actividad de definir de forma explícita los comportamientos observables en los diferentes puestos de trabajo y los rasgos manifestados por sus ocupantes, en función de definir habilidades, conocimientos, aptitudes y elementos necesarios para un rendimiento efectivo en función de la organización.

También se planifican las sesiones de trabajo, se determina el orden, frecuencia y profundidad del trabajo a realizar. El orden consiste en la definición de las tareas a desarrollar, el grupo debe definir el cronograma de ejecución.

Paso 3: Aplicación de las encuestas

Este paso parte de la selección de la muestra, primero se identifica la población y se determina el tipo de muestreo a utilizar según el propósito de las competencias que se

quieran identificar. Dadas las características propias de la UEB Centro-Este de Sancti Spíritus resulta procedente trabajar con todos los trabajadores, o sea, con la población completa. Se utilizan encuestas estructuradas que permiten recoger todas las competencias que consideren necesarias los encuestados según sus criterios, más la posibilidad de escoger en un listado de competencias que se incluye en la encuesta para facilitar y agilizar el procedimiento. Posteriormente comienza el trabajo de campo en la organización objeto de estudio.

Para la elaboración de los cuestionarios, se tiene en cuenta la teoría de la comunicación, con mecanismos que reduzcan los riesgos en las respuestas, preguntas claras, precisas e independientes. Suelen ser preguntas cuantitativas para calcular medias y rangos, y cualitativas para la justificación de sus opiniones.

Paso 4: Recopilación y análisis de los datos

Después de terminado todo el proceso de encuestas, se recogen y analizan todas las competencias según el criterio de los encuestados, se hace una selección según el tipo de competencia, se agrupan por tipo de competencia y se hacen dos listados: competencias genéricas y competencias de rol. Los listados confeccionados pasan a ser analizados por los expertos.

Paso 5: Aplicación del método Delphi por rondas

Se propone el método Delphi por rondas porque utiliza la inteligencia colectiva de un grupo de expertos y utiliza métodos estadísticos que reducen el grado de subjetividad de los métodos de este tipo.

Se utilizan las tres fases fundamentales para la aplicación del método Parisca Hernández, (1995) que coincide con la bibliografía consultada:

- Fase preliminar: se delimitan el contexto, los objetivos, el diseño y los elementos básicos del trabajo.
- Fase exploratoria: elaboración y aplicación de los cuestionarios según sucesivas rondas, de tal forma que con las respuestas más comunes de la primera se confecciona la siguiente.
- Fase final: análisis estadísticos y presentación de la información.

Estas tres fases se representan en el esquema de la figura 2.4. La aplicación del método Delphi, para identificar las competencias laborales, se basa en Cuesta Santos (2010).

Primera ronda:

Se listarán todas las competencias por cada experto en una hoja que tiene una interrogante previa: « ¿Cuáles son las competencias que considera distinguen a la organización o puesto?» Posteriormente, las competencias identificadas se listan en una pizarra y se efectúa la reducción del listado con la eliminación de las repeticiones o similitudes.

Se conforma la matriz de competencias (C) expresadas por los expertos (M) **en la tabla 2.1**, donde (X) es igual a (C) relacionada por los miembros, y (--) es igual a (C) no relacionada por los expertos.

Tabla 2.1 Matriz de competencias expresadas por los expertos.

Competencias (C)	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅	M ₆	M ₇	...	M ₂
1									
2									
3									
4									
(...)									
X: C relacionada por el experto. --: C no relacionada por el experto.									

Fuente: Cuesta Santos (2010).

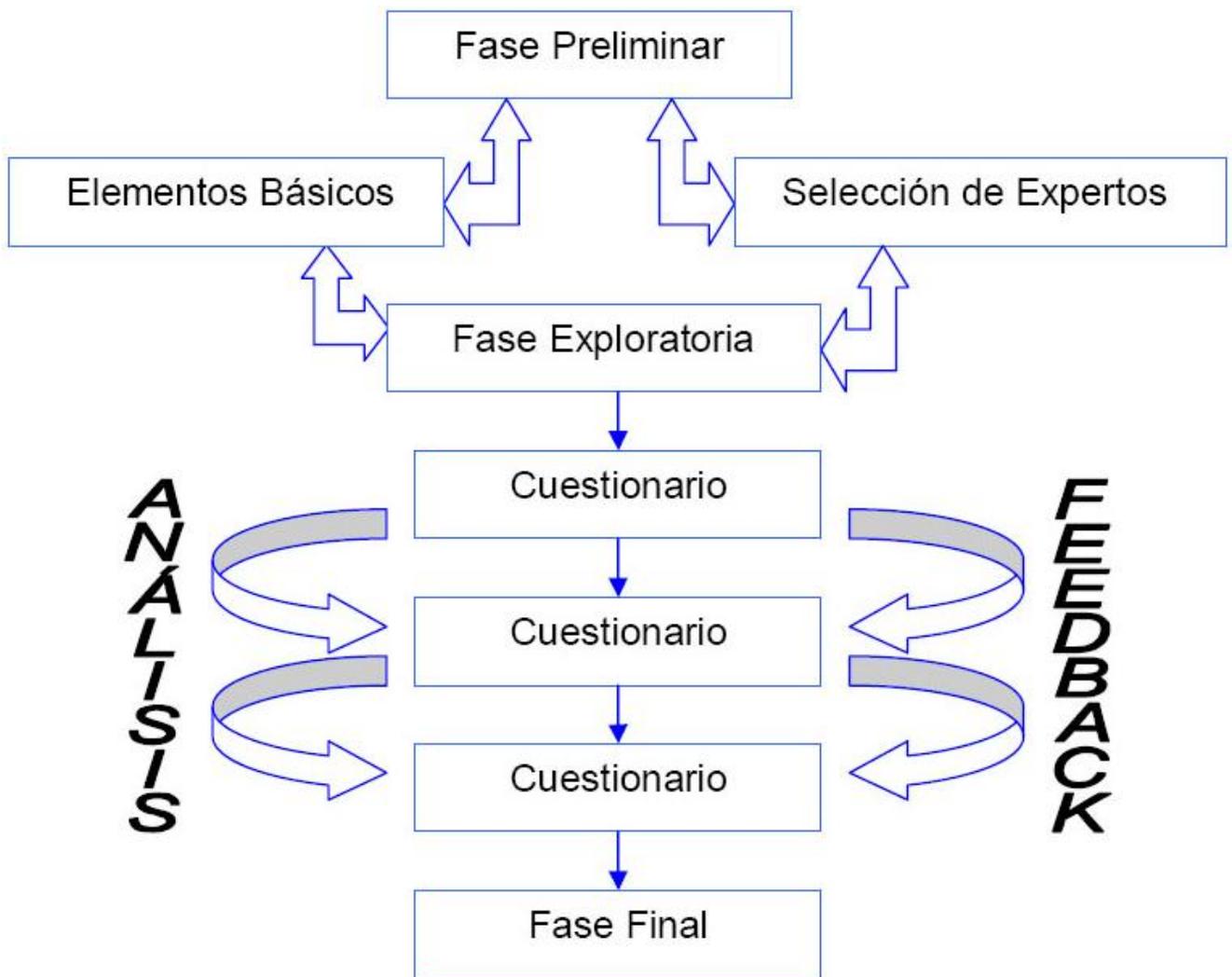


Figura 2.4: Esquema de desarrollo del método Delphi. Fuente: Parisca Hernández, (1995)

Segunda ronda

Se le entrega a cada miembro la tabla 2.1 y se le pregunta: « ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias que distinguen a la organización, proceso o cargo según sea el caso? Declare con una (N): no estoy de acuerdo.» El nivel de concordancia de los juicios emitidos se determina a través de la expresión 2.2.

$$Cc = (1 - V_n) \times 100 \quad [2.2]$$

Donde: Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje

Vn: cantidad de miembros en contra del criterio predominante

En la tabla 2.2 se muestran las competencias depuradas con nivel de concordancia. Cuesta Santos (2010) define empíricamente que si resulta ($C_c > 60\%$), se considera aceptable la concordancia. Las (C) que obtuvieron valores (C_c) menores que el 60% se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

Tabla 2.2 Matriz de competencias con nivel de concordancia.

Competencias (C)	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅	M ₆	M ₇	C _c (%)
1									
2									
3									
4									
(...)									

Fuente: Cuesta Santos (2010).

Tercera ronda:

Se procede a la ponderación de las competencias. Para inducir el ordenamiento se realiza la pregunta: « ¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las (C), con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?»

La prioridad se otorga con el número 1 a la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta $n =$ número de competencias (menos importante). De los resultados de la ponderación por cada experto se confecciona la matriz de ponderación (tabla 2.3), donde R_j es la suma por filas indicadas de cada competencia, según el criterio de los expertos.

Tabla 2.3. Ponderación de los expertos.

Competencias (C)	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅	M ₆	M ₇	R _j
1									
2									
3									
(...)									

Fuente: Cuesta Santos (2010).

El nivel de importancia de las (C) se obtiene según el orden de menor a mayor del valor de las R_j ; para esta determinación se calcula la (R_j) por la expresión 2.3. Los resultados se registran en la tabla 2.4.

$$[2.3] \quad (R_j) = \frac{\sum_{j=1}^m R_j}{M}$$

En el caso de que al concluir el análisis de los lugares alcanzados por ponderación de las competencias haya algunas que no alcancen el valor de $C_c > 60 \%$, entonces se requiere de una cuarta ronda.

Tabla 2.4 Orden de importancia de las competencias.

Competencias (C)	Rj	Rj	Cc (%)
1			
2			
3			
(...)			

Fuente: Cuesta Santos (2010).

Cuarta ronda:

A los expertos se les hace llegar la tabla 2.4 con el ordenamiento alcanzado. Se indica el análisis a través de la siguiente pregunta: « ¿Está usted de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente, puede modificar sus ponderaciones.» De haber variación en las ponderaciones se procede al igual que en la ronda anterior.

Para el procesamiento estadístico se pueden utilizar el coeficiente C_c Cuesta Santos, (2005) y el coeficiente de concordancia de Kendall. Se desea alcanzar el objetivo de la investigación con el mayor rigor estadístico matemático y demostrar significación con menos rondas de trabajo, por lo que resulta apropiado el coeficiente de concordancia de Kendall.

Forma de registrar las competencias

Las competencias identificadas y el orden de importancia dada a las mismas a través del proceso de ponderación, constituyen las competencias distintivas de la organización, del Grupo de Gestión Comercial y del puesto de trabajo de Técnico Medio en Normalización, según sea el caso. Una vez identificadas las competencias, las dimensiones o subcompetencias y el descriptivo del comportamiento se registran en una tabla con un formato similar a la **tabla 2.5**.

Tabla 2.5 Competencias laborales de los puestos de trabajo.

Puesto de trabajo	Competencia del cargo	Subcompetencia del cargo
A	1	1
	2	2
	3	3

B
C
...

Las competencias identificadas y el orden de importancia dada a las mismas a través del proceso de ponderación, constituyen las competencias distintivas de la organización, los procesos de las actividades fundamentales o de los puestos de trabajo, según sea el caso. Una vez identificadas las competencias, las dimensiones o subcompetencias y el descriptivo del comportamiento se registran en una tabla con un formato similar a la tabla 2.6.

Tabla 2.6: Ejemplo de registro de competencias.

Competencias	Dimensiones de la competencia	Descripción de la competencia
1.Capacidad de trabajo en equipo (Aptitud y disposición para trabajar como parte de un colectivo de trabajo)	- Orientación a la Cooperación.	- Disposición a compartir las experiencias y conocimientos. - Disposición para permitir que el colectivo utilice sus medios de trabajo. - Disposición para colaborar con otras áreas de la organización.
	- Capacidad de colaboración y ayuda.	- Carácter afable. - Mostrar disposición - Permanente de ayuda.

Paso 6: Validación de las competencias identificadas

Para valorar la concordancia de los expertos se emplea el coeficiente de concordancia de Kendall, expresión 2.4:

$$W = \frac{12 * \sum D^2}{M^2 * (K^3 - K)}$$

donde:

M: cantidad de expertos

K: número de competencias a evaluar

D: desviación del valor medio de los juicios emitidos; se obtiene por la expresión 2.5:

$$D = \sum_{j=1}^m a_{ij} - T$$

donde:

a_{ij} : juicio de importancia del índice «i» dado por el experto «j»

T: factor de comparación (R_j)

El coeficiente de concordancia de Kendall expresa el grado de asociación (concordancia) entre los expertos, por tanto es una medida de correlación que utiliza rangos. Para analizar la significación y/o grado de confiabilidad del juicio de los expertos, se parte del planteamiento de la décima respecto a:

H₀: no hay concordancia en el juicio de los expertos

H₁: hay concordancia en el juicio de los expertos

Para muestras grandes, $k < 7$, (número de competencias), se calcula el estadígrafo

Chi – cuadrado:

$$c^2 = M * (k - 1) * W$$

Si el valor del estadígrafo cumple la restricción:

$X^2 > X^2$ tabulada, se rechaza H₀

H₁: el juicio es consistente

H₀: el juicio no es consistente

Para muestras pequeñas, $k < 7$, se compara el valor de $S = \sum D^2$ con el valor de S tabulada en la tabla de Friedman Sydney Siegel, (1986) para niveles de significación de 0,01y 0,05.

Región crítica: $S \geq S$ tabulada

Respecto al cumplimiento de la región crítica en las dos situaciones, la decisión se define como que no existen evidencias estadísticas suficientes que indiquen la falta de concordancia en el juicio de los expertos.

Luego se propone un seguimiento y desarrollo de acciones en toda la organización para potenciar dichas competencias, así como el desempeño de la misma en función de lograr mayores niveles de calidad y productividad del trabajo de la organización, de esta forma se reevalúa la presencia y utilización en los procesos de trabajo de las competencias. Estas, como denominadores comunes, deben estar presentes en el proceso de planificación de objetivos, tanto organizacionales como individuales.

2.4 Etapa de ejecución

La última etapa del procedimiento tiene como objetivo fundamental confeccionar los profesiogramas de los puestos de trabajo y su puesta en marcha. La etapa se divide en tres momentos: primero el análisis y descripción de los puestos de trabajo, lo cual aporta los elementos necesarios para la elaboración de los profesiogramas; en un segundo momento se confeccionan los profesiogramas, que se basan en las competencias identificadas de cada puesto de trabajo y por último, se concluye con la puesta en marcha de los profesiogramas después de discutirse con trabajadores y directivos.

Análisis y descripción de puestos de trabajo

La descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados por sus finalidades y el proceso de obtención de datos. Las diferencias entre ellos radican en que la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto el análisis estudia y determina los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos. La descripción del puesto es un proceso que

consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del puesto (por qué lo hace).

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

El análisis y descripción de puestos de trabajo se realiza según una metodología general (MTSS, 2009) y se conoce que se fundamenta en tres fases:

I. Fase de planeación

Se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de puestos, es casi una fase de oficina y de laboratorio. La planeación del análisis de puestos requiere de algunos pasos, muchos de los cuales se suprimen en dependencia de la situación en que se encuentre la definición de los puestos en la organización. Los pasos son los siguientes:

1. Determinación de los cargos a describirse, examinarse e incluirse en el programa de análisis; sus características, su naturaleza, su tipología.

2. Elaboración del organigrama de puestos y de la posición respectiva de los puestos en el organigrama.

3. Elaboración del cronograma de trabajo; se especifica por dónde se inicia el programa de análisis: por las escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores o viceversa, o empezar en las intermedias.

4. Elección de los métodos más adecuados, se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse; por lo general, se eligen varios métodos de análisis, pues los cargos difícilmente presentan naturaleza y característica semejantes. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas o al menos las menores desventajas en función de los cargos que van a analizarse.

II. Fase de preparación

En esta fase se:

1. Reclutan, seleccionan y entrenan los analistas de puestos que conforman el equipo de trabajo.

2. Prepara el material de trabajo.
3. Dispone el ambiente (informes a la dirección, supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de puestos).
4. Ejecuta la recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los puestos, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios utilizados por los ocupantes de los puestos).

La fase de preparación puede ser simultánea a la de planeación.

III. Fase de ejecución

En esta fase se recolectan los datos relativos a los puestos que se analizan y se redacta el análisis mediante las acciones siguientes:

1. Recolección de los datos sobre los puestos mediante los métodos de análisis elegidos (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis hecho por el analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación (ante el jefe inmediato superior del puesto correspondiente).

Los profesiogramas

La configuración del perfil de cargo por competencias derivado de la actividad clave de GRH denominada **análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo**, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? (que comprende también el conjunto **saber y querer hacer** cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto).

En el documento que configura el profesiogramas o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar tienen una estrecha relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades del ocupante del puesto. Además se consideran las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima)

y determinada cultura organizacional que refleja las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

Para diseñar el modelo del profesiogramas para la UEB División Centro-Este Sancti Spíritus se elaboró a partir del modelo que propone Cuesta Santos, (2010).

La estructura del profesiograma que se diseña se muestra en el **anexo 3**.

A continuación se explican algunos elementos a tomar en cuenta en el modelo de profesiograma:

En el **contenido de trabajo** se refleja:

- **¿Qué hace?:** En este apartado se especifican todas las tareas cotidianas, periódicas y ocasionales que tiene que realizar la persona que ocupa el puesto. Se refieren los aspectos mentales (atención, concentración), físicos (manipulaciones de objetos) y sensoriales (tareas visuales, auditivas).
- **¿Cómo lo hace?:** Especificación de las técnicas, equipos, herramientas e instrumentos que se necesita utilizar para la realización de las tareas asignadas.
- **¿Para qué lo hace?:** Se define la finalidad básica del puesto y de cada una de las tareas que lo constituyen y se precisa el papel que desempeña el mismo dentro del proceso de trabajo.

En los **requisitos y responsabilidades**:

- Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida, conocimientos).
- Competencias específicas.
- Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (rasgos de personalidad y actitudes).

En las **condiciones de trabajo**:

- Condiciones físicas y ambientales en que se desarrolla el desempeño, respecto a iluminación, microclima, ruido, entre otras.
- La cultura organizacional.
- Cuándo, de manera predominante, se realiza el desempeño y los regímenes de trabajo-descanso prevalecientes.

- Evaluación de los diferentes aspectos
- Competencias específicas (conocimientos específicos y requisitos físicos)
- Se evalúan de acuerdo a lo que expresa el calificador de cargo correspondiente

Competencias específicas (requisitos de personalidad)

Se evalúan en las escalas señaladas en un trabajo de expertos conformado por especialistas de la actividad y psicólogos, a partir del análisis del contenido de trabajo y las responsabilidades y atribuciones del cargo. Para la evaluación del ocupante del puesto se utilizan técnicas psicológicas como el test del dominó, Raven, entre otras.

Responsabilidades fundamentales

Se propone la clasificación del Dr JacFitz–enz en su libro «Cómo medir la gestión de los recursos humanos», según la misión, funciones, tareas y atribuciones del puesto:

- **Bajo:** responsabilidad mínima en cantidad y/o calidad.
- **Medio:** responsabilidad significativa del puesto.
- **Alto:** responsabilidad significativa del puesto y de otros puestos subordinados.

JacFitz–enz (1999), además de explicar esta clasificación, expone diversos ejemplos de puestos bien diferenciados.

Condiciones de trabajo, factores de exposición y riesgos más comunes

Se utiliza como base la Resolución 31 / 02 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y su anexo “Procedimientos prácticos para la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo en el trabajo”:

- **Bajo:** no existen esas condiciones, los factores de exposición o los riesgos, según sea el caso.
- **Medio:** existen esas condiciones, los factores de exposición o los riesgos, según corresponda.
- **Alto:** condiciones críticas, factores de exposición extremos o riesgos elevados, según el caso.

Es necesario considerar que los diversos componentes del profesiograma interactúan o se presuponen, no se conciben como partes aisladas. Como la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multicompetencias, se garantiza que el profesiograma

o perfil de cargo sea consecuente con esa tendencia, de manera que no signifique un encasillamiento o incumplimiento de requisitos legales; por el contrario, flexible o marco referencial de perfil amplio, que propicie el enriquecimiento del desempeño o trabajo: horizontal y vertical.

2.5 Puesta en marcha y monitoreo

En esta fase se prueban e implantan los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo, según los pasos siguientes:

Paso 1. Prueba de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo

En el análisis y diseño de puestos se involucran los empleados que los desempeñan y se explica en qué consiste el profesiograma resultante. Se define un tiempo de prueba para posibilitar el desarrollo de acciones que propicien el enriquecimiento del trabajo. Se plantea su realización a fin de alcanzar los objetivos siguientes:

1. Brindar libertad para decidir sobre métodos de trabajo (procesos), secuencia y ritmo.
2. Proporcionar a los trabajadores un sentimiento de responsabilidad personal en su trabajo.
3. Asegurar a las personas retroalimentación sobre su desempeño.
4. Promover la participación de los trabajadores.
5. Asegurar que los trabajadores conozcan cómo sus tareas contribuyen al producto final.
6. Implicar a los trabajadores en el análisis y cambio del medio ambiente de trabajo.

En la literatura consultada no se detectó un criterio unánime entre los autores para fijar la experiencia, atendiendo al factor de aprendizaje, aconseja en estos casos, establecer un período de prueba entre 1 y 3 meses como máximo.

Paso 2. Presentación de la versión final de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo

En este paso se incluyen las correcciones derivadas del período de prueba para la presentación de la redacción definitiva de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo.

Paso 3. Aprobación de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo

Una vez redactada la versión final de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo, se someten a la consideración de los trabajadores y los directivos para su correspondiente aprobación.

En caso de existir inconformidades con respecto a su aprobación, se prevé una reactivación (retroalimentación) que permite regresar a la fase anterior para ejecutar el estudio, en aquellos casos que proceda.

Paso 4. Implantación de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo en la instalación objeto de estudio.

La aprobación definitiva de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo por parte de todos los niveles competentes, posibilita la implantación en la organización.

Para su implantación, se planifican sesiones de capacitación para todo el personal, tanto para los directivos como para los trabajadores. En estas sesiones se analiza la importancia del conocimiento de las funciones de cada cargo y puesto de trabajo y su influencia en la misión de la organización.

Fase de seguimiento o monitoreo

En esta fase se realiza el seguimiento o monitoreo de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo en la organización y consiste en establecer revisiones periódicas para detectar posibles cambios en los contenidos de los cargos y/o puestos de trabajo, a causa de modificaciones, tanto en las estrategias y políticas de recursos humanos trazadas en la instalación, como en el diseño de los sistemas de trabajo o respecto a los métodos y a las condiciones de trabajo, de forma tal que el manual de profesiogramas de cargos y puestos de trabajo para la organización se mantenga permanentemente actualizado.

2.6 Conclusiones parciales

1. El procedimiento seleccionado para la identificación de las competencias laborales en la UEB División Centro-Este de Sancti Spíritus, está estructurado en las etapas de Diagnóstico, Identificación y Ejecución, facilita la efectiva comunicación entre los valores de la organización y el desempeño esperado de su capital humano.

2. El procedimiento define las actividades generales y propone las técnicas y métodos para la identificación de las competencias laborales de todos los trabajadores de la UEB División Centro-Este Sancti Spíritus, las de rol del grupo de gestión comercial y las competencias específicas del puesto de trabajo de técnico medio en normalización; estas competencias tienen una estrecha relación entre ellas y tributan al cumplimiento de los objetivos de la organización.

3. El modelo seleccionado para la elaboración del profesiograma o perfil de competencias para cada puesto de trabajo incluye el concepto de idoneidad en las competencias laborales y permite determinar la brecha entre la misión encomendada al ocupante del puesto y su comportamiento práctico.

Capítulo 3 Aplicación del procedimiento para identificar las competencias laborales

3.1 Caracterización de la Unidad Empresarial de Base División Centro-Este de (Sancti Spiritus-ciego de Ávila)

Este trabajo fue realizado en la Unidad Empresarial de Base División Centro Este (Sancti Spíritus–Ciego de Ávila), de la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama “La Vega” subordinada al Grupo Empresarial TABACUBA, perteneciente al Ministerio de la Agricultura (MINAGRI), creada el 7 de julio del 2000 en Resolución No 156 del 2000 dictada por el Ministro de Economía y Planificación con el siguiente objeto social: comercializar, de forma mayorista, tabaco en rama, los medios de producción e insumos requeridos para desarrollar el proceso agrícola y pre-industrial del tabaco, y ofrecer financiamiento a la producción agrícola y el beneficio del tabaco y como su nombre lo indica este objeto social será desarrollado en la región centro este del país es decir en las provincias de Sancti Spíritus y Ciego de Ávila.

Para cumplimentar este objeto social esta Unidad Empresarial de Base cuenta con dos Unidades Comercializadoras de tabaco, Cabaiguán y Ciego de Ávila, la primera comercializa el tabaco beneficiado en la provincia de Sancti Spíritus, con una infraestructura de dos almacenes, y la segunda el correspondiente a su provincia, con un almacén ubicado en Tamarindo, para la comercialización de los medios de producción e insumos contamos con una Unidad de Logística y como centro de coordinación y mando la oficina central de la UEB situada en la Ciudad de Sancti Spíritus.

Nuestra UEB desde su fundación ha mantenido resultados sobresalientes en su gestión económica al cerrar todos los años con ganancias acumuladas así como en todos sus indicadores razón por la cual ha sido galardonada con el premio La Rama de Oro por dos años consecutivos y seleccionada vanguardia nacional en este sector el pasado año.

La empresa cuenta en la actualidad con un total de 98 trabajadores, de los cuales 7 son dirigentes, 40 técnicos, 1 administrativo, 29 servicios y 21 obreros.

3.2 Etapa de diagnóstico

3.2.1 Planeación estratégica de la Unidad Empresarial de Base División Centro-Este (Sancti Spíritus –Ciego de Ávila)

La elaboración del Plan Estratégico de la Unidad Empresarial de Base División Centro-Este (Sancti Spíritus–Ciego de Ávila) hasta el año 2015, constituye una continuación lógica de lo planeado hasta el año 2012, sirviendo este último, instrumento de referencia importante para las proyecciones y rectificaciones a realizar para este nuevo período. Para la actualización, se tuvo en cuenta, los requerimientos para el perfeccionamiento del sistema empresarial, las necesidades de capacitación definidas en los diagnósticos de los trabajadores, así como la correspondencia con las transformaciones que se realizan en el país para la organización laboral y salarial.

La planeación estratégica constituye un importante medio para ampliar la dirección por objetivo hacia el mediano y largo plazo, ya que ha permitido proyectar el trabajo de la UEB con cierta antelación y teniendo en cuenta, se revisaron los conceptos de misión, visión, valores, se identificaron los factores externos que pueden constituir oportunidades o amenazas, así como los factores internos que representen fortalezas o debilidades.

Se determinaron las áreas de resultados claves para el cumplimiento de la misión y se plantearon los objetivos estratégicos, así como sus criterios de medida.

En los momentos actuales es de vital importancia para la organización tener, dentro de su estrategia, definida su misión y visión, que le permita actuar ante los retos del entorno y contribuya a obtener una ventaja competitiva sostenible.

Visión: Mantener el liderazgo en la comercialización de tabaco e insumos que garanticen su calidad, basado en una cultura organizacional, caracterizada por el aprendizaje continuo, protección al medio ambiente, atención al hombre y profesionalidad en nuestro desempeño.

Misión: Comercializar de forma mayorista tabaco en rama, insumos y medios de producción necesarios para el desarrollo del proceso agrícola y pre-industrial del tabaco, agregando valor a los clientes, garantizando una alta calidad, con una red de distribución, logística de abastecimiento de excelencia y un capital humano calificado y altamente competitivo.

Objeto social: Comercializar, de forma mayorista, tabaco en rama, los medios de producción e insumos requeridos para desarrollar el proceso agrícola y pre-industrial del tabaco, y ofrecer financiamiento a la producción agrícola y el beneficio del tabaco.

Valores compartidos:

- **Satisfacción al cliente:** Un producto terminado que compite en el mercado, aplicando normas ISO de calidad y que satisfaga las expectativas y necesidades de nuestros clientes.
- **Conservación y protección al medio ambiente:** Cumplir las normas y regulaciones sobre el medio ambiente, buscando alternativas que disminuyan cada vez más la agresividad contra este.
- **Seguridad y garantía:** Proveer un producto altamente seguro, tanto en su empleo en la producción, manejo, transportación y uso.
- **Responsabilidad y ética de negocios:** Para nuestra UEB significa ser éticos en todas las acciones y decisiones que tomamos, es responsabilidad con nuestros trabajadores y clientes, es cumplimiento por encima de todo de nuestros compromisos contraídos con nuestros clientes y proveedores.
- **Profesionalidad y alto desempeño:** Se trabaja con eficiencia, eficacia, efectividad, creatividad y operatividad, con una adecuada proyección a partir de la propia selección del personal y su sistemática capacitación, para lograr óptima calidad y altos resultados en el proceso de comercialización.
- **Trabajo en equipo:** Preocupación constante para la utilización de la inteligencia colectiva y por desarrollar el sentido de pertenencia a la organización a través de la implicación en las decisiones de todo el equipo y la filosofía general de asumir riesgos.
- **Eficiencia económica y financiera:** Lograr hacer cada día mas empleando cada día menos recursos si afectar la calidad de nuestras producciones.
- **Atención a sus trabajadores:** Las personas son el centro de atención de la dirección por ser el recurso más importante, deben estar calificados y motivados, altamente identificados con los propósitos de la organización y satisfechos con el nivel de gestión.
- **Sentido de pertenencia:** Cada miembro de la organización se siente comprometido con cada una de las decisiones tomadas dentro de esta.

Factores claves de éxito

- Capacitación.
- Estudio de mercados y planes de negocios.
- Actualización de la conceptualización de control interno.
- Definir la mejora continua por servicios a prestar.
- Eficiencia en la explotación medios tecnológicos instalados.

Áreas de resultados claves

- Comercialización de tabaco en rama e insumos.
- Gestión económica.
- Gestión de los recursos humanos.
- Gestión de calidad.
- Logística.

Objetivos estratégicos por áreas de resultado y criterios de medida.

ARC: Comercialización de tabaco en rama e insumos.

Objetivo: Alcanzar altos niveles de ventas de tabaco en rama e insumos, y lograr la implantación de las tareas derivadas del análisis de la producción, contratación y comercialización.

Criterios de medida

- I. Se realizan ventas de tabaco en rama por valor de 37742.00 MP por concepto de entregas directas.
- II. Realizar transferencias de tabaco equivalentes a 4019.3 Ton
- III. Se realizan ventas de insumos para la actividad agrícola y pre-industrial por valor de 2300.00 MP.
- IV. Firmados sus contratos con los proveedores y clientes.
- V. Garantizar las demandas de los clientes tanto en ofertas, como en calidad.

Estrategias:

- I. Establecer sistemas de compra-venta que garantice calidad y rapidez en el proceso.
- II. Contratar con cada cliente o proveedor los volúmenes de ventas y los periodos de pagos.
- III. Comercializar insumos de alta calidad.
- IV. Mantener en inventario niveles de mercancías para enfrentar una explosión en el mercado.

ARC: Gestión económica

Objetivo: Lograr el mejoramiento progresivo de los indicadores económicos financieros como resultado de una mayor eficiencia en la gestión empresarial.

Criterios de medida

- I. El ciclo de cobro no exceda de los 30 días.
- II. Reducir los gastos materiales en 0.01 ctvos por peso de ventas.
- III. Los gastos de administración no sobrepasen el 0.02 % del total de gastos.
- IV. El costo por peso de ingreso sea inferior a 0.99
- V. Se mantiene la certificación de los estados contables y los resultados alcanzados en las auditorías son, al menos, confiables.
- VI. Disminuir en un 0.35 % los gastos totales por peso de ingreso total.

Estrategias:

- I. Mantener todas las obligaciones por cobrar protegidas, logrando alcanzar ciclos de cobro no superior a los 30 días.
- II. Continuar desarrollando un sistema de indicadores financieros flexibles y sistemáticos que permita la adecuada valoración de los resultados económicos alcanzados.

- III. Valorar sistemáticamente los resultados que ofrecen los indicadores y ejecutar las acciones que correspondan para la elevación de la eficiencia empresarial

ARC: Gestión de los recursos humanos.

Objetivo : Garantizar que el personal idóneo este motivado y comprometido con los objetivos y valores de la empresa orientados al cambio y los nuevos retos organizacionales, siendo más profesional en el desempeño y por tanto mas motivado.

Criterios de medida

- I. Desarrollar un proceso de enriquecimiento de puesto a partir de las competencias laborales.
- II. Contar con un programa de capacitación atendiendo a las necesidades de cada trabajador.
- III. El 100% de los especialistas y técnicos han recibido preparación en los temas afines a su desempeño, que permita su homologación.
- IV. Perfeccionar el sistema de atención al hombre.
- V. Implantación de sistema de estimulación en función de las utilidades.
- VI. Se cuenta con un programa de motivación para elevar el clima organizacional, el 95% se encuentra satisfecho con su trabajo.
- VII. Lograr un índice de fluctuación de personal del 2%.

Estrategias:

- I. Aplicar un sistema de gestión de recursos humanos que responda a las exigencias y valores de la empresa.
- II. Diseñar e implementar la estrategia de formación y desarrollo de los cuadros y reservas orientados a mejorar la eficacia en la gestión.
- III. Desarrollar un sistema de reforzamiento y desarrollo de los valores organizacionales.

ARC: Gestión de calidad

Objetivo: Garantizar los parámetros de calidad en el tabaco que permitan mantener este producto niveles mas altos de aceptación en el mundo y comercializar insumos eficientes y con gran calidad.

Criterios de medida

- I. Mantener los rechazos en un 0 %.
- II. Aplicar un control de plagas al 100% de los lotes.
- III. Mantener el 100% de los lotes libres de plagas.
- IV. Mantener la humedad y temperatura en los parámetros establecidos.

Estrategias:

- I. Implantar la norma ISO 9001.
- II. Asegurar acceso a nuevas tecnologías.
- III. Mantener programas de auditorias de calidad y seguridad.
- IV. Implicar a todos los trabajadores en el proceso de mejora.

ARC: Logística.

Objetivo: Garantizar que nuestros productos sean recibidos por los clientes en tiempo y con la calidad contratada.

Criterios de medida

- I. Implantar la economía de almacenes en todas las unidades
- II. Disminuir los inventarios ociosos
- III. Alcanzar una disponibilidad técnica del 87 % en el transporte y el 100 % en las comunicaciones.
- IV. Disminuir la doble manipulación de mercancías.

Estrategias:

- I. Ampliar la capacidad de almacenamiento.
- II. Perfeccionar los sistemas de carga y descarga.
- III. Remodelar el parque de equipos de transporte.
- IV. Aplicar el principio de que el primero de que entre es el primero que sale.

Problema Estratégico General

Si persisten el insuficiente dominio de la mercadotecnia, la fluctuación de personal en las áreas de resultado claves, la centralización de las decisiones, los procesos y recursos que limita la capacidad de respuesta de la UEB y continua la crisis de valores en la sociedad cubana, la captación de trabajadores de la UEB para ocupar cargos fuera de TABACUBA y la inadecuada selección del personal para las áreas claves por falta de un procedimiento, no se podrá hacer valer la rentabilidad y la experiencia acumulada en la actividad, la unidad entre directivos y trabajadores y las buenas condiciones de trabajo, para aprovechar el proceso de perfeccionamiento empresarial, la política ramal de gestión de la calidad, así como la existencia del mercado.

Solución Estratégica General

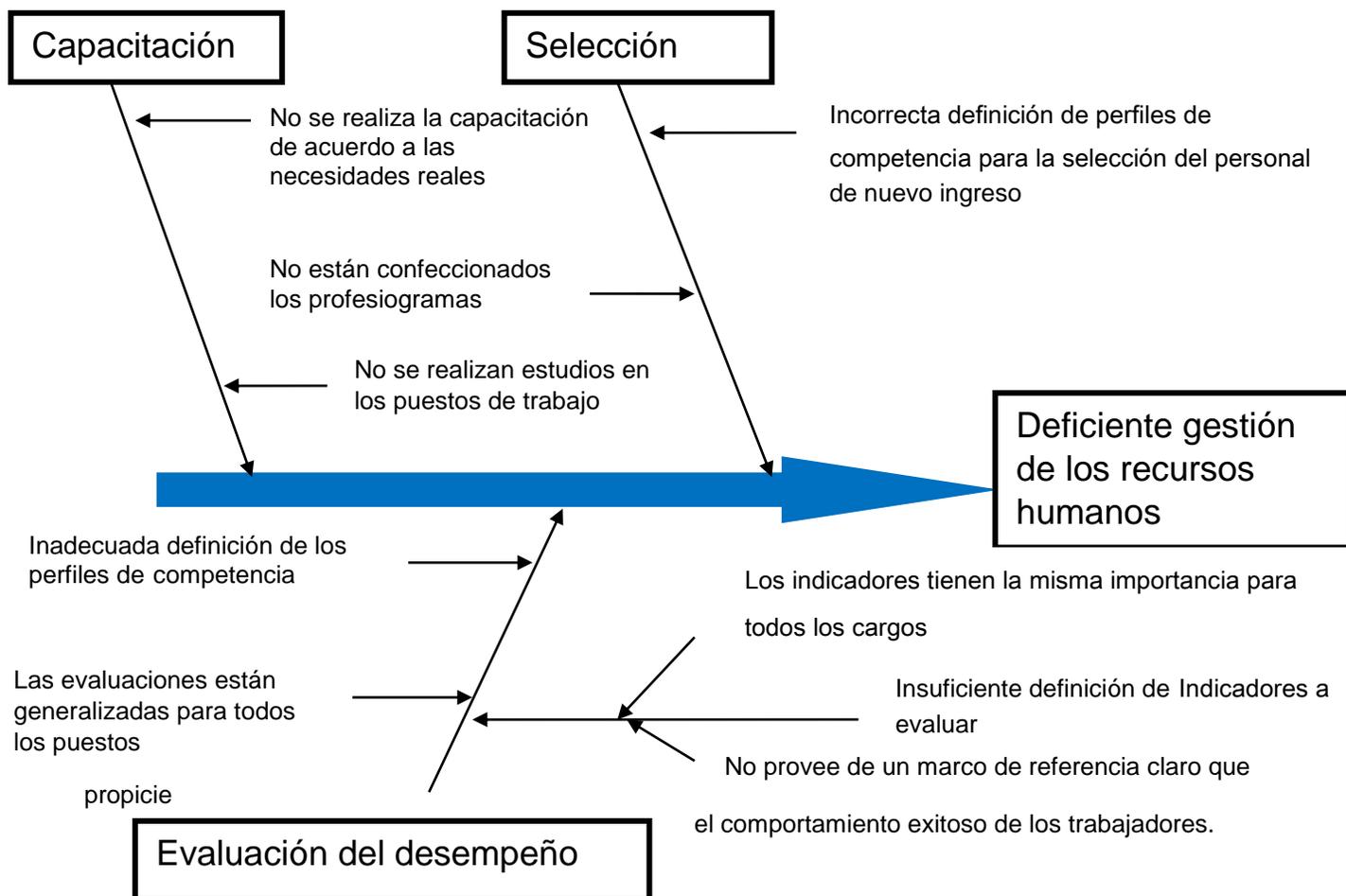
Si se atenúa el insuficiente dominio de la mercadotecnia, la fluctuación de personal en las áreas de resultado claves, la centralización de las decisiones, los procesos y recursos que limita la capacidad de respuesta de la UEB, y se aprovechan las buenas condiciones de trabajo, la experiencia acumulada en la actividad y la unidad entre directivos y trabajadores entonces se podrá atenuar la crisis de valores en la sociedad cubana, la captación de trabajadores de la UEB para ocupar cargos fuera de TABACUBA y la no correcta selección del personal para las áreas claves por falta de un procedimiento y aprovechar el sistema de perfeccionamiento empresarial, la política ramal de gestión de la calidad y la existencia del mercado.

3.2.2 Análisis del plan estratégico de recursos humanos

La planificación de los RH se inserta en la planeación estratégica de los RH, implicada en la dirección estratégica organizacional asumida por la unidad. La gestión de los recursos humanos en nuestra entidad cuenta hoy en día con enfoques integral, sistémico, estratégico y proactivo.

Objetivo para el periodo 2013-2016 de la GRH:

Los recursos humanos es el factor determinante con que cuenta la unidad para lograr el cumplimiento de sus metas con eficiencia y efectividad, por tanto se impone un nuevo enfoque en la GRH, así como el logro de los objetivos estratégicos, misión y estrategias fijadas. Elevar la calidad en la gestión del capital humano en la UEB, con énfasis en los procesos de reclutamiento, selección, formación y atención al hombre, en un clima laboral favorable, mediante un reconocido liderazgo de los cuadros y una alta preparación de sus reservas, potenciando la seguridad, salud y condiciones de trabajo y un alto aprovechamiento de la jornada laboral.



3.3 Etapa de identificación

En el **anexo 9** se detalla la aplicación del método Delphi para la identificación de las Competencias laborales genéricas, de rol y específicas.

Los expertos seleccionados se adiestraron para lograr su trabajo y el uso del método Delphi para emitir su juicio sobre las competencias laborales que deben poseer los trabajadores de la Unidad Empresarial de Base División Centro-Este de Sancti-Spiritus, los del Grupo de Gestión Comercial y en particular el del puesto de trabajo Técnico en Normalización.

Competencias genéricas de todos los trabajadores de la Unidad

- 1) Profesionalidad
- 2) Sentido de la responsabilidad
- 3) Integridad

- 4) Trabajo en equipo
- 5) Constancia en el trabajo
- 6) Inteligencia normal
- 7) Respeto
- 8) Empatía
- 9) Honestidad

Competencias de rol del grupo de gestión comercial:

- 1) Orientado al cliente
- 2) Espíritu comercial
- 3) Creatividad
- 4) Capacidad de compromiso
- 5) Profesionalidad
- 6) Concentración
- 7) Sentido de la responsabilidad
- 8) Flexibilidad

Competencias específicas del puesto de trabajo técnico en normalización:

- 1) Proactivo
- 2) Ética
- 3) Destreza manual
- 4) Atención
- 5) Capacidad de análisis
- 6) Resistencia a posturas prolongadas
- 7) Buena memoria

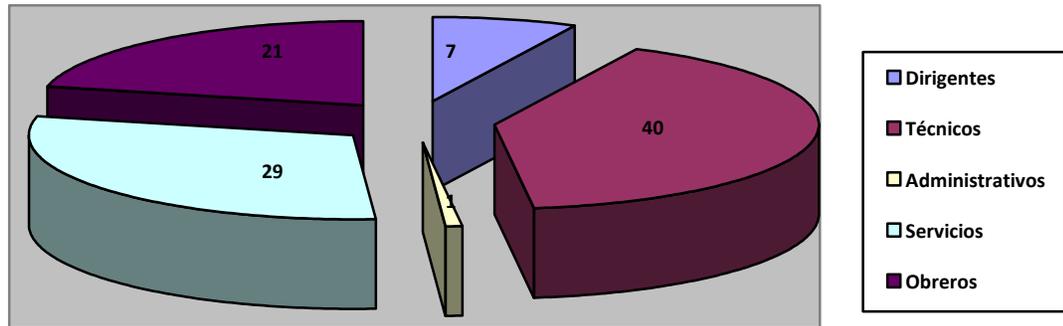


Figura 3.2 Categoría ocupacional de los trabajadores

La posición de cada área se ubica en el organigrama de la UEB que se muestra en el anexo1

Fase de ejecución

- ✓ Inicialmente se recopilaban todos los datos de los puestos de trabajo referentes a:
Contenido del puesto: objetivos, funciones, tareas y competencias.
- ✓ Requisitos y exigencias: formación mínima, tiempo de formación, experiencia, conocimientos específicos, competencias específicas, requisitos físicos y de personalidad.
- ✓ Condiciones de trabajo: condiciones físicas y ambientales.
- ✓ Régimen de trabajo y descanso.

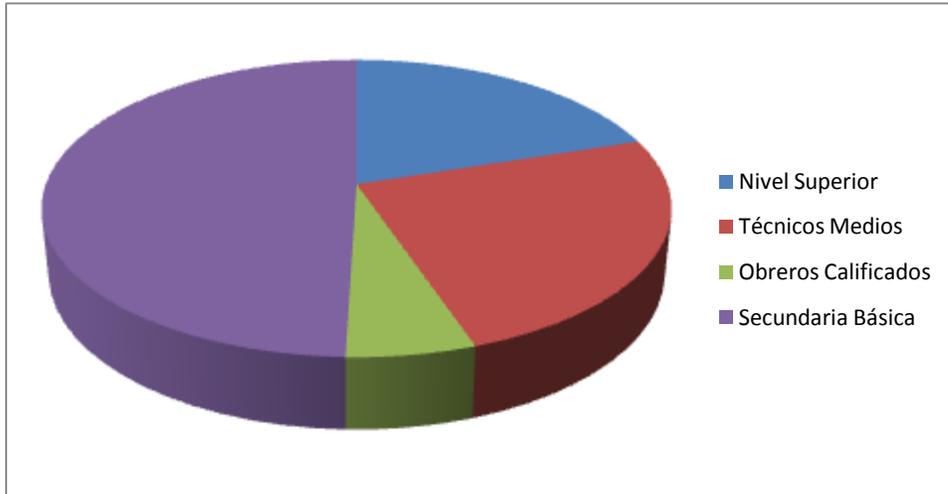


Figura 3.3 Nivel cultural de los trabajadores

3.4 Confección de los profesiogramas

A continuación se refleja el profesiograma confeccionado para el cargo de Técnico en Normalización para lo que se toman los datos recopilados en la etapa de análisis y descripción de los puestos.

Ejemplo#1 de Profesiograma

Denominación: Técnico en Normalización
Área de trabajo: Unidad Comercializadora Ciego de Ávila
Categoría ocupacional: Técnico Grupo escala: VIII Salario: \$285.00 +105.00
Objetivo del puesto de trabajo: <ul style="list-style-type: none">✓ Diseñar, implantar y controlar el funcionamiento del Sistema de Calidad de la UEB.
Funciones o tareas principales: <ul style="list-style-type: none">✓ Orientar, supervisar y controla tareas de normalización a nivel de empresa en base a lo establecido por la Oficina Nacional de Normalización.✓ Ejecutar y orientar las tareas a desarrollar para mantener actualizado el estado del aseguramiento normalizativo de los principales productos y servicios de la empresa.✓ Organizar, ejecutar y controlar tareas de superación técnica y profesional en materia de normalización a nivel de empresa.✓ Desarrolla tareas de divulgación y promoción de la actividad de normalización a nivel de empresa.✓ Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.
Funciones del puesto de trabajo: <ul style="list-style-type: none">✓ Orienta, supervisa y ejecuta investigaciones dirigidas al perfeccionamiento de los principios y métodos del control de la normalización en la empresa.✓ Elabora los planes y programas de normalización de la empresa.✓ Orienta, participa y aprueba los planes de normalización en el establecimiento.✓ Es responsable de la actualización de toda la documentación establecida a cada nivel.✓ Representa su actividad ante inspecciones de organismos superiores y gubernamentales.

- ✓ Realiza estudios que le permitan la superación y actualización de su actividad.
- ✓ Es responsable de la capacitación en la base de todo lo referente a su actividad.
- ✓ Ejecuta la elaboración y comprobación de los documentos técnicos normativos y materiales metódicos de contenido organizativo y técnicos propios del sistema de gestión de la calidad de la empresa y sus dependencias.
- ✓ Ejecuta proyectos de normas en las empresas relativas al sistema de gestión de la calidad.
- ✓ Supervisa y ejecuta trabajos de certificación de productos.
- ✓ Orienta y supervisa la elaboración de planes de implantación de las normas relativas al SGG.
- ✓ Analiza y resume la información sobre el cumplimiento de los planes de normalización en la empresa y los establecimientos.
- ✓ Circula los documentos normativos elaborados en la empresa involucrado al respecto.
- ✓ Realiza mensualmente inspección a los laboratorios y al proceso de cada establecimiento.
- ✓ Mantiene actualizado el registro de normas de la empresa, así como la distribución de los documentos y su conservación.
- ✓ Coordina las reuniones del CTN de empresa y chequea el trabajo de los SCTN en los establecimientos.
- ✓ Chequea la inspección de entrada a las materias primas suministradas a la empresa.
- ✓ Participa en la inspección de salida del producto terminado.
- ✓ Elabora el documento normativo que ampara el producto terminado para los contratos.
- ✓ Es responsable de transmitir al CTN la elaboración, revisión o anulación de los documentos normativos.
- ✓ Imparte seminarios y conferencias sobre la materia.
- ✓ Emite con la periodicidad establecida la información convenida al resto de las áreas.
- ✓ Cumple las disposiciones establecidas en el Convenio Colectivo de Trabajo.
- ✓ Asesora a los técnicos de menor calificación.

✓ Otras funciones que le oriente su superior.

Competencias genéricas:

- ✓ Profesionalidad
- ✓ Sentido de la responsabilidad
- ✓ Integridad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Constancia en el trabajo
- ✓ Inteligencia normal
- ✓ Respeto
- ✓ Empatía
- ✓ Honestidad

Requisitos o exigencias del puesto de trabajo

Formación mínima necesaria: Graduado de Nivel Medio Superior con entrenamiento en el puesto.

Conocimientos específicos	Elemental	Medio	Superior
Organización de la producción		X	
Gestión financiera	X		
Gestión empresarial	X		
Planificación	X		
Proceso de compra y venta de tabaco en rama			X
Aseguramiento de la calidad			X
Ética profesional			X
Medio ambiente			X
Idioma inglés	X		
Computación	X		
Química	X		

Normas ISO			X
Experiencia previa: Como mínimo 2 años de experiencia en la actividad			
Competencias específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proactivo ✓ Ética ✓ Destreza manual ✓ Atención ✓ Capacidad de análisis ✓ Resistencia a posturas prolongadas ✓ Buena memoria 			
Requisitos físicos	Bajos	Medios	Altos
Tiempo de reacción	X		
Visión		X	
Voz y dicción		X	
Resistencia a sustancias tóxicas e irritantes		X	
Requisitos de personalidad	Bajos	Medios	Altos
Amabilidad y cortesía			X
Creatividad			X
Adaptabilidad		X	
Discreción		X	
Saber escuchar		X	
Prestigio y reconocimiento social			X
Responsabilidades:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sobre la calidad de la producción. ✓ Sobre los equipos y medios de trabajo. 			
Condiciones de trabajo:			

Esfuerzo mental: Volumen de información que maneja y el tiempo disponible para elaborar respuestas a todas aquellas actividades referidas a sus funciones.

Esfuerzo físico: Posición de trabajo sentado alternada con desplazamientos dentro de la empresa.

Ambiente físico: Temperatura agradable, iluminación adecuada.

Riesgos más comunes:

- ✓ Stress.
- ✓ Contacto con sustancias tóxicas

Horario de trabajo: De lunes a viernes de 8:00am- 5.00 pm.

Sábados alternos de 8:00am- 5.00 pm

Aprobado por: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

Trabajador: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

Ejemplo#2 de Profesiograma

Denominación: Especialista "C en Gestión Económica
Área de trabajo: Grupo de Contabilidad y Finanzas
Categoría ocupacional: Técnico Grupo escala: X Salario: \$325.00+ 105.00
Objetivo del puesto de trabajo: <ul style="list-style-type: none">✓ Gestionar los cobros y pagos de la entidad a fin de cumplir los ciclos estipulados, así como garantizar la actividad contable referida a su actividad.
Funciones o tareas principales: <ul style="list-style-type: none">✓ Elabora las propuestas y planes sobre los niveles de actividad.✓ Evalúa el comportamiento de los planes aprobados.✓ Analiza y emite criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos y financieros.✓ Planifica y controla los consumos y analiza el comportamiento de los abastecimientos más importantes.
Funciones del puesto de trabajo: <ul style="list-style-type: none">✓ Elabora o participa en la evaluación de proyectos de inversión.✓ Elabora o participa en la elaboración de propuestas de extra plan.✓ Analiza el comportamiento de la productividad del trabajo.✓ Realiza análisis sobre la eficiencia económica, las exportaciones y la sustitución de importaciones.✓ Elabora estados financieros y de presupuestos en moneda nacional o divisas según corresponda, realizando valoraciones de los mismos.✓ Participa en la elaboración de planes financieros y otras actividades financieras de la

entidad.

- ✓ Atiende tareas relativas a los precios y tarifas.
- ✓ Elabora registros primarios estadísticos y confecciona series históricas de los indicadores económicos.
- ✓ Realiza análisis estadísticos.
- ✓ Asesora en materia económica a la dirección de la unidad.
- ✓ Participa en otras tareas relacionadas con las finanzas.
- ✓ Confecciona informes sobre los resultados de la ejecución y el cumplimiento del presupuesto o planes financieros.
- ✓ Participa en el establecimiento de programas sobre la formulación, fijación, modificación y control de los precios, tarifas, recargos y descuentos comerciales de la unidad.
- ✓ Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Competencias genéricas

- ✓ Profesionalidad
- ✓ Sentido de la responsabilidad
- ✓ Integridad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Constancia en el trabajo
- ✓ Inteligencia normal
- ✓ Respeto
- ✓ Empatía
- ✓ Honestidad

Requisitos o exigencias del puesto de trabajo:

Formación mínima necesaria: Graduado de nivel superior en especialidad a fin a las funciones del puesto.

Conocimientos específicos	Elemental	Medio	Superior
Gestión empresarial		x	
Análisis matemático			x
Contabilidad			x
Ética profesional			x
Gestión financiera			x
Comunicación		x	
Idioma inglés	x		
Computación		x	
Sistema de contabilidad de la industria ligera			x
Archivo	x		

Experiencia previa: Como mínimo 2 años de experiencia en la actividad.

Requisitos físicos	Bajos	Medios	Altos
Tiempo de reacción		x	
Resistencia a posturas prolongadas			x
Visión		x	
Agudeza auditiva	x		
Requisitos de personalidad	Bajos	Medios	Altos
Saber escuchar	x		
Sentido de organización		x	
Amabilidad, cortesía	x		
Discreción		x	

Responsabilidades:

- ✓ Sobre los documentos o cheques que manipula.
- ✓ Sobre los equipos y medios de trabajo.

Condiciones de trabajo:

Esfuerzo mental: Volumen de información que maneja y el tiempo disponible para elaborar respuestas a todas aquellas actividades referidas a sus funciones.

Esfuerzo físico: Posición de trabajo sentado durante toda la jornada laboral, con gestiones operativas y administrativas ocasionales.

Ambiente físico: Temperatura agradable, iluminación adecuada.

Riesgos más comunes:

- ✓ Lesiones musculares (dolores espalda) debido a la posición de trabajo prolongada.
- ✓ Stress.

Aprobado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____

Trabajador: _____ Firma: _____ Fecha: _____

3.5 Puesta en marcha y monitoreo

Se decide implementar este modelo de profesigramas en la UEB División Centro-Este de Sancti-Spíritus.

Los profesigramas después de ser implantados siguen una etapa de monitoreo constante para la revisión periódica, con el objetivo de detectar posibles cambios en los contenidos de los puestos y/o cargos de trabajo o en las políticas de la organización que incidan en algunos de los elementos que integran los profesigramas.

3.6 Conclusiones parciales

- El procedimiento utilizado permitió confeccionar los profesiogramas de puestos de trabajo cualitativamente superiores a las funciones vigentes en la unidad, porque a diferencia de estas, su contenido se corresponde con la actual dinámica de los cargos y puestos de trabajo, incluyendo además las condiciones de trabajo, las responsabilidades y las competencias laborales.
- El profesiograma confeccionado, aporta los elementos necesarios para una efectiva selección del personal, una correcta evaluación del desempeño del ocupante del puesto de trabajo y la determinación de sus necesidades de formación.
- La implementación del procedimiento para la identificación de las competencias laborales en la unidad, asegura la integración de las funciones de todos los eslabones de la estructura organizativa de la organización con los objetivos estratégicos y la misión de la empresa.

Conclusiones

Las conclusiones a las que se arriban luego de la investigación realizada, son las siguientes:

- El marco teórico referencial de la investigación estableció una base conceptual para el estudio permitiendo lograr una concepción amplia e interpretadora de gestión por competencias según el estado actual de la información.
- Se implementó el procedimiento seleccionado para identificar las competencias laborales en la UEB División Centro-Este de Sancti Spíritus.
- Se identificaron 9 competencias genéricas para todos los trabajadores de la Unidad, 8 de rol para los del departamento de grupo comercial y 7 para específicas para el puesto de trabajo de técnico en normalización.
- Se confeccionaron los profesiogramas para los diferentes puestos de trabajo basados en las competencias laborales identificadas a partir del procedimiento seleccionado

Recomendaciones

1. Proponer este procedimiento para el diseño de perfiles y así ser implementado para el resto de los puestos de la empresa, en función de las necesidades concretas de la organización.
2. Plantear el seguimiento para la gestión adecuada de estos puestos en la empresa a partir de la utilización correcta de esta herramienta, lo cual permitirá corregir y hacer ajustes pertinentes, para que sea cada vez más efectiva.
3. Desarrollar el resto de las dimensiones de la gestión por competencias: la normalización de competencias, la formación basada en competencias y la certificación de competencias.
4. Realizar diagnósticos periódicos de los perfiles de competencias de los puestos de trabajo para detectar posibles cambios en los contenidos de trabajo derivados de modificaciones en las estrategias y políticas de la organización.

Bibliografía

- 1-Alles García, Martha (2006). "Gestión por competencias: El diccionario". Ed.Granica, Buenos Aires.
- 2-Arráiz, J.I. (2000). Retribución y competencia: ¿cómo garantizar su éxito? Capital Humano. España.
- 3-Barranco, F.J (1993). Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación. Editorial Pirámide S.A. Madrid.
- 4-Beer, M. et al (1992). Gestión de recursos humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social. Madrid.
- 5-Boyatzis, R. (1982): The Competent Manager. New York. Ed. John Wiley & Sons.
- 6-Boyatzis, R. (1992). "The Competent Manager", Ed. Wiley and Sons. New York.
- 7-Cardona García, Pablo y Chinchilla Estévez, M^a Nuria (2003). "Tipos de competencias". En <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm> (revisado en agosto 2010).
- 8-Chiavenato, Idalberto (1995). "Administración de Recursos Humanos". Ed.McGraw-Hill. México.
- 9-Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill, México, 1988.
- 10-Cinterfor /OIT (2002). "Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral." Disponible en Internet: www.cinterfor.oit
- 11-Cuesta Santos, A. (1997). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.
- 12-Cuesta Santos, Armando. Gestión de Competencias. Editorial Academia. (2001)
- 13-Cuesta Santos, Armando. Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos. Editorial Academia. (2002).
- 14-Cuesta Santos, Armando. (2005): Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. Ed. Academia, La Habana.
- 15-Cuesta Santos, Armando (2005). "Gestión de Competencias". Ed. Academia. La Habana.
- 16-Cuesta Santos, Armando (2010). "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos" Ed. Félix Varela y Academia, 3ra Edición. La Habana
- 17-De la Torre Ruiz, Othmaro (2006). "Procedimiento de selección de personal a partir de las competencias laborales en la empresa de gas manufacturado". Tesis de Maestría en opción del grado de Master en Ciencias en el ISPJAE, La Habana.

- 18-Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social de Sancti Spíritus (DPTSS) (2010).
En registro de profesiogramas de la DPTSS. Sancti Spíritus.
- 19-Fernández López, A, M. (2006). Análisis y descripción de puestos de trabajo,http://www.wikilearning.com/analisis_y_descripcion_de_puestos_de_trabajo-wkc15215.htm
- 20-Fitz – enz, Jac (1999).Hernández Pérez, Irismaida (2007). “Estrategia de desarrollo de competencias para la organización que aprende”. Tesis de Maestría en opción del grado de
Master en Ciencia en el ISPJAE, La Habana.
- 21-Gonzci, Andrew y Athanasou, James (2003). “Definiciones de competencias”.
En: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm> (revisado en julio 2010).
- 22- Harper & Linch (1992): Manual de Recursos Humanos. Ed, La Gaceta de los Negocios, Madrid.
- 23-Hurtado de Mendoza F.S (2003). “Cómo seleccionar los expertos”. En: <http://www.monografía.com> Huselid, M.A. (1995): "The impact of human resource management practice on turnover, productivity and corporate financial performance". Academy of Management Journal, Vol 38, nº 3 pp. 635- 672.
- 24-Ibarra Castro, Agustín (2006). “El Sistema Normalizado de Competencia Laboral”. En Revista Competencia Laboral, No 24, pp. 35. Ciudad México.
- 25-Masseilot, Héctor (2000). “Competencias laborales y procesos certificación ocupacional.” Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional Cinterfor/OIT. No. 149. Mayo-Agosto. Disponible en Internet: www.cinterfor.oit
- 26-Mertens, Leonard (1996). “Competencia laboral: sistemas, surgimientos modelos”. En: Cinterfor/ OIT. Montevideo, Uruguay.
- 27-Mertens, Leonard y Velasco, M. E. (1999). “El enfoque de competencia laboral de la empresa”. Consejo de Normalización y Certificación Competencias Laborales. (CONOCER) México.
- 28-Mertens, L. (2000). La gestión por Competencias Laborales en la Empresa Formación Profesional. Disponible en Internet: www.cinterfor.org.uy.
- 29-McClelland, David. (1973) “Testing for Competencies rather than intelligence”.En: *American Psychologist*, 28, pp 1-14. Los Ángeles, California.

- 30-McClelland, David. (1993) "Introduction en Spencer L.M. y S.M. *Competence at Work*". Ed. John Wiley and Sons. New York.
- 31-McClelland, David (2006). "Los tres sistemas importantes de motivación humana". En: Alles, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5a ed. Ed. Granica. Buenos Aires.
- 32-Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) (2007). "Proyecto de metodología para la determinación y normalización de competencias laborales". Ciudad de la Habana.
- 33-Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) (2009). "Procedimiento para el análisis y descripción de puestos de trabajo". La Habana.
- 34-Morales Gutiérrez, Eudaldo (2006). "Modelo de gestión por competencias en organizaciones turísticas". Monografía. Centro Universitario de Sancti Spiritus.
- 35-Normas Cubanas 3000. (2007) "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano". Oficina Nacional de Normalización. Ciudad Habana.
- 36-Parisca Hernández, S. (1995). "El método Delphi. Gestión tecnológica y competitividad". En Estrategia y filosofía para alcanzar la calidad total y el éxito en la gestión empresarial. Ed. Academia, 1995, pp 129. La Habana.
- 37-Pérez Hondal, R M (2011). «Procedimiento para la identificación de las competencias laborales en la UNISS». Tesis de Maestría en opción al grado de Master en Ciencias en la UNISS.
- 38-Resolución 31 del 2002 Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- 39-Urdaneta. B .O. (1997) El desarrollo de los recursos humanos en el proceso de apertura económica. 3ra edición Ltda.
- 40-Sampieri Hernández, Roberto (2006). "Metodología de la Investigación". 4ta edición. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. México. Saracho Luis, José María (2005). "Un modelo general de gestión por competencias". RIL editores. Santiago de Chile.
- 41-Soler Riviera, R (1995). La formación de Recursos Humano como instrumento estratégico en las empresas de servicio. Editorial Limusa. México.
- 42-Spencer, Lyle y Signe (1993). "Competence at work, models for superior performance". Ed. John Wiley & Sons. New York.
- 43-Vargas Cadenas, Fernando (2004). "40 preguntas sobre competencia laboral". En: <http://www.cinterfor.org.uy> (revisado en mayo de 2010).

44-Vargas Cadenas, Fernando y Casanova Pérez, Fernando (2007) “El foque de competencia laboral: manual de formación”. En:
<http://www.ilo.org/public/spanish/region//doc>.

45-Vargas, Fernando (2002). Evolución del enfoque de competencias en la formación del personal. Seminario Internacional: Formación Profesional Y Gestión Productiva: Estrategias para el Cambio en Salud. Santiago de Chile, Octubre 15. En:
<http://www.cinterfor.org.uy>.

Anexos

Anexo#1: Procedimiento de Hurtado de Mendoza (2003) para la selección de los expertos.

1. Confeccionar un listado inicial de personas con posibilidades de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.

2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia que poseen, en la que se evalúen los niveles de conocimientos que poseen sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión. En la pregunta se les pide que marquen con una (X), en una escala creciente del 1 al10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información (tabla A1.1) que tienen sobre el tema a estudiar.

Tabla A1.1 Grado de conocimiento o información (Kc) de los expertos.

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

A partir de aquí se calcula el coeficiente de conocimiento o información (Kc), a través de la siguiente fórmula:

$$\mathbf{Kc = n (0,1)}$$

donde:

Kc: coeficiente de conocimiento o información

n: rango seleccionado por el experto.

3. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación (tabla A1.2) del tema a estudiar.

Tabla A1.2 Nivel de argumentación o fundamentación (Ka).

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

4. Estos valores reflejados por cada experto en la tabla se contrastan con los valores de una tabla patrón (tabla A1.3):

Tabla A1.3 Nivel de argumentación o fundamentación (tabla patrón).

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0,3	0,2	0,1
Su experiencia obtenida	0,5	0,4	0,2
Trabajos de autores nacionales	0,05	0,05	0,05
Trabajos de autores extranjeros	0,05	0,05	0,05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05

5. Los aspectos que inciden en el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el coeficiente de argumentación (Ka) de cada experto:

$$Ka = \sum_{i=1}^6 n_i = (n1 + n2 + n3 + n4 + n5 + n6)$$

donde:

Ka: coeficiente de argumentación

n_i : valor correspondiente a la fuente de argumentación i (1 hasta 6)

6. Una vez obtenidos los valores del coeficiente de conocimiento (K_c) y el coeficiente de argumentación (K_a) se procede a obtener el valor del coeficiente de competencia (K), que finalmente es el coeficiente que determina en realidad qué experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula de la siguiente forma:

$$K = 0,5 (K_c + K_a)$$

donde:

K : coeficiente de competencia

K_c : coeficiente de conocimiento

K_a : coeficiente de argumentación

7. Después de obtenidos los resultados, se valoran de la manera siguiente:

$0,8 < K < 1,0$ coeficiente de competencia alto

$0,5 < K < 0,8$ coeficiente de competencia medio

$K < 0,5$ coeficiente de competencia bajo

8. Se debe utilizar expertos de competencia alta; no obstante, puede valorarse la utilización de expertos de competencia media, en caso de que el coeficiente de competencia promedio de todos los posibles expertos sea alto, pero nunca se utilizarán expertos de competencia baja.

Anexo#2 Modelo de profesiograma

Denominación:			
Área de trabajo:			
Categoría ocupacional: Grupo escala: Salario:			
Objetivo del puesto de trabajo:			
Funciones o tareas principales:			
Funciones del puesto de trabajo:			
Competencias genéricas:			
Requisitos o exigencias del puesto de trabajo:			
Formación mínima necesaria:			
Conocimientos específicos	Elemental	Medio	Superior
Conocimientos específicos	Elemental	Medio	Superior
Experiencia previa:			
Competencias específicas:			
Requisitos físicos	Bajos	Medios	Altos
Requisitos de personalidad	Bajos	Medios	Altos
Responsabilidades:			
Condiciones de trabajo:			
Riesgos más comunes:			
Horario de trabajo:			
Aprobado por: _____		Firma: _____	Fecha: _____
Trabajador: _____		Firma: _____	Fecha: _____

**Anexo# 3: Cuestionario para identificar las competencias laborales en la Unidad
División Centro-Este de Sancti-Spiritus.**

Compañero: Está en proceso el desarrollando de una investigación en la Unidad División Centro –Este de SS con el fin de seleccionar las principales competencias laborales que caractericen e identifiquen a todos los trabajadores. De usted se necesita que responda el siguiente cuestionario:

1. ¿Cuáles usted considera pudieran ser las competencias laborales que deben distinguir a todos los trabajadores de la Unidad División Centro –Este de SS?

Enumérelas según su importancia.

2. ¿Cuáles usted considera deban ser las competencias laborales de rol que deben poseer todos los trabajadores del departamento de comercial?

Enumérelas según su importancia.

De las siguientes competencias que se muestran a continuación marque con una “X” las que usted crea que también deban ser.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Inteligencia normal | <input type="checkbox"/> Memoria normal |
| <input type="checkbox"/> Atención normal | <input type="checkbox"/> Buenas aptitudes verbales |
| <input type="checkbox"/> Habilidades de cálculo | <input type="checkbox"/> Capacidad de decisión |
| <input type="checkbox"/> Flexibilidad | <input type="checkbox"/> Empatía |
| <input type="checkbox"/> Serenidad | <input type="checkbox"/> Sentido de la responsabilidad |
| <input type="checkbox"/> Capacidad de escucha | <input type="checkbox"/> Capacidad de planificación |
| <input type="checkbox"/> Capacidad organizativa | <input type="checkbox"/> Discreción |
| <input type="checkbox"/> Motivación hacia el trabajo | <input type="checkbox"/> Auto-motivación |
| <input type="checkbox"/> Profesionalidad | <input type="checkbox"/> Pedagogía |
| <input type="checkbox"/> Honestidad | <input type="checkbox"/> Eficiencia y eficacia |
| <input type="checkbox"/> Sentido de trabajo en equipo | <input type="checkbox"/> Constancia en el trabajo |
| <input type="checkbox"/> Facilidad de expresarse | <input type="checkbox"/> Personas muy sociables |
| <input type="checkbox"/> Firmeza | <input type="checkbox"/> Autocontrol |
| <input type="checkbox"/> Proactivo | <input type="checkbox"/> Autoridad |
| <input type="checkbox"/> Liderazgo | <input type="checkbox"/> Destreza manual |
| <input type="checkbox"/> Decisión propia | <input type="checkbox"/> Dominio de la computación |
| <input type="checkbox"/> Dominio de otros idiomas | <input type="checkbox"/> Ser objetivo |
| <input type="checkbox"/> Espíritu comercial | <input type="checkbox"/> Resistencia a posturas prolongadas |

- Resistencia física
- Ser amable
- Tolerancia al estrés
- Tenacidad
- Meticulosidad
- Capacidad crítica
- Análisis numérico
- Sensibilidad interpersonal
- Ética
- Aprender rápido
- Actitud solidaria
- Concentración
- Atención
- Toma de riesgos
- Capacidad de observación
- Pensamiento estratégico
- Obediencia
- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Madurez
- Capacidad de análisis
- Buen carácter
- Adaptabilidad
- Integridad
- Delegación
- Creatividad
- Poder de convencimiento
- Buena redacción
- Aprendizaje de la experiencia
- Capacidad de cooperación
- Respeto
- Orientado al cliente
- Seriedad
- Capacidad de reacción
- Capacidad
- Orientación al logro de objetivos
- Optimista
- Compromiso organizacional
- Manejo de recursos
- Resistencia mental

Anexo# 4: Cuestionario para identificar las competencias laborales específicas del puesto de técnico en normalización.

Se está desarrollando una investigación en la Unidad División Centro-Este de SS con el fin de seleccionar las principales competencias laborales que caractericen e identifiquen a todos los técnicos en normalización. Quisiéramos que responda las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible.

Marque con una **X** las competencias que usted considera que son determinantes para el éxito. Lea detenidamente toda la encuesta antes de responder.

Ejemplo: comportamiento de acuerdo a las exigencias de la organización; exigente consigo mismo y con los demás.	
Proactivo: anticiparse a los problemas y evitar que estos ocurran, tener visión del futuro.	
Flexibilidad: capacidad para asimilar criterios y actitudes opuestas a la propia; opinar y aceptar opiniones de los demás, versatilidad de comportamientos para adaptarse a distintos contextos, situaciones.	
Comunicación: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva; habilidad para saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.	
Exigencia: capacidad de cumplir y hacer cumplir la legislación vigente.	
Ética: persona cortés en el más amplio sentido de la palabra.	
Capacidad de análisis: habilidad para darle solución a cualquier problema.	
Buena memoria: habilidad para retener ideas a largo plazo de cualquier tema.	
Destreza manual: Posee agilidad con las manos para desarrollar una determinada actividad.	
Atención: Persona que se mantiene atenta a todo lo que lo rodea.	
Resistencia a posturas prolongadas: habilidad para mantenerse rígido en determinada posición.	

Anexo# 5: Guía de la entrevista para seleccionar las competencias laborales en la Unidad División Centro-Este de SS.

Objetivos de la entrevista: determinar una propuesta de las competencias (características, conocimiento, habilidades, valores, conductas) que deben tener todos los trabajadores para lograr los objetivos de la Unidad.

Entrevistados: trabajadores y/o directivos de las diferentes áreas de la unidad.

Posibles preguntas a realizar:

1. ¿Cuáles considera usted que son los principales retos que deben enfrentar los trabajadores de la Unidad División Centro-Este?
2. ¿Cuáles son las principales características que diferencian a los trabajadores de la unidad con otras organizaciones?
3. ¿Cuáles pudieran ser algunos de los comportamientos que deben tener los trabajadores tabacaleros para que el trabajo dentro de su área se desarrolle exitosamente?
4. ¿Qué competencias (características, aptitudes, conocimiento, habilidades, valores, conductas) usted cree que distingan a todos los trabajadores del sector tabacalero?
5. ¿Qué competencias usted cree que distingan a todos los trabajadores del puesto de trabajo de técnico en normalización?

Anexo#6: Información de las encuestas realizadas para las competencias específicas del puesto de trabajo de técnico en normalización.

Competencias	Incidencias	%
Destreza manual	81	82,6
Comunicación	24	24,5
Resistencia a posturas prolongadas	76	77,5
Exigencia	38	38,8
Ejemplo	32	32,6
Atención	96	97,9
Buena memoria	86	87,7
Capacidad de análisis	94	95,9
Flexibilidad	17	17,3
Proactivo	73	74,5
Ética	71	72,4

Anexo#7: Listado de los datos recopilados de la encuesta a las competencias genéricas realizadas a los trabajadores de la Unidad División Centro-Este de SS.

Competencias	Incidencias	%
Atención normal	16	16,3
Habilidades de calculo	24	24,5
Flexibilidad	32	32,6
Serenidad	18	18,4
Capacidad de escucha	36	36,7
Capacidad organizativa	23	23,5
Motivación hacia el trabajo	38	38,8
Profesionalidad	95	96.9
Sentido de trabajo en equipo	27	27,5
Facilidad de expresarse	14	14,3
Firmeza	21	21,4
Proactivo	31	31,6
Liderazgo	17	17,3
Decisión propia	19	19,4
Dominio de otros idiomas	15	15,3
Empatia	84	85,7
Memoria normal	26	26,5
Buena actitudes verbales	30	30,6
Capacidad de decisión	11	11,2
Espíritu comercial	45	45,9
Sentido de la responsabilidad	92	93.9
Capacidad de planificación	14	14,3
Discreción	27	27,5
Pedagogía	15	15,3
Auto-motivación	28	28,6
Eficiencia y eficacia	40	40,8
Constancia en el trabajo	85	86.7

Personas muy sociables	14	14.3
Autocontrol	20	20.4
Destreza manual	47	47.9
Autoridad	19	19.4
Dominio de la computación	0	0
Ser objetivo	28	28.6
Resistencia a posturas prolongadas	19	19,4
Resistencia física	40	40.8
Ser amable	36	36,7
Tolerancia al estrés	26	26,5
Trabajo en equipo	96	97.9
Meticulosidad	21	21.4
Capacidad crítica	15	15,3
Análisis numérico	27	27,5
Sensibilidad interpersonal	25	25.5
Ética	40	40.8
Aprender rápido	21	21.4
Honestidad	94	95.9
Concentración	20	20.4
Atención	27	27,5
Toma de riesgos	19	19,4
Capacidad de observación	17	17.3
Pensamiento estratégico	27	27,5
Obediencia	20	20.4
Tenacidad	19	19,4
Madurez	16	16.3
Capacidad de análisis	13	13.2
Buen carácter	12	12.2
Adaptabilidad	40	40.8
Integridad	85	86.7
Delegación	28	28.6

Creatividad	42	42.8
Poder de convencimiento	20	20.4
Buena redacción	11	11,2
Aprendizaje de la experiencia	36	36.7
Capacidad de cooperación	12	12.2
Respeto	89	90.8
Orientado al cliente	40	40.8
Seriedad	21	21.4
Capacidad de reacción	25	25.5
Capacidad	29	29.6
Orientado al logro de objetivos	42	42.8
Optimista	47	47.9
Compromiso organizacional	34	34.7
Manejo de recursos	39	39.8
Resistencia mental	27	27.5
Inteligencia normal	95	96.9

Anexo#8: Listado de los datos recopilados de la encuesta de las competencias de rol realizadas a los trabajadores del departamento de comercial.

Competencias	Incidencias	%
Atención normal	15	15,3
Habilidades de calculo	18	18,4
Flexibilidad	24	24,5
Serenidad	56	57,1
Capacidad de escucha	34	34,7
Capacidad organizativa	32	32,6
Motivación hacia el trabajo	57	58,1
Profesionalidad	96	97,9
Sentido de trabajo en equipo	42	42,8
Facilidad de expresarse	13	13,2
Firmeza	21	21,4
Proactivo	47	47,9
Liderazgo	25	25,5
Decisión propia	0	0
Dominio de otros idiomas	11	11,2
Empatia	14	14,3
Memoria normal	34	34,7
Buena actitudes verbales	19	19,4
Capacidad de decisión	59	60,2
Espíritu comercial	94	95,9
Resistencia física	0	0
Capacidad de planificación	18	18,4
Discreción	26	26,5
Pedagogía	51	52
Auto-motivación	21	21,4
Creatividad	89	90,8
Constancia en el trabajo	53	54,1
Personas muy sociables	28	28,6

Autocontrol	10	10,2
Destreza manual	41	41,8
Autoridad	43	43,8
Dominio de la computación	38	38,8
Ser objetivo	41	41,8
Resistencia a posturas prolongadas	39	39,7
Sentido de la responsabilidad	91	92,8
Ser amable	27	27,5
Tolerancia al estrés	36	36,7
Trabajo en equipo	31	31,6
Meticulosidad	23	23,5
Capacidad crítica	15	15,3
Análisis numérico	19	19,4
Sensibilidad interpersonal	27	27,5
Ética	29	29,6
Aprender rápido	21	21,4
Honestidad	39	39,8
Concentración	87	88,8
Atención	35	35,7
Toma de riesgos	42	42,8
Capacidad de observación	49	50
Pensamiento estratégico	12	12,2
Obediencia	9	9,2
Tenacidad	4	4,1
Madurez	16	16,3
Capacidad de análisis	49	50
Buen carácter	8	8,2
Adaptabilidad	29	29,6
Integridad	48	49
Delegación	45	45,9
Creatividad	24	24,5

Poder de convencimiento	37	37,8
Buena redacción	31	31,6
Aprendizaje de la experiencia	26	26,5
Capacidad de cooperación	11	11,2
Respeto	42	42,8
Orientado al cliente	86	87,7
Seriedad	14	14,3
Capacidad de reacción	39	39,8
Flexibilidad	94	95,9
Orientado al logro de objetivos	58	59,2
Optimista	36	36,7
Compromiso organizacional	93	94,9
Manejo de recursos	21	21,4
Resistencia mental	26	26,5
Inteligencia normal	46	46,9

Anexo#9 Aplicación del procedimiento de Hurtado de Mendoza (2003) para la selección de los expertos.

Paso 1: Selección de los expertos

En un determinado momento se calcula la cantidad de expertos para después seleccionarlos dentro de un grupo de posibles candidatos. Se escoge una proporción estimada de errores de los expertos de $p = 0.01$, un nivel de precisión de $i = 0.1$ y un valor de la constante K de 6,6564 para un 99% de nivel de confianza, se obtiene que:

$$M = \frac{0.01 * (1 - 0.01) * 6.6564}{0.1^2}$$

$$M = 7 \text{ expertos}$$

Ya determinado el número de expertos, se procede a la selección de los mismos a través del procedimiento antes mencionado:

- ✓ Se elabora una lista de trabajadores posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la selección de las competencias laborales. Se escogen 10 trabajadores de las diferentes áreas de la Unidad con varios años de experiencia en el tema.
- ✓ Luego de ser confeccionado el listado se realizó una valoración sobre el nivel de experiencia que poseían, en el que se evaluaron los niveles de conocimiento sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tenían sobre el tema en cuestión. En la misma se les pidió que marcar con una (X), en una escala creciente del 1 al 90. A partir de aquí se calculó el coeficiente de conocimiento o información (K_c), a través de la fórmula $K_c = n \times 0,1$, donde n es el rango seleccionado por los posibles expertos. En la tabla **9.1** se muestra el grado de conocimiento de los expertos.
- ✓ Se realiza una segunda pregunta que permitió evaluar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema de estudio. Se les pidió que marcaran con una (X) sobre cual de las fuentes ha influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles Alto (A), Medio (M) y Bajo (B).

Tabla 9.1. Grado de conocimiento o información (Kc) de los expertos:

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Valor de Kc
1								X			0.8
2						X					0.6
3									X		0.9
4							X				0.7
5										X	1
6									X		0.9
7							X				0.7
8						X					0.6
9					X						0.5
10							X				0.7

Tabla 9.2 Nivel de argumentación o fundamentación de los expertos.

Fuentes de argumentación o fundamentación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Análisis teóricos realizados por usted	A	A	M	A	M	M	A	A	A	M
Su experiencia obtenida	A	A	M	A	A	A	M	A	A	A
Trabajos de autores nacionales	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
trabajos de autores extranjeros	M	M	B	B	B	M	B	M	B	M
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	B	B	B	B	B	B	B	A	B	B
Su intuición	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

- ✓ Teniendo en cuenta estos valores reflejados por cada experto en la tabla, se comparan con los valores de una tabla patrón y se calcularon los valores del coeficiente de argumentación (Ka).

- ✓ Al obtenerse los valores del coeficiente de conocimiento (K_c) y el coeficiente de argumentación (K_a), se procede a obtener el valor del coeficiente de competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina con cuales expertos se va a trabajar en la investigación. En la tabla 9.3 se muestran los resultados de K_c , K_a y K .

Finalmente obtenidos los resultados, se valoraron de la manera siguiente:

$0,8 < K < 1,0$ coeficiente de competencia alto

$0,5 < K < 0,8$ coeficiente de competencia medio

$K < 0,5$ coeficiente de competencia bajo

$$K = 0,5 (K_c + K_a)$$

Tabla 9.3 Resultado de los coeficientes K_c , K_a y K para la elección de los posibles expertos.

Expertos	Análisis teórico	Experiencia	Trabajos de autores nacionales	Trabajos de autores extranjeros	Conocimiento del problema en extranjero	Intuición	K_a	K_c	K
1	0.3	0.5	0.05	0.05	0.02	0.08	1	0.8	0.9
2	0.3	0.5	0.05	0.05	0.02	0.08	1	0.6	0.8
3	0.2	0.4	0.05	0.03	0.02	0.08	0.78	0.9	0.84
4	0.3	0.5	0.05	0.03	0.02	0.08	0.98	0.7	0.84
5	0.2	0.5	0.05	0.03	0.02	0.08	0.88	1	0.94
6	0.2	0.5	0.05	0.05	0.02	0.08	0.9	0.9	0.9
7	0.3	0.4	0.05	0.03	0.02	0.08	0.88	0.7	0.79
8	0.3	0.5	0.05	0.05	0.02	0.08	1	0.6	0.8
9	0.3	0.5	0.05	0.03	0.02	0.08	0.98	0.5	0.74
10	0.2	0.5	0.05	0.05	0.02	0.08	0.9	0.7	0.65

A manera de resumen:

Dado que el investigador debe utilizar para su consulta a expertos de competencia alta y media, nunca deben utilizarse a expertos de competencia baja, de los 10 posibles elegidos se seleccionaron los 7 que poseen el grado de competencia más elevado, estos son: 1, 2, 3, 4, 5, 6,8.

Estos expertos que fueron seleccionados se entrenaron para lograr su compromiso y el uso del método Delphi para emitir su juicio sobre las competencias laborales que deben

poseer todos los trabajadores de la Unidad, a los trabajadores del Grupo de Gestión Comercial y en particular al de Técnico en Normalización. Se aplicó la encuesta a toda la población de trabajadores de la Unidad para que seleccionaran las competencias genéricas, de rol y específicas.

Tabla 9.4 Expertos seleccionados

Experto	Nombre y Apellidos	Cargo	Nivel
1	Ignacio Rodríguez Rodríguez	Esp Princ Gest Com	Superior
2	Alberto Lorenzo Jiménez	Esp Princ. Rec Hum	Superior
3	Elvin Hernández	Director	Superior
4	Dianelys López	Esp Gest Rec Hum	Superior
5	Adolfo Marín	Esp Gest Rec Hum	Medio superior
6	Yaima Arteaga Marrero	Contador B	Superior
7	Lourdes Mainegra	Lic en Derecho	Superior

Paso 2: Preparación de los expertos y planificación de las sesiones de trabajo

Aquí se hizo un primer trabajo de mesa con los expertos seleccionados donde se les explicó cómo se tenía que desarrollar el método de expertos (Delphi por rondas) y lo que se quería lograr en cada ronda. Luego se les entregó el cronograma de trabajo previsto y se enfatizó en la seriedad de este trabajo y la voluntariedad de cada uno de ellos.

En una segunda sesión de trabajo recibieron informaciones valiosas para el trabajo a desarrollar:

- ✓ Competencias laborales
- ✓ Trabajo de expertos
- ✓ Técnicas de generación de ideas
- ✓ Resultados de la evaluación del desempeño.

Paso 3: Aplicación de las encuestas

Determinación del tamaño de la muestra

Tomando en consideración el tamaño de la población (98 trabajadores), se selecciona ésta como la muestra a estudiar.

Aplicación de las encuestas

Una vez determinada la muestra se comienza con el trabajo de campo. Las encuestas se aplicaron a todos los trabajadores de la Unidad, se entregaron de forma impresa. La estructura de la encuesta se muestra en el **anexo 3** y **anexo 4**, la guía de preguntas para las entrevistas en el **anexo 5**.

Paso 4: Recopilación y análisis de los datos

Después de recogidas las encuestas, se procedió al conteo y clasificación de los datos, se confeccionaron tres grupos, uno con las competencias que debían poseer todos los trabajadores, otro con las competencias que debían tener todos los trabajadores del Grupo de Gestión Comercial y otra con las competencias que deben poseer todos los de Técnico en Normalización. En el **anexo 6, 7 y 8** se muestran la totalidad de las competencias recogidas con el por ciento de incidencia de los encuestados y en el **anexo 9** la aplicación del procedimiento para la selección de los expertos.

Paso 5: Aplicación del método Delphi por rondas

Primera ronda

Todas las competencias recopiladas de las encuestas realizadas anteriormente a los trabajadores y que fueron señaladas por más del 50 % de los mismos se agruparon en una lista para ser analizadas por los expertos. Esta lista de competencias les fue asignada a los expertos con las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿En su consideración cuales competencias deben caracterizar a los trabajadores de la Unidad Comercializadora de SS -Ciego de Ávila?
- ✓ ¿Cuales de estas competencias pudieran ser determinantes para el Grupo de Gestión Comercial?
- ✓ ¿Cuales de estas competencias considera usted que deben ser primordial para el puesto de Técnico en Normalización?

Cada listado con las interrogantes fue enumerado con el número correspondiente asignado cada experto.

Cada experto seleccionó las competencias según su criterio.

- ✓ El grupo de expertos presentó las competencias genéricas, de rol y específicas.
- ✓ En las tablas **9.5**, **9.6** y **9.7** quedaron estructuradas las matrices de competencias (C) expresadas por los expertos donde (X) es igual a (C) relacionada por los expertos y (N) es igual a (C) no relacionada por los expertos.
- ✓ Se determinó el nivel de concordancia a través de la expresión:

$$C_c = (1 - V_n) \times 100$$
y las competencias que obtuvieron valores (C_c) menores que el 60% fueron eliminadas por baja concordancia o poco consenso entre los expertos (E).

Tabla 9.5 Matriz de competencias genéricas con nivel de concordancia

No	Competencias genéricas (C)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc %
1	Sentido de la responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X	100
2	Profesionalidad	X	X	N	N	X	X	X	71
3	Empatía	X	X	X	X	N	X	X	85
4	Integridad	X	X	X	X	N	N	X	71
5	Planificación	N	N	N	N	X	X	X	42
6	Trabajo en grupo	X	X	X	X	X	X	N	85
7	Constancia en el trabajo	X	X	X	X	X	X	X	100
8	Capacidad organizativa	N	X	N	X	N	N	X	42
9	Respeto	X	X	X	X	X	X	X	100
10	Inteligencia normal	X	X	X	N	N	X	X	71
11	Ser objetivo	N	N	N	N	N	X	X	28
12	Honestidad	X	X	X	X	X	X	X	100
13	Tolerancia al estrés	X	N	N	N	N	N	N	28

Tabla 9.6 Matriz de competencias de rol con nivel de concordancia

No	Competencias de rol(C)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc %
1	Capacidad de escucha	N	N	N	N	N	N	X	14
2	Concentración	X	X	X	X	N	N	X	71
3	Profesionalidad	N	N	X	X	X	X	X	71
4	Autocontrol	N	N	N	X	N	N	N	14
5	Flexibilidad	X	X	X	X	X	N	N	71
6	Compromiso organizacional	X	X	X	N	X	X	X	85
7	Discreción	N	N	N	N	N	X	N	28
8	Orientado al cliente	N	X	X	X	X	X	X	85
9	Aprender rápido	N	N	N	N	N	N	X	14
10	Espíritu comercial	X	X	X	X	X	X	X	100
11	Atención normal	N	N	N	N	N	N	X	14
12	Sentido de la responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X	100
13	Creatividad	X	X	X	X	X	N	X	85
14	Resistencia física	N	N	N	N	N	N	X	14

Tabla 9.7 Matriz de competencias específicas con nivel de concordancia

No	Competencias específicas (C)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc %
1	Tiempo de reacción	X	N	N	N	N	N	N	14
2	Ética	X	X	X	X	X	X	X	100
3	Control emocional	N	X	N	X	N	N	X	42
4	Destreza manual	X	X	X	X	X	X	X	100
5	Resistencia a posturas prolongadas	X	X	X	X	X	N	X	85
6	Atención	X	X	X	X	X	N	N	71
7	Honestidad	X	N	X	N	X	N	X	57
8	Voz y dicción	N	N	N	N	X	X	X	42
9	Capacidad de análisis	X	X	X	X	X	N	N	71
10	Buena memoria	X	X	X	X	X	X	N	85
11	Ejemplo	X	N	X	N	N	N	N	28
12	Proactivo	X	X	X	X	X	N	N	71

Segunda ronda

Para inducir el ordenamiento se confeccionó la siguiente pregunta:

¿Qué peso le otorgaría usted a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?

Se le aclara a los expertos (E) que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta “n”, que será la de menos importancia.

Recogidas las respuestas se ordenaron las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por R_j; en las tablas **9.8** **9.9** y **9.10** aparecen las ponderaciones de los expertos para las competencias genéricas, de rol y específicas.

Tabla 9.8 Ponderación de los expertos para las competencias genéricas.

No	Competencias genéricas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	R _j
1	Profesionalidad	1	1	1	1	1	1	1	7
2	Sentido de la responsabilidad	1	1	2	2	2	2	1	11
3	Integridad	2	1	2	3	2	1	2	13
4	Trabajo en equipo	3	3	5	3	3	1	3	21
5	Constancia en el trabajo	2	2	2	5	5	2	5	23
6	Inteligencia normal	4	4	4	4	4	4	4	28
7	Respeto	5	4	5	5	5	5	2	31
8	Empatía	5	5	5	5	5	5	3	33
9	Honestidad	5	5	5	5	5	5	5	35

Tabla 9.9 Ponderación de los expertos para las competencias de rol.

No	Competencias de rol	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	R _j
1	Orientado al cliente	1	2	1	1	1	2	1	9
2	Espíritu comercial	2	2	1	1	3	1	1	11
3	Creatividad	1	1	2	3	2	2	1	12
4	Compromiso organizacional	1	2	2	2	1	2	4	14
5	Profesionalidad	2	2	3	3	3	2	4	19

6	Concentración	3	3	2	4	3	2	5	22
7	Sentido de la responsabilidad	3	3	4	5	4	3	4	26
8	Flexibilidad	4	4	4	5	5	2	3	27

Tabla 9.10 Ponderación de los expertos para las competencias específicas

No	Competencias específicas	E 1	E 2	E 3	E4	E5	E6	E7	Rj
1	Proactivo	1	1	1	1	1	2	1	8
2	Ética	1	1	1	2	2	1	1	9
3	Destreza manual	1	2	2	2	2	2	1	12
4	Atención	2	2	1	3	3	3	3	14
5	Capacidad de análisis	1	2	3	3	2	2	2	15
6	Resistencia a posturas prolongadas	3	3	3	2	4	4	5	24
7	Buena memoria	4	3	5	5	5	4	5	28

Tercera ronda:

La variable Rj permite el ordenamiento según el valor discreto de Rj determinado por la expresión:

$\bar{R}_j = R_j/Vt$ Se calculó el nivel de concordancia (Cc), el cual se refiere al nivel de concordancia entre los expertos (E) o sea, cuantos expertos coinciden con el lugar correspondiente entre el total de los expertos, con lo cual se obtuvo la matriz de orden de importancia de las competencias. En las tablas **9.11**, **9.12** y **9.13** se observa que todos los Cc fueron mayores que el 57% por lo que no hubo necesidad de reordenar las matrices de importancia.

Tabla 9.11 Orden de importancia de las competencias genéricas.

No	Competencias genéricas	Rj media	Valor disc de Rj	Cc %
1	Profesionalidad	1	C1	100
2	Sentido de la responsabilidad	1.57	C2	57.1
3	Integridad	2.28	C3	57.1
4	Trabajo en equipo	2.71	C4	71.4
5	Constancia en el trabajo	3.28	C5	57.1
6	Inteligencia normal	4	C6	100
7	Respeto	4.42	C7	71.4
8	Empatía	4.71	C8	85.7
9	Honestidad	5	C9	100

Tabla 9.12 Orden de importancia de las competencias de rol

No	Competencias de rol	Rj media	Valor disc de Rj	Cc %
1	Orientado al cliente	1.28	C1	71.4
2	Espíritu comercial	1.57	C2	57.1
3	Creatividad	2.14	C3	85.7
4	Compromiso organizacional	2.57	C4	57.1
5	Profesionalidad	3.71	C5	71.4
6	Concentración	3.85	C6	85.7
7	Sentido de la responsabilidad	4.71	C7	71.4
8	Flexibilidad	4.85	C8	85.7

Tabla 9.13 Orden de importancia de las competencias específicas

No	Competencias específicas	Rj media	Valor disc de Rj	Cc %
1	Proactivo	1.14	C1	85.7
2	Ética	1.57	C2	57.1
3	Destreza manual	1.85	C3	57.1
4	Atención	2.71	C4	71.4
5	Capacidad de análisis	3.42	C5	71.4
6	Resistencia a posturas prolongadas	4.57	C6	57.1
7	Buena memoria	4.85	C7	85.7

Paso 6: Validación de las competencias identificadas

Para validar las competencias identificadas se valoró la concordancia de los expertos, empleándose el coeficiente de concordancia de Kendall (W).

Tabla 9.14: Cálculo de W para las competencias genéricas.

Competencias	T	D	D ²
1	35	-28	784
2	35	-24	576
3	35	-22	484
4	35	-14	196
5	35	-12	144
6	35	-7	49
7	35	-4	16
8	35	-2	4
9	35	0	0

$$T = \frac{1}{2} 7(9 + 1) = 35$$

$$W = \frac{12(2253)}{7^2(9^3-9)}$$

$$= 0.77$$

Por lo que se puede decir de una forma preliminar que existe concordancia entre los expertos.

Para validarlo estadísticamente se utilizó el estadígrafo Chi-cuadrado, por ser la cantidad de características mayor que 7.

Se determinó Chi-cuadrado:

Chi cuadrada calculada = 43.12

Chi cuadrada tabulada = 20.09

$$X^2_{cal} = m(n-1)w$$

$$X^2_{cal} = 7(9-1) 0.77 = 43.12$$

$$X^2_{tab} = (a, k-1)$$

$$X^2_{tab} = (0,01; 8) = 20.09$$

Por tanto, se acepta que el juicio de los expertos es consistente y quedan validadas las competencias genéricas de los trabajadores.

Tabla 9.15: Cálculo de W para las competencias del departamento de comercial

<i>Competencias</i>	<i>T</i>	<i>D</i>	<i>D²</i>
1	31.5	-22.5	506.25
2	31.5	-20.5	420.25
3	31.5	-16.5	272.25
4	31.5	-13.5	182.25
5	31.5	-5.5	30.25
6	31.5	-4.5	20.25
7	31.5	1.5	2.25
8	31.5	2.5	6.25

$$T = \frac{1}{2} 7(8 + 1) = 31.5$$

$$W = \frac{12(1419.75)}{7^2(8^3 - 8)}$$

$$= 0.68$$

Por lo que se puede decir de una forma preliminar que existe concordancia entre los expertos

Se determinó Chi-cuadrado:

Chi cuadrada calculada = 33.32

Chi cuadrada tabulada = 18.48

$$X^2_{cal} = m(n-1) w \quad X^2_{cal} = 7(8-1) 0.68 = 33.32$$

$$X^2_{tab} = (a, k-1) \quad X^2_{tab} = (0.01; 7) = 18.48$$

Por tanto, se acepta que el juicio de los expertos es consistente y quedan validadas las competencias de rol para el departamento de comercial.

Tabla 9.15: Cálculo de W para las competencias del técnico en normalización

Competencias	<i>T</i>	<i>D</i>	<i>D</i> ²
1	28	-20	400
2	28	-17	289
3	28	-15	225
4	28	-9	81
5	28	-4	16
6	28	4	16
7	28	6	36

$$T = \frac{1}{2} 7(7 + 1) = 28$$

$$W = \frac{12(1063)}{7^2(7^3-7)}$$

$$= 0.77$$

Por lo que se puede decir de una forma preliminar que existe concordancia entre los expertos.

Se determinó Chi-cuadrado:

Chi cuadrada calculada = 32.34

Chi cuadrada tabulada = 16.81

$$X^2_{cal} = m(n-1) w \quad X^2_{cal} = 7(7-1) 0.77 = 32.34$$

$$X^2_{tab} = (a, k-1) \quad X^2_{tab} = (0.01; 6) = 16.81$$

Por tanto, se acepta que el juicio de los expertos es consistente y quedan validadas las competencias específicas del puesto técnico en normalización.