

Universidad de Sancti Spíritus
José Martí Pérez
Facultad de Contabilidad y Finanzas



Trabajo de Diploma

*Título: Procedimiento para la evaluación económica de la Competencia
Laboral en la Empresa Conservas de Vegetales en Sancti Spíritus*

Autora: Noemí García Martín

*Tutores: Ms C. Prof. Irenio Curbelo Tribicio
Ms C. Orlando de la Cruz Rivadeneira*

Sancti Spíritus 2011

Pensamiento

Hagámonos el propósito de redoblar nuestros esfuerzos y juremos ante nosotros mismos que si un día nuestro trabajo nos pareciera bueno, debemos luchar por hacerlo mejor y si fuera mejor luchar por hacerlo perfecto conociendo de ante mano que para un comunista nada será nunca suficientemente bueno, y ninguna obra humana será jamás suficientemente perfecta.

FIDEL CASTRO

Dedicatoria

A

La memoria de mi padre el cual supo encaminarme por el buen camino en la vida

Mi esposo por comprenderme en cada momento de mi carrera pues sin él nada hubiese sido posible

Mis hijos pues son la fuente de mi inspiración

Mi suegra por darme la mano en el momento necesario

Mi madre y mi hermano los que son fuente de inspiración y me hacen crecer el corazón:

Agradecimientos

Este trabajo ha constituido el final del más largo de los caminos y los que me han ayudado están de manera imborrable en mi corazón, quisiera dejar constancia escrita como justo reconocimiento.

A

Mi profesor Ireneo Curbelo Tribicio que me ha brindado sus valiosos conocimientos depositando su confianza en mí

Y a todo aquel que de una forma u otra me dio la mano en los momentos más difíciles

A Todos de Corazón

Mil Gracias!!!

Resumen

El presente trabajo tuvo el propósito fundamental de diseñar un Procedimiento que permite analizar y evaluar la Competencia Laboral y su incidencia en gestión económica- productiva de la entidad objeto de la investigación en la Empresa Conservas de Vegetales en Sancti Spíritus. Los Métodos y Técnicas empleadas son los teóricos y empíricos tales como el histórico lógico, análisis y síntesis. Así como la observación, las consultas a expertos, la revisión documental y tormenta de ideas. Se constituye el marco – teórico de la investigación que abarca el análisis bibliográfico sobre la Competencia Laboral, importancia de la capacitación, evaluación de los esfuerzos de la capacitación y desarrollo, conceptos y evolución. Se realiza el diagnóstico de la investigación la cual está denominada por el ciclo vital que basado en él se estructura todo el planeamiento de la capacitación, sus políticas y principios, planes, actividades, acciones, resultados y evaluación de la capacitación. Se diseña la herramienta propuesta la cual permite planificar, organizar, gestionar y controlar toda la actividad de capacitación y desarrollo de una empresa cumpliendo con las concepciones, Principios y Orientaciones Nacionales del MTSS.

Índice

Contenido	Paginas
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1.	5
1.1 La gestión del capital humano como ventaja competitiva de las organizaciones actuales. Aspectos generales, objetivos e importancia.	7
1.2 Capacitación del personal que se encuentra en contacto con el cliente.	14
1.2.1 Importancia de la capacitación.	15
1.2.2 Evaluación de los esfuerzos de capacitación.	18
1.2.3 La capacitación Informativa no acarrea responsabilidades.	21
1.2.4 La capacitación formativa consigue esfuerzos.	22
CAPÍTULO 2.	
2.1 Caracterización del Banco Popular Ahorro en Sancti Spíritus	27
2.2 Estructura, Sistema Funcional y de Dirección.	31
2.3 Objetivos de trabajo del departamento de recursos humanos para el año 2011.	32
2.4 Funciones del departamento.	33
2.5 Diagnostico de necesidades de Aprendizaje (DNA).	38
2.6 Evaluación de la Reacción.	45
2.7 Información de Resultados	52
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFIA	58
ANEXOS:	

Introducción

Desde hace mucho tiempo que la obsoleta Dirección de Personal, encargada de tareas de corta perspectiva temporal, tuvo que dar paso a profesionales de RRHH con preparación suficiente para enfrentar el gran cambio que se avecinaba, compuesto por situaciones que demandaban una visión más macroorganizacional y estratégica en cuanto a horizonte de tiempo. De repente, el mercado de trabajo se fue volviendo más sofisticado a raíz de la industrialización, la adquisición de tecnologías, y la alfabetización de la fuerza de trabajo.

Es ya un paradigma empresarial la afirmación que la ventaja competitiva para la gran mayoría de las empresas a inicios del siglo XXI radica en la acertada gestión de sus recursos humanos, explicado a través de la globalización de los mercados, y los escenarios cambiantes e inestables que ocurren en un entorno turbulento, con un tránsito desde la era industrial hasta la actual economía basada en el conocimiento, y orientación a los servicios.

Los cambios ocurridos en el país durante la década de los 90 en cuanto a la reestructuración de su economía y la introducción de nuevas técnicas de Gestión Empresarial han contribuido a la reanimación económica de varios sectores; también se han creado nuevas empresas producto de las necesidades de servicios que van surgiendo.

Actualmente, en todos los sectores de la economía, los dirigentes están sometidos a crecientes exigencias y esfuerzos en busca de elevar la eficiencia, eficacia y competitividad, en particular en el sector empresarial, bajo cambiantes condiciones internas y externas. Todo lo anterior exige que la gestión y dirección empresarial se realice en condiciones totalmente diferentes a las de hace pocos años. Para variar el sistema de dirección con vista a contrarrestar la influencia negativa de estos, la organización debe cambiar de forma armónica, coherente, integrada y con enfoque en sistema los elementos que conforman el mismo. Estos son: ESTRATEGIA, ESTRUCTURA, LIDEREZGO, VALORES, HABILIDADES, PROCESOS, FILOSOFIAS, entre otros.

La manera en que se está concibiendo la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en los tiempos que corren, hace pensar que esta se debe abordar con enfoque sistémico, y teniendo en cuenta el conjunto de actividades claves que la componen, decir, un sistema integral que al ser administrado con carácter proactivo, multidisciplinario y participativo, arroje como resultado una gestión estratégica del componente humano de la organización.

El perfeccionamiento empresarial exige de la introducción de nuevas técnicas de gestión que permitan obtener una mayor eficiencia económica, control y reducción de los costos y gastos. Para el logro de tales objetivos se hace necesaria la implementación de presupuestos, métodos y técnicas de análisis y control para la toma de decisiones.

Es por ello que cualquier estudio que se pretenda realizar para la Gestión de Recursos Humanos y teniendo en cuenta el alcance de la investigación, debe partir del conocimiento previo de los principales conceptos y enfoques que recogen el estado del arte y la práctica social, para ser empleados como base teórico conceptual, constituyendo la piedra angular e hilo conductor que permita arribar al logro de los objetivos formulados, y como consecuencia final, a las causas que originan la Situación Problemática.

Fundamentación del tema de investigación.

“Procedimiento para el análisis y evaluación económica en la Empresa Conservas de Vegetales de Sancti Spiritus, desde una Perspectiva de la implantación de “Competencias Laborales”.

Situación Problemática

La GRH en la Empresa Conservas de Vegetales de Sancti Spiritus, presenta dificultades e incongruencias en la aplicación de los diferentes subsistemas, después de implantada la Competencia Laboral en la empresa, que permite una conexión técnico-organizativa entre ellas.

De lo anteriormente planteado se deriva el problema científico de esta investigación, el cual se presenta como:

Problema Científico a resolver:

La ausencia de un adecuado procedimiento técnicamente fundamentado para la aplicación de las Competencias Laborales en la Empresa Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus, está influyendo en la realización eficaz de las actividades claves de la Gestión de los Recursos Humanos de la entidad

Para dar respuesta a este problema se plantea la siguiente Hipótesis de investigación:

Hipótesis:

Si se aplica correctamente el Sistema de Competencia Laboral propuesto a la entidad, se logrará la conexión técnico-organizativa entre actividades claves del Sistema Integral de RRHH y la estrategia empresarial establecida para logran mayores niveles de eficiencia económica .

De este problema se deriva que presentemos como el objetivo general de la investigación:

Objetivo general

Desarrollar un procedimiento que permita evaluar y controlar la competencia laboral y su incidencia en gestión económica- productiva de la entidad objeto de la investigación.

Objetivos específicos o parciales:

Como objetivos parciales se plantean los siguientes:

1 Realizar una revisión bibliográfica sobre la temática a investigar

2-Identificar y precisar los diferentes enfoques sobre Competencia Laboral, mediante la construcción del marco teórico-referencial de la investigación

3-Diagnosticar la situación actual que presenta la entidad objeto de estudio en cuanto a la implantación de la Competencia Laboral.

4- Aplicar el procedimiento de la Competencia Laboral en la Empresa de conservas de Vegetales.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados, el proceso de investigación se propone desarrollar las fases siguientes:

1. Confección del marco teórico y referencial.
2. Diagnosticar el estado actual de la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa de Conservas de Vegetales Sancti Spíritus.
3. Aplicar un procedimiento que identifique la Competencia Laboral de los puestos de trabajos

Resultados esperados.

- Establecer un procedimiento para la obtención de las Competencias Laborales de los puestos de trabajo sobre la base del Sistema Integrado de RRHH.
- Integración interna de las actividades claves del Sistema Integrado de RRHH y alineación con la estrategia organizacional.

Justificación y viabilidad de la investigación.

Toda investigación científica tiene un propósito definido con suficiente importancia que verdaderamente convenza de llevarla a vías de hecho; es necesario tomar en cuenta los beneficios que se derivan de ella. Considerando lo anterior, la investigación que se proyecta se justifica por los siguientes criterios:

Conveniencia.

Aporta un procedimiento que permite a la Empresa de Conservas de Vegetales gestionar su GRH, para alinearse con las políticas nacionales emitidas por el

Ministerio del Trabajo y Seguridad Social en cuanto a la Gestión Integrada de Recursos Humanos.

Relevancia social.

Con los resultados, se beneficiará la empresa Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus, que constituye uno de los principales eslabones del desarrollo de la industria alimenticia en la Provincia.

Implicaciones prácticas.

Si es validado el procedimiento propuesto, ayudará a resolver la situación problemática en la entidad, reflejado en un desempeño superior expresado en la adecuación del Sistema Integral de Gestión de RRHH a las políticas nacionales.

La viabilidad del proyecto investigativo está sustentada en los siguientes criterios:

- . Existe conciencia y apoyo por parte de la administración sobre la necesidad de realizar la investigación.
- . Hay disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales para efectuarla según su alcance.
- . Se justifica en el plano personal del autor debido a su motivación por el tema, ya que este da lugar para continuar su labor investigativa hacia estadíos científicos superiores.

La investigación se estructuró en tres capítulos:

Capítulo I. Revisión Bibliográfica

Capítulo II. Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos, caracterización del sistema de la empresa Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus y de análisis del diagnóstico.

Capítulo III. Procedimiento de Identificación de las Competencias Laborales

Capítulo I: Revisión bibliográfica.

La estrategia para la revisión de las diversas fuentes a consultar estará sustentada sobre la base de la revisión de la literatura especializada y otras fuentes, de forma tal que permita el análisis del estado de la empresa y la práctica social en la temática objeto de estudio, siguiendo el hilo conductor propuesto (ver Anexo I), permitiendo sentar las bases teórico-prácticas del proceso investigativo. Con la construcción del marco teórico y referencial se pretende arribar a una Conceptualización de las principales definiciones, elementos y tendencias en el campo, con el objetivo de aplicarlos de forma creativa y novedosa.

A través de esta revisión bibliográfica preliminar se hará una reseña del marco teórico y referencial que sirve de base para el desarrollo del trabajo investigativo, derivando conclusiones que permitan demostrar la necesidad de este estudio. Para cumplimentar el mismo, se analizarán conceptos y particularidades de la Empresa Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus, Gestión de Recursos Humanos y su gestión asociada con las Competencias Laborales.

1.1 Construcción del marco teórico.

La estrategia para la revisión de las diversas fuentes a consultar estará sustentada sobre la base de la revisión de la literatura especializada y otras fuentes, de forma tal que permita el análisis del estado de la empresa y la práctica social en la temática objeto de estudio, siguiendo el hilo conductor propuesto (ver Anexo I), permitiendo sentar las bases teórico-prácticas del proceso investigativo. Con la construcción del marco teórico y referencial se pretende arribar a una Conceptualización de las principales definiciones, elementos y tendencias en el campo, con el objetivo de aplicarlos de forma creativa y novedosa.

1.2 Revisión bibliográfica preliminar.

A través de esta revisión bibliográfica preliminar se hará una reseña del marco teórico y referencial que sirve de base para el desarrollo del trabajo investigativo,

derivando conclusiones que permitan demostrar la necesidad de este estudio. Para cumplimentar el mismo, se analizarán conceptos y particularidades de la Empresa Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus, Gestión de Recursos Humanos y su gestión asociada con las Competencias Laborales.

1.3 Importancia de la eficiencia y el desarrollo económico:

En el perfeccionamiento cada empresa se considera como un todo integral y se deja claramente establecido su nivel de autoridad, o sea, el poder de ejercer la discusión en la toma de decisiones, como eslabón fundamental de la economía, y las autoridades y responsabilidades dentro de ellas, así como los vínculos y relaciones de cada uno de los subsistemas que la componen, su aplicación se realiza siempre de abajo hacia arriba, con el fin de garantizar que los sistemas de administración y gestión de las empresas y unidades de producción y servicios no se conviertan en un obstáculo para el proceso productivo.

El perfeccionamiento se basa en la aplicación de los principios generales del cálculo económico y el balance entre la centralización y la descentralización de la gestión empresarial. El uso de la autoridad se fundamenta, entre otros principios en el mando único, lo que significa que las relaciones de autoridad deben alcanzar un mismo propósito lo que presupone metas comunes y la discusión colectiva de los asuntos más importantes; la unidad del equipo de dirección es el eslabón vital para el desempeño de la entidad como un todo.

El resultado estará dado en el incremento de la eficiencia, la que es posible medirla mediante la aplicación de los métodos y técnicas del análisis económico.

1.4 Perfiles de competencias.

Un perfil de competencias es un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto de trabajo, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo.

Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias. (Cuesta Santos, 2000)

Un perfil de competencias 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. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Los Perfiles de competencia están constituidos por determinadas competencias, correspondientes respectivamente a las aptitudes y actitudes desarrollados por cada individuo. Las primeras responden a los conocimientos y habilidades, siendo más fáciles de medir puesto que son más visibles. La dificultad radica en las actitudes, es decir, en los rasgos, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos. Estos exigen de un mayor rigor en su medida por la complejidad de las mismas a la hora de ser descubiertas. No se debe obviar que el capital humano es un factor de producción cuyo comportamiento es difícil de predecir, y aún más difícil de controlar por los múltiples factores de orden social, económico y político que influyen en él.

Hoy día ha sido posible, para la moderna Gestión por Competencias, la medición de dichas actitudes. Estas han sido reducidas a 20 competencias y agrupadas las mismas en 6 grupos (Arráiz, 2000.). Estos grupos se muestran de la siguiente manera:

Competencias de logro y acción.

1. Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
2. Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.
3. Iniciativa, predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.
4. Búsqueda de información, curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

Competencias de ayuda y servicios.

5. Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
6. Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La acepción cliente puede ser externa o interna.

Competencias de Influencias

7. Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
8. Conocimiento Organizativo, capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.
9. Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias Gerenciales

10. Desarrollo de Personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
11. Dirección de Personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
12. Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.
13. Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

Competencias cognitivas

14. Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.
15. Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
16. Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

Competencias de Eficacia Personal.

17. Autocontrol, capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
18. Confianza en sí mismo, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
19. Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.

Teniendo en cuenta entre otros factores, los sociopolíticos, económicos y tecnológicos, el panel de expertos, se planteará como objetivo la transformación de

los retos y estrategias a los que se enfrenta la organización. En él deberán participar un grupo de directivos conocedores a profundidad de los puestos a analizar, el área de Recursos Humanos y personas con clara visión de futuro dentro de la organización. Este grupo de expertos han de gozar de un alto prestigio en la empresa lo que facilitará una mayor credibilidad en la gestión.

No obstante, la conducta definida mediante el panel de expertos no proporciona por sí sola una base sólida para una gestión de recursos humanos que verdaderamente añada valor, razón por la que se hace necesario el uso, para una mayor objetividad, de las Entrevistas de Incidentes Críticos a los ocupantes del puesto a través de las cuales se obtendrá información acerca de lo que la persona pensó, sintió, dijo e hizo en determinadas situaciones vividas recientemente. Para ello se seleccionará una muestra representativa de los ocupantes del puesto.

La muestra debe estar constituida (según expertos) en un 60% por personas con un desempeño elevado y un 40% por personas con un desempeño medio. Las técnicas a usar estarán respaldadas, siempre que sea necesario, por la documentación correspondiente en cada caso de utilidad. Asegurándose así una Base de Datos para el correcto desarrollo del proceso de implantación de los perfiles correspondientes.

Determinado el perfil de competencia de un puesto o grupos de puestos, se hace necesario la medición de las competencias de las personas para obtener así la adecuación persona - puesto que nos lo proporciona a el mismo perfil.

1.5 Diagrama de la Organización del Trabajo

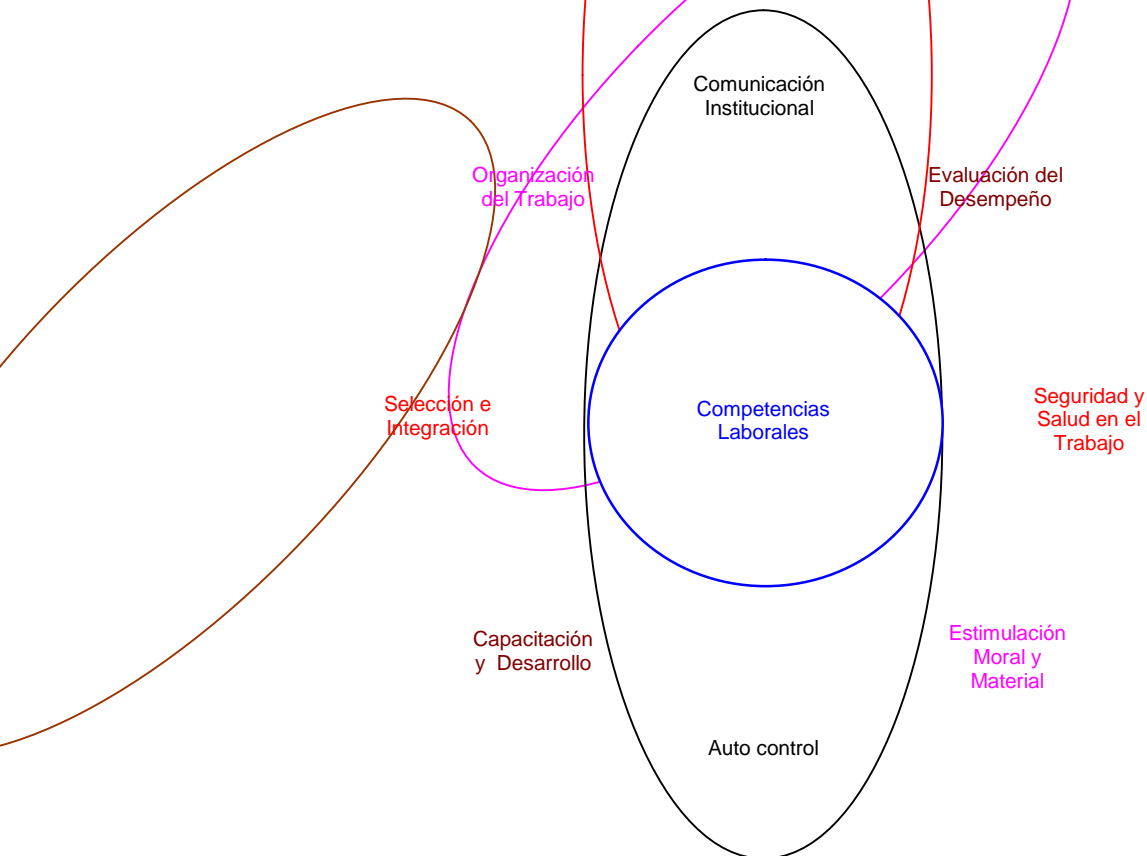
Como primera tarea se llevó a cabo el diagnóstico sobre el estado de la Organización del Trabajo en la empresa, para el mismo se hizo la recolección de información por diversas vías, entre ellas:

- Recorrido por la fábrica a fin de conocer el flujo de producción.
- Análisis de los planteamientos realizados por los trabajadores en los activos de productividad.
- Análisis del comportamiento de los indicadores económicos en los últimos años.
- Análisis preliminar de la plantilla de cargos y de personal.

- Análisis del contenido de las cartas tecnológicas existentes.

En la actualidad se utilizan otros aspectos para evaluar la fuerza de trabajo teniendo en cuenta los requisitos que deben cumplir las organizaciones laborales.

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos se resume en el esquema siguiente.



1.6 El análisis económico. Definición, importancia, objetivos.

El análisis económico o análisis de balance, es una ciencia que surge a partir del año 1929 e integra las ciencias económicas: I´ Fred Wiston y Tomás E. Capeland (1996) en la novena edición del libro "Finanzas y Administración plantean: "... El análisis financiero es una ciencia y un arte, el valor de este radica en que se pueden utilizar ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de la empresa. El análisis financiero debe considerar las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr éxito a largo plazo."

El análisis económico, al estudiar científicamente el trabajo desarrollado por la empresa, adquiere una particular importancia en la intensificación de la producción y los servicios, el perfeccionamiento de la planeación y el aumento del interés moral y material de la empresa y sus trabajadores en el cumplimiento de las tareas planificadas.

Para integrarse a la economía del conocimiento del presente, más allá de los grados de competencia necesarios para utilizar las tecnologías de la información, al parecer son necesarios requisitos como trabajar en equipo y contar con habilidades de comunicación y de aprendizaje. Sin embargo, este tipo de “habilidades menores” difícilmente puedan definirse como nuevas; de hecho, aunque subestimadas durante la época fordista, siempre han sido a lo largo de la historia cruciales para el desarrollo y el bienestar de los individuos en el mundo laboral.

Los objetivos del Análisis Económico están referidos a:

- Evaluar la situación económica de la empresa en una fecha dada y los resultados de sus operaciones acordes a las medidas planificadas
- Tomar decisiones acertadas para optimizar utilidades y rendimientos
- Proporcionar información clara, sencilla y accesible a los usuarios internos y externos de la información contable
- Descubrir las deficiencias y proponer medidas para erradicarlas
- Facilitar la información de un juicio acerca de la forma que se ha manejado la empresa y poder evaluar el trabajo de la administración

1.7 La Norma ISO 9000 y las Competencias Laborales.

La norma ISO 9000 se conforma por un conjunto de enunciados , los cuales especifican que elementos deben integrar el sistema de calidad de una empresa y como deben funcionar en conjuntos estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la empresa.

En la norma ISO 9001:2000 en el punto 6: Gestión de Recursos Humanos en su inciso 6.2 Recursos Humanos dentro de las Generalidades (6.2.1) establece lo siguiente "El Personal Que realice trabajo que afecte a la calidad del producto debe

ser competente con base en la educación , formación, habilidades y experiencias apropiadas.

De acuerdo a lo anterior citado esta norma marca los vértices para definir en base a que un individuo será competente. Ahora en la norma ISO 9001:2000 en el punto 6: Gestión de los Recursos Humanos en su inciso 6.2.2 Competencias, toma de conciencia y Formación que textualmente dice:

La organización debe:

1. Determinar las competencias para el personal.
2. Proporcionar información.
3. Evaluar la eficacia.
4. Asegurar la conciencia.
5. Mantener Registros de la educación, formación, Habilidades y Experiencias.

La base fundamental para la calidad es la capacitación. Esta es una de las premisas que este sistema establece, y concluiré que la calidad no se puede dar si el personal no es competente.

Conclusiones Parciales del Capitulo

Los enfoques actuales en la empresa cubana, prácticamente en todas las ramas y sectores de la economía, han estado en el empleo de mecanismos de evaluación para la ocupación de puestos y cargos (comisiones de idoneidad), que distan del estado del arte y la práctica referidas a competencias laborales.

Un modelo de Gestión por Competencias es la base para establecer un Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos que esté alineado con la estrategia empresarial.

Para lograr el éxito de un Modelo de Gestión por Competencias, este deberá ser cuidadosamente planeado y apoyado por el liderazgo de la organización, y ser comunicado a todos los afectados e involucrados.

Un buen modelo debe emplear diversos métodos para obtener los datos de validez sobre las competencias del puesto / cargo, proceso o de toda la organización.

CAPÍTULO II: Procedimiento de identificación de las Competencias Laborales en la Empresa Conservas de vegetales de Sancti Spíritus.

Introducción sobre el diagnóstico.

La etapa de diagnóstico estratégico constituye la base para este proceso, a partir del estudio de documentación realizado y las técnicas e instrumentos a utilizar para el análisis y el procesamiento de la información, entre las que se encuentran: Dinámicas Grupales, Criterio de Expertos, Estudio de Documentación, Base de Datos, Entrevistas, Cuestionarios, Encuestas y Método de Observación Directa, incluye el análisis interno de la organización y su entorno. El diagnóstico considera dos aspectos fundamentales, el entorno y las capacidades internas de la empresa especialmente los Recursos Humanos.

2.1 Breve Caracterización de la Empresa Conservas de Vegetales

La Empresa de Conserva de Vegetales de Sancti Espíritus fue creada el 5 de abril de 1999 mediante Resolución 34/99 dictada por el Ministro de la Industria Alimenticia. La Empresa de Conservas de Vegetales es una organización empresarial con personalidad jurídica y patrimonio propio, integrada a la Unión de Conservas de Vegetales , subordinada al Ministerio de la Industria Alimenticia . Su domicilio legal es Carretera de Zaza Km 1 Sancti Spíritus.

En abril del 2006 se prepara la empresa para entrar en el Perfeccionamiento Empresarial quedando su estructura organizacional conformada de la siguiente forma: una dirección general, cuatro direcciones funcionales y tres U.E.B, en las que se encuentran la U.E.B Productiva, U.E.B Energético, y U.E.B Operaciones, abarcando un total de 311 trabajadores. (Anexo 2, 3, 4, 5)

La misión de la organización se define como:

Misión:

La Empresa Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus, tiene como misión la producción de puré de frutas para la canasta básica, así como la elaboración de pastas de tomate y pulpas de frutas para el mercado en divisa. Tenemos además la

responsabilidad de la fabricación y reparación de piezas de repuestos para nuestra fábrica y otras instituciones del MINAL en la provincia. Contamos además con un Centro Energético que garantiza el suministro de servicios a nuestra fábrica así como a la Empresa Mixta Río Zaza S.A.

Todas estas producciones se realizan con un adecuado nivel de calidad, con la utilización racional de los recursos y el esfuerzo mancomunado de los trabajadores y la Dirección de la Empresa.

La visión queda establecida como:

Visión

Contamos con trabajadores identificados con los principios ideológicos de nuestro país y con tendencia al desarrollo del sentido de pertenencia a la Organización.

Se logra una correcta calificación del personal en correspondencia con la idoneidad exigida por el puesto de trabajo.

Se dispone de una autogestión financiera y se es económicamente eficiente.

Se alcanza altos rendimientos productivos con la utilización de tecnologías de punta en todas las áreas de la empresa, principalmente en el envase de puré de frutas.

Se alcanza un alto nivel de calidad en los productos y los servicios brindados con un adecuado enfoque de Marketing, lo que permite obtener una gestión interna de excelencia. Se hace un adecuado estudio de mercado. Se garantiza paulatinamente la construcción, reparación y mantenimiento de los equipos y puestos de trabajo.

La Empresa de Conservas de Vegetales es una organización empresarial con personalidad jurídica y patrimonio propio, integrada a la Unión de Conservas de Vegetales , subordinada al Ministerio de la Industria Alimenticia.

En lo referente al objeto social de la empresa tiene como tareas fundamentales:

- .Producir y comercializar de forma mayorista y en moneda nacional y divisa conservas y semielaborados de frutas, vegetales, legumbres y viandas mediante la transformación y utilización de materias primas agrícolas nacionales e importadas, especias y condimentos, salsas, jugos, néctares,

compotas, alimentos infantiles, infusiones y otras producciones de la Industria de Conservas con destino a la exportación y al mercado nacional.

- .Comercializar de forma mayorista en moneda nacional y divisas las producciones del resto de las Empresas del sistema de la Unión de Conservas de Vegetales.
- .Prestar servicios de laboratorios a entidades del sistema del Ministerio de la Industria Alimenticia y a terceros, en moneda nacional y divisas al costo.
- .Brindar servicios energéticos de maquinados, comunales y de transportación de carga de mercancías a la Empresa Mixta Alimentos Río Zaza S.A que se encuentra en áreas anexas a esta entidad, en divisa.
- .Ofrecer servicios de alquiler de almacenes y locales con capacidades eventualmente disponibles, en moneda nacional.
- .Prestar servicios de maquinado, en moneda nacional.
- .Prestar servicios de transportación de carga, en moneda nacional.
- .Brindar servicios de comedor a sus trabajadores, en moneda nacional.

Dentro de los Objetivos Estratégicos de la empresa y sus correspondientes criterios de medida se encuentran:

Área de Resultados Clave

Recursos Humanos

Objetivo Estratégico No. 1: Perfeccionar la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) en la Organización.

Estrategias Específicas:

1. Diseñar e implementar la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos.

Criterios de Medida:

- . Establecer un sistema que permita el completamiento de las plantillas racionales, como una correcta selección y reclutamiento del personal atendiendo a su competencia laboral.
- . Aplicar una política de Gestión de los Recursos Humanos donde no prime la posibilidad de el nepotismo y el socialismo.
- . Planificar y gestionar cursos de superación acordes a las necesidades reales del personal.
- . Perfeccionar los contenidos de trabajo individuales del departamento teniendo en cuenta el perfil de cada técnico.
- . Perfeccionar el trabajo con los recién graduados y adiestramientos laborales, con énfasis en las evaluaciones y la selección de los tutores, así como su ubicación laboral.
- . Aplicación consiente de la legislación laboral en cada caso que corresponda.
- . Lograr el perfeccionamiento de la localización y prevención de riesgos laborales en cada institución y áreas del sistema.
- . Perfeccionar y cumplir el reglamento organizativo de Protección e Higiene del Trabajo.
- . Perfeccionar el reglamento disciplinario interno de la Empresa Conservas de Vegetales
- . Aplicar y evaluar la efectividad del Reglamento de Estimulación Moral de la Entidad.
- . Perfeccionar el funcionamiento de las comisiones de Atención al hombre de cada Institución y áreas de la Empresa Conservas de Vegetales.
- . Continuar elevando la eficiencia del proceso evaluativo de los técnicos propios, comunes y del personal docente.
- . Trabajar en la automatización de los Recursos Humanos de la Entidad.

Objetivo Estratégico No.2: Lograr una eficiencia Económica que garantice el funcionamiento de la organización.

Estrategias Específicas:

Área de Resultados Clave

Economía

- . Obtener la calificación de Aceptables en las Auditorías Económicas y Financieras.
- . Lograr una Contabilidad estricta y un riguroso control de todos los recursos en poder de la organización.

Criterios de Medida.

- . Darle cumplimiento y aplicación a las indicaciones y medidas señaladas por las auditorías que han visitado la Entidad (CAP y el Grupo de CANEC).
- . Ejecución eficaz del presupuesto estatal en correspondencia con las necesidades y prioridades del programa de desarrollo cultural.
- . Ejecución eficaz de los controles de la cuenta fondo.
- . Implementación total y perfeccionamiento de la información estadística y económica como instrumento de evaluación.

Área de Resultados Clave

Calidad de los Servicios

Objetivo Estratégico No 3: Lograr mayor calidad en los servicios de transportación y de aseguramiento.

Estrategia Específica:

- . Aumentar el Parque Automotriz Activo.
- . Lograr cubrir el 100% de los viajes de transportación planificados y aprobados en función del combustible asignado.
- . Lograr que la asignación de Insumos se reciba en tiempo.
- . Lograr sistematizar el control de los recursos asignados a la Entidad.

Criterios de Medida:

- . Lograr una correcta distribución del combustible según la asignación dada.

- . Hacer estudios para tener la posibilidad de que con un solo viaje se puedan correr varias rutas con un mayor aprovechamiento del combustible y de la capacidad.
- . Lograr que haya mayor disponibilidad en el Parque automotriz.
- . Perfeccionar los vínculos de trabajo con el resto de las Entidades
- . Mejorar las condiciones de trabajo del Taller Automotriz.
- . Lograr el funcionamiento del ómnibus de transporte de personal al máximo de su explotación.
- . Aumentar la Gestión del producto del Balance.

Área de Resultados Clave

Gestión Institucional

Objetivo Estratégico No.4: Perfeccionamiento de los Métodos y Estilos de trabajo de la Empresa Conservas de Vegetales.

Estrategia Específica:

- . Lograr el perfeccionamiento de los Órganos de Dirección y de su sistema de trabajo.

Criterios de Medida:

- . Lograr sistematicidad en el seguimiento de los señalamientos realizados.
- . Lograr el perfeccionamiento del sistema de Protección Física al Sistema Institucional.
- . Lograr el perfeccionamiento a la labor dirigida a la preparación para la defensa en tiempo de paz y planes especiales.
- . Lograr el perfeccionamiento del proceso de selección de los dirigentes y la reserva.
- . Divulgación del código de ética y exigencia en el cumplimiento de sus preceptos.
- . Lograr el perfeccionamiento de la labor del Forum de Ciencia y Técnica.

Es sumamente importante trabajar en estas Áreas pues están estrechamente comprometidas con la Misión de la organización.

2.2 Diagnóstico general de la G.R.H de la Empresa Conservas de Vegetales, Sancti Spíritus.

A partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un Diagnóstico general y como resultado de la revisión documental realizada en la empresa en el área de recursos humanos, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas, utilizando técnicas tales como la encuesta, el trabajo en grupo, y luego de ser entrevistados los expertos en dicha materia además Conociendo los problemas y factores internos y externos que están incidiendo en la Entidad, en particular los recursos humanos, así como las acciones para enfrentarlos, detallamos todo el procedimiento utilizado en el Diagnóstico del Área de Recursos Humanos.

CATEGORIA OCUPACIONAL	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Dirigentes	13
Técnicos	56
Servicios	29

Primera Etapa: Se recopiló la información necesaria desarrollándose un estudio documental en el departamento de Recursos Humanos donde se revisaron documentos como:

- . Manual de gestión de capital humano
- . Cumplimiento de los objetivos estratégicos sobre la base de la estrategia maestra, constituyendo para la actividad de Recursos humanos una guía metodológica del trabajo a desarrollar.
- . **Resolución No 8/005 del MTSS:** Es el reglamento General sobre relaciones laborales, que rige la política de empleo.
- . **RESOLUCION No. 9/2007 del MTSS:** Reglamento sobre el tratamiento a los recién graduado durante el periodo de adiestramiento laboral.
- . **Resolución No 26/006 del MTSS:** Establece el reglamento general sobre la organización del trabajo, como vía esencial, que contribuye al incremento sostenido

de la productividad del trabajo, para elevar la eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo a través del aumento de la producción, de los gastos de trabajo innecesario y de los costos así como la elevación de la calidad.

. **Resolución No 9/008 del MTSS:** Establece el reglamento general sobre la organización del salario, con el objetivo de contribuir a la adecuada aplicación del sistema salarial, basado en el principio de distribución socialista.

. **Resolución No 28/006:** La presente resolución está dirigida a regular el proceso de implantación de los nuevos calificadores de cargos de amplio perfil, extender la aplicación del principio de idoneidad demostrada y establecer los planes de capacitación, para que los trabajadores cuando resulte necesario, alcancen los requisitos establecidos.

. **Resolución No 29/006 del MTSS:** Plantea la forma de planificar, organizar y controlar la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales donde se han aplicado los calificadores de cargo de amplio perfil.

. **La Ley # 13 Protección e Higiene del trabajo:** Tiene por objeto establecer los principios fundamentales que rigen el Sistema de Protección e Higiene del Trabajo; las obligaciones, atribuciones y funciones de los organismos rectores en esta materia y de las administraciones; los deberes y derechos de los trabajadores y las funciones de la organización sindical. Esta ley es aplicable a todos los trabajadores y a entidades a que los mismos se encuentran laboralmente vinculados.

. **RESOLUCIÓN No.138/2006 del MTSS:** Establecer el Sistema Salarial del Ministerio de la Industria Alimenticia que abarca a los trabajadores de las categorías ocupacionales de operarios, trabajadores administrativos, trabajadores de servicios, técnicos y dirigentes.

. **Resolución 31/2002:** Procedimientos Prácticos para la identificación, evaluación y control de los factores de Riesgos en el trabajo; la cual consta de 9 pasos.

. **Resolución 2313:** Esta regulación aprueba la metodología para la confección de la propuesta de listado de medios de protección individual de suministro gratuito a los trabajadores y estudiantes que realizan actividades laborales riesgosas. Esta resolución consta de un modelo de listado de medios de protección individual de suministro gratuito.

. **NC18000:** Gestión de la Seguridad y Salud del Trabajo.

. **NC19-00-04:** Establece la organización, los procedimientos y los tipos de capacitación que sobre Protección e Higiene del Trabajo se impartirán en las entidades laborales del país a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales agrupadas en dirigentes, responsables directos de la producción o los servicios técnicos y demás trabajadores en general. Contiene las instrucciones iniciales, generales y específicas de los trabajadores y Listado por cargos.

. **Procedimiento General de Calidad:** el cual propicia un procedimiento para la evaluación del desempeño que se aplique a los trabajadores de las categorías técnicos, administrativos, servicios, obreros y dirigentes que no son cuadros que permiten la toma de decisiones.

. **Documento de Medios de Protección:** consolidado anual, listado por cargos y los medios de Protección individual que les corresponde a cada puesto de trabajo.

. Como resultado de este paso se obtuvo que aunque existen documentos reglamentados para las empresas de este sector y otros establecidos, a la hora de poner en práctica estos hay dificultades.

Segunda Etapa: se realizó la preparación de la tarea, creándose comisiones en las distintas áreas de trabajo, a las que se les impartieron las instrucciones precisas mediante reuniones de intercambio e información, para el desarrollo de este proceso. Estas comisiones estuvieron dirigidas por el área de Recursos Humanos, el autor de

la investigación e integrada por compañeros que por su prestigio revolucionario y profesional llevaron a cabo la tarea.

En la Empresa Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus, se tiene implantado un Sistema de Gestión de Recursos Humanos, lo que no se cumplen con los pasos para concebirlo como se referencia en el manual. O sea, existen deficiencias a la hora de aplicar este sistema en su totalidad.

El Jefe de Departamento de Recursos Humanos participa en los Consejos de Dirección, pero en cambio el Especialista del área no es invitado; siendo su reserva.

El término de Competencias Laborales no se domina en la Entidad por los trabajadores, porque no sea ha trabajado esa materia. Solo se conoce de nombre en algunos casos que tienen que ver con el área de Recursos Humanos. Se plantea que es importante el estudio de las Competencias Laborales porque de ella depende el desarrollo futuro de la organización en materia de Recursos Humanos. De darle seguimiento al Sistema de Gestión de Recursos Humanos se podrá realizar una adecuada evaluación del desempeño de los trabajadores. Se podrá medir al trabajador por lo que hace, como la hace, lo que debe cumplir y sobre todo su Jefe inmediato dominar al detalle todos los requisitos de esa índole.

La Gestión de Recursos Humanos es concebida como el soporte fundamental para lograr el éxito de la organización por parte de los Especialistas de recursos humanos y no por parte de todos los trabajadores de la organización.

Partiendo de estas premisas, el grupo de expertos quedo conformado de la siguiente manera:

1. Director.
2. Jefe de Departamento de Recursos Humanos
3. Técnico en Gestión de los Recursos Humanos.
4. Representante del Sindicato.

Del análisis interno se obtuvieron por consenso las principales Debilidades y Fortalezas que se muestran a continuación.

Principales Debilidades.

1. Insuficientes condiciones de trabajo en algunos puestos.
2. Insuficiente atención al hombre.
3. Insuficiente estimulación a directivos y trabajadores, así como la carencia de medios para lograr otros incentivos.
4. Insuficiente aplicación de los conocimientos adquiridos sobre técnicas de dirección y gestión estratégica empresarial por parte de los directivos.
5. La evaluación del desempeño y el resto de las actividades del área de Recursos Humanos no se realiza basándose en las competencias laborales de los puestos de trabajo.
6. El proceso de reclutamiento y selección no se realiza sobre las bases de las Competencias Laborales.
7. La determinación de las necesidades de aprovechamiento no se hacen sobre las bases de sus Competencias Laborales.

Principales Fortalezas.

1. Fuerza Laboral joven y calificada.
 2. Existencia del multioficio en nuestros trabajadores.
 3. Disposición para el cambio en el área.
 4. Adecuada preparación de los dirigentes y especialistas de la organización.
 5. Posibilidad de elaborar y aprobar nuestros propios sistemas de pago y estimulación de los trabajadores tanto moral como material.
 6. Reconocer que el hombre es el principal recurso competitivo de la Empresa.
- Una vez culminado este proceso se determinaron las Amenazas y Oportunidades que ofrecen el entorno, mediante un análisis de externo.

Principales Amenazas.

1. Ofertas de Empleo más Atractivas.
2. Incipiente desarrollo de la competencia.

3. Existencia de regulaciones legislativas y ministeriales poco flexibles que no permiten desarrollar las iniciativas en el área de Recursos Humanos.
4. Surgimiento de Empresas que ofrecen un número mayor de incentivos materiales a sus trabajadores.

Principales Oportunidades.

1. La especial atención que se está brindando en cuanto a formación y desarrollo de los trabajadores.
2. La especial atención que se está brindando a nivel de sector y del Estado en la seguridad y salud de los trabajadores.
3. Reconocimiento por parte de los trabajadores de la entrega de la nueva y máxima dirección de la Entidad.
4. Espíritu de lucha de los trabajadores
5. El reordenamiento del objeto social de todas las Empresas del país por parte del Estado.
6. El reconocimiento en el orden práctico de la Gestión de Recursos Humanos como la principal ventaja competitiva de la Empresa en el ámbito nacional.

Como resultado de esta técnica se obtuvo que:

Variables Externas.

Principal amenaza:

1. Existencia de regulaciones legislativas y ministeriales poco flexibles que no permiten desarrollar las iniciativas en el área de Recursos Humanos.

Principal Oportunidad:

1. La especial atención que se está brindando en cuanto a formación y desarrollo de los trabajadores..
2. El reconocimiento en el orden práctico de la Gestión de Recursos Humanos como la principal ventaja competitiva de la Empresa en el ámbito nacional.

Variables internas.

Principal Fortaleza:

1. Reconocer que el hombre es el principal recursos competitivo de la Empresa.

Principales Debilidades:

1. La evaluación del desempeño y el resto de las actividades del área de Recursos Humanos no se realiza basándose en las competencias laborales de los puestos de trabajo.
2. La determinación de las necesidades de aprovechamiento no se hacen sobre las bases de sus Competencias Laborales.

Realizados todos estos cálculos se pudo definir entonces cuál es el Problema Estratégico General.

Tercera Etapa: por último se establecen las estrategias de trabajo a seguir tratando de eliminar la debilidad principal que afecta hoy en día a la empresa en cuestión aprovechando la fortaleza existente. Además tratar de atenuar el impacto de la amenaza apoyándonos en las posibilidades brinda la oportunidad del entorno.

Estrategias:

A partir de estos resultados concluimos que la Empresa Conservas de Vegetales, debe trabajar estratégicamente para eliminar las principales debilidades, aquellas que más afectan a la Empresa, como son: la evaluación del desempeño, la determinación de la necesidades de aprendizaje y el resto de las actividades del área de Recursos Humanos no se realiza basándose en las Competencias Laborales de los puestos de trabajo; mientras tanto a de aprovechar estratégicamente sus principales fortaleza que es reconocimiento al hombre como el principal recursos competitivo de la Empresa. Además debe trazarse estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades del entorno como son: la asesoría técnica extranjera en el desarrollo de tecnología de avanzadas, así como el reconocimiento en el orden práctico de la Gestión de Recursos Humanos como la principal ventaja competitiva de la Empresa en el ámbito nacional; mientras tanto deben tratar de atenuar la amenaza imperantes dada por la existencia de regulaciones legislativas y

ministeriales poco flexibles que no permiten desarrollar las iniciativas en el área de Recursos Humanos.

Conclusiones Parciales

1. La determinación de las necesidades de aprendizaje y el resto de las actividades del área de Recursos Humanos no se realiza basándose en las Competencias Laborales de los puestos de trabajo.
2. La aplicación de herramientas que ayuden a profundizar en el diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos con bases en las Competencias Laborales será de sumo valor para una correcta proyección de estrategias futuras.
3. De los diferentes procedimientos revisados en la literatura, la aplicación de la metodología es lo más adecuado para realizar la Proyección estratégica de la Gestión por Competencias en la Empresa Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus.

CAPITULO III: Procedimiento de Identificación de las Competencias Laborales

En el presente Capítulo se propone una metodología para la identificación de las competencias laborales en la Empresa Conservas de Vegetales, como una herramienta que permita ser integrada al Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Específicamente se han detallado los pasos a considerar en el desarrollo e implementación de la metodología y los usos potenciales de este, métodos para la obtención de datos, así como la cuidadosa planeación en aras de garantizar el éxito de proyectos de este tipo.

3.1 Aplicación de un procedimiento para la Identificación de Competencias Laborales de los puestos de trabajo en la Empresa Conservas de Vegetales.

Para el desarrollo de este capítulo se consultaron diferentes bibliografías referentes a las competencias laborales de los puestos de trabajo, como fue explicado en el capítulo I de la presente investigación. Como método para vincular el estudio del análisis funcional con la práctica se hará uso de un procedimiento para la identificación de las Competencias Laborales. Los esquemas actuales de competitividad en las organizaciones exigen detallar en forma cada vez más sistemática el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que los trabajadores deben cumplir respecto a su desempeño. Con este modelo se logrará obtener las competencias laborales y las condiciones de trabajo que realmente presentan las ocupaciones objeto de estudio. Todo esto aportará un desempeño exitoso a la hora de los procesos de selección del personal, capacitación, evaluación del desempeño, estimulación y seguridad del trabajo.

Paso 1: Identificar la ocupación objeto de estudio.

Por orientación de la Dirección de Gestión de Recursos Humanos de la Empresa Conservas de Vegetales, se le encomienda la tarea de realizar las competencias laborales de los puestos de trabajo, siendo esta actividad un objetivo estratégico de trabajo para el año en curso. Antes de iniciar el análisis y descripción de los puestos de trabajo resulta de vital importancia, determinar los cargos y puestos de trabajo que serán analizados. En este caso las ocupaciones a ser estudiadas se muestran

en el (Anexo 6), dada la importancia de las mismas en los resultados de la entidad y la necesidad de obtener las exigencias y requerimientos específicos de esta actividad que demanda un alto desempeño de su fuerza de trabajo.

Paso 2: Seleccionar el equipo de trabajo.

Para seleccionar el equipo de trabajo se determina primero el número de expertos: La determinación del número de expertos se calculó a través de la expresión (1):

$$M = \frac{p(1-p)K}{i^2} \quad (1)$$

Donde:

i - nivel de precisión

p - porción estimada de error

k - constante que depende del nivel de confianza

Al tomar un nivel de precisión $i = 0.16$, una $p = 0.05$ y $k = 3.8416$ para un nivel de confianza del 95 % se obtuvo un valor óptimo de 8 expertos.

Selección de los expertos:

La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados y de ello se tuvo en cuenta:

- Calificación técnica.
- Experiencia en el objeto de estudio.
- Conocimientos del tema.
- Preparación sobre la temática a evaluar (competencias).
- Capacidad de comunicación.
- Decisión.
- Entre otros.

Partiendo de estas premisas, el grupo de expertos quedo conformado por la siguiente población de expertos:

- ❖ Director.

- ❖ Jefe Departamento de Recursos Humanos.
- ❖ Jefe Departamento Económico.
- ❖ Jefe Departamento de Aseguramiento.
- ❖ Jefe Departamento de Transporte.
- ❖ Administradores.
- ❖ Jefe de Brigada del Taller.
- ❖ Jefe de Brigada de la Base de Transporte.
- ❖ Balancista Distribuidor.
- ❖ Técnico en Gestión de los Recursos Humanos.
- ❖ Técnico en Gestión Económica
- ❖ .Obreros directos a los puestos objetos de estudio.

Los grupos quedarán conformados siempre por ocho integrantes según el cálculo antes realizado. Por lo que a la hora de seleccionar se tendrá en cuenta las relaciones que guarden los especialistas con los puestos objetos de análisis.

Paso 3: Preparar al equipo de trabajo.

Una vez que se identifica al grupo según las áreas de trabajo correspondientes se prepara un taller introductorio donde se le explica a cada experto el trabajo a realizar, estos grupos estuvieron dirigidas por el área de Recursos Humanos, el autor de la investigación e integrada por compañeros que por su prestigio revolucionario y profesional llevaron a cabo la tarea, ya que es fácil que existan malentendidos, debido a que es un trabajo nuevo y requiere de cambios en el pensamiento. Por lo tanto el grupo de expertos deberá tener muy claros el propósito y los resultados propuestos. Para este objetivo se pueden utilizar explicaciones de conceptos y principios sobre las Competencias Laborales; además se debe asegurar que el grupo esté consciente que:

El propósito de la actividad es determinar las competencias laborales para los cargos seleccionados. Las competencias a determinar reflejan los resultados de la actividad en el trabajo, no en las tareas. El proceso de análisis funcional es repetitivo y flexible, es inevitable que se realicen cambios; por lo tanto las personas no deberían

sentirse defensivas respecto a sugerir tales cambios. Ellos están allí como expertos. Además se brindo por parte del autor de la investigación una explicación a cerca de las ventajas que traerá consigo para la Unidad Administrativa y los trabajadores el estudio de las competencias laborales.

Se desarrollo un debate a cerca de los objetivos u pasos de la metodología a aplicar y los resultados esperados en las cuales quedaron definidos los conocimientos, actitudes necesarias para los puestos en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos productivos y de servicios necesarios para un mejor desempeño laboral.

Paso 4: Estudio de documentos.

Este paso consiste en la revisión de toda la documentación que se posee en la Empresa relacionado con la investigación, lo cual servirá de apoyo al estudio de las Competencias Laborales

En la revisión documental realizada en el departamento de Recursos Humanos donde se revisaron documentos como:

Manual de normas y procedimientos específicos y ramales.

Paso 5: Construcción del mapa funcional por cada miembro.

Cada uno de los miembros del equipo de expertos construye un mapa funcional para cada ocupación objeto de estudio, que no es más que ir de la función general del puesto de trabajo analizado a lo particular, descomponiendo las funciones en los distintos niveles.

Se inicia con la definición de la misión de la ocupación (la razón de ser de la actividad productiva para el cual se está llevando a cabo el análisis en la organización) y concluye cuando se encuentren las funciones productivas simples elementos de competencias que pueden ser desarrolladas por un trabajador.

Paso 6: Filtrado de información de las funciones

El autor de la investigación conjuntamente con el coordinador del grupo respetando los criterios de cada miembro del equipo, confeccionan el mapa funcional de la

ocupación objeto de estudio erradicando las funciones que se repitan o sean similares y por consenso se corrige la forma de redacción.

Paso 7: Confección del mapa funcional verificado.

Se le entrega el mapa funcional de la ocupación objeto de estudio a cada uno de los miembros del grupo de expertos y se le pregunta:

¿Está Usted de acuerdo con que esas son las funciones que realmente debe cumplir el cargo objeto de estudio?

En este paso es donde los integrantes del grupo de expertos subrayan las propuestas con las que no están de acuerdo.

Paso 8: Rectificación de los mapas funcionales verificados.

En este paso el coordinador del equipo recibe todos los mapas funcionales, y eliminan todas las propuestas de funciones que alcanzaron más de un 60% de coincidencia en cuanto a que esas son las funciones que no proporcionan un desempeño exitoso en esta ocupación (primera ronda).

Por concordancia entre los expertos se decide tomar como referencia para eliminar las funciones un 60 % de coincidencia, establecido para el éxito de esta metodología.

Paso 9: Definición del resto de los requisitos del modelo propuesto.

El coordinador del grupo define las competencias laborales de esa área y se la entrega a cada miembro del equipo y a partir de ellas orienta definir los conocimientos, actitudes, habilidades riesgos laborales, medidas de seguridad y medios de protección que son necesarios para alcanzar un desempeño exitoso del puesto de trabajo utilizando el siguiente modelo de competencias El grupo de expertos decidieron trazarse como estrategia que las actitudes de todos los cargos y puestos de trabajo fueran los valores compartidos de la filial.

Como material auxiliar para la realización de este paso, nos apoyaremos en el Listado por cargos y los medios de protección individual que posee el Especialista del departamento de Recursos Humanos. En cuyo documento se detallan los medios de seguridad, riesgos laborales, condiciones de trabajo, medios de protección

individual, así como los chequeos médicos que le corresponde a cada puesto de trabajo. Función Habilidades Conocimientos Actitudes Criterios de desempeño Riesgos laborales Reglas de protección Medios de protección:

Paso 10: Filtrado de la información del resto de los requisitos.

El coordinador en este paso recepciona el modelo de competencias de cada miembro del equipo de la ocupación objeto de estudio y erradica las repeticiones y similitudes y por consenso se corrige la forma de redacción. Las correcciones solo se les harán a los requisitos que no están establecidos por reglas o documentos oficiales (conocimientos, habilidades y actitudes). Todos los requisitos (riesgos laborales, condiciones de trabajo, medidas de seguridad, chequeos médicos y medios de protección individual) establecidos por normas fueron aprobados por el equipo de trabajo.

Paso 11: Confección del modelo de competencias verificado.

En este paso se le entrega el modelo de competencia a cada uno de los miembros del grupo de expertos y se pregunta:

¿Está usted de acuerdo con que esas son las competencias laborales, las condiciones de trabajo que realmente propiciarán un desempeño exitoso?

En este paso es donde los integrantes del grupo de expertos subrayan las competencias laborales y las condiciones de trabajo con las que no están de acuerdo.

Paso 12: Rectificación del modelo de competencias verificado.

El coordinador del equipo recepciona todos los modelos de competencias y se realiza una segunda ronda donde se elimina las propuestas que alcanzaron más de 60 % de coincidencia en cuanto a que esas son las competencias laborales que no proporcionan un desempeño exitoso en esta ocupación (segunda ronda). Por concordancia entre los expertos se decide tomara como referencia para eliminar las competencias un 60 % de coincidencia, establecido para el éxito de este procedimiento

Paso 13: Definición de los requisitos generales.

Por consenso del equipo se definen los Requisitos Generales: Escolaridad y Formación de cada una de las ocupaciones objetos de estudio para esto se tuvo en cuenta el nivel de complejidad de la ocupación.

Paso 14: Confección del Modelo General de Identificación de Competencias Laborales.

El coordinador del equipo confecciona el Modelo General de Identificación de Competencias Laborales para cada ocupación objeto de estudio.

3.2 Confección del modelo general de las Competencias Laborales

Una vez terminadas las Competencias Laborales de los puestos objetos de estudio donde se realizaron 14 pasos de la metodología propuesta la cual consta de 18 pasos, pero por cuenta del tiempo no pudo ser ejecutada en su totalidad. No siendo estas revisadas y aprobadas por los Especialistas, Director General de la Empresa Conservas de Vegetales, para su implantación en la gestión de los Recursos Humanos, específicamente en los procesos de selección de personal, reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño, estimulación, seguridad y salud trabajo.

Conclusiones Parciales.

1. Para lograr el éxito de un Modelo de Gestión por Competencias, este deberá ser cuidadosamente planeado y apoyado por el liderazgo de la organización, y ser comunicado a todos los afectados e involucrados.
2. El procedimiento aplicado en el presente Capítulo resultó factible en la obtención de las Competencias Laborales de los diferentes cargos y puestos de trabajo que fueron objeto de estudio en la investigación.

Conclusiones Generales:

Una vez finalizada la confección de los Perfiles de Competencias correspondientes a los puestos de trabajo en la Empresa Conservas de Vegetales se puede concluir:

1. La Gestión de Recursos Humanos se convierte en el soporte fundamental para lograr el éxito de la organización, de ahí la necesidad de concebirla como un sistema integrado, involucrando a todos los departamentos o áreas que incluye la organización.
2. El desarrollo reciente de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias refuerza las perspectivas de la actual Gestión de Recursos Humanos, acarreado revolucionarias propuestas teóricas, donde aún no hay marcado consenso y la teoría del conocimiento asumida por los estudiosos y gestores es trascendente para su cabal comprensión.
3. Los estudios de Competencias laborales juegan un papel cimero para lograr una efectiva Gestión de Recursos Humanos.
4. El Procedimiento aplicado en el presente trabajo resultó factible en la obtención de las Competencias Laborales de los diferentes cargos y puestos de trabajo que fueron objeto de estudio en la investigación.

Recomendaciones:

1. Continuar desarrollando los pasos de la metodología utilizada en la investigación en aras de validar en su totalidad las competencias elaboradas.

2. Aplicar la Metodología propuesta para la obtención de las Competencias Laborales al resto cargos y puestos de trabajo que no fueron objeto de estudio en esta investigación.
3. Continuar perfeccionando las Competencias Laborales obtenidas en la presente investigación.
4. Elevar los resultados obtenidos de esta tesis a la Empresa Conservas de Vegetales, para su análisis y posterior generalización.

Bibliografía

1. "Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo", publicado por el Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional (IBERFOP)

- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura (OEI), Madrid (1998) ISBN: 84-7666-089-8
2. Abud, I. et al. (1999). Nuevas tendencias en la industria. Revista Manufactura, No . 46, Año 5. México.
 3. Barranco, F.J. (1993): "Planificación estratégica de Recursos Humanos". Editorial Pirámide. Madrid España.
 4. Bases generales del perfeccionamiento empresarial.
 5. Becker, G. (1992). La inversión en talento como valor de futuro. Revista Capital Humano No . 153 (marzo). p. 26. Beer, M. et al. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid, España.
 6. Beer, M. et al. Gestión de los Recursos Humanos. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social , Madrid .
 7. Boyatzis, R.. (1982): The Competent Manager. New York. Ed. John Wiley & Sons.
 8. Bunk, G. P (1999). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP No. 1
 9. Bustillo, C. (1994). La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal. Revista Capital Humano, No . 73. España.
 10. Calderón, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. Revista Innovar, No . 23. (junio-diciembre).
 11. Castellanos B at el (2003) .La gestión de la actividad de ciencias e innovación tecnológica y la competencia investigativa del profesional de la educación . Curso de 20 de pedagogía 2003 ISP Enrique José Varona
 12. Cejas, Enrique y J González (2003). Un concepto muy controvertido: competencias laborales .Ciudad de la Habana ISPET .
 13. Chiavenato, I (1988). Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Graw Hill, México.
 14. Chiavenato, I (2000). Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Primera Edición. Ed. Mc. Graw Hill. España,
 15. Cinterfor/OIT (1999). Las cuarenta preguntas más frecuentes sobre competencia Laboral.

16. CINTERFOR/OIT (2001). Competencia Laboral y su impacto en el modelo de gestión. Cuaderno de Trabajo Número 7, Educación Técnico Profesional.
17. CINTERFOR/OIT (2004.). Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano: convergencias y desafíos. Las 40 preguntas mas frecuentes sobre competencia laboral: conceptos básicos de competencias laborales.
18. CONOCER (1997). La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de la empresas
19. CONOCER (1998). El enfoque del análisis funcional. Consejo de Normalización y certificación de Competencias Laborales (CONOCER). México D.F Web side <http://www.conocer.org.mx> .
20. CONOCER (1999). Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo. <http://www.campus.oei.org/oei.org/iberfop033.htm> .
21. Cuesta Santos, A. (1997). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ediciones ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba.
22. Cuesta Santos, A. (2001). Gestión de Competencias. Editorial Academia. Ciudad de La Habana, Cuba.
23. Cuesta, A. (1999): Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana. Ed. Academia.
24. Cuesta, Armando (2000). Gestión del conocimiento: Análisis y proyección de los Recursos Humanos. Ed. Academia. La Habana, Cuba. De los profesionales de la RFA», Revista Europea Formación
25. Delgado, Domingo J (2000.). Modelos de gestión por competencias. CORGA c.a. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/>
26. Fernández R. M (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
27. Fernández Rodríguez, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. Papeles de Economía Española, No. 56.
28. Fernández,Santos . (2001). Las competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos. Hay Group. 2da edición. Ed. Deusto S.A. España, a, 5. F

ernández, Ignacio. Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas.

29. Fletcher, Shirley (2000). Diseño de capacitación basada en competencias laborales. México. Grupo Editorial Panorama.

30. Forgas J (2003) .Diseño Curricular por Competencias .Una alternativa para la formación de un técnico competente .Curso 14 Pedagogía ISP 31. Forgas J.(2003) Diseño Curricular Por Competencias: Una Alternativa Para La Formación De Un Técnico Competente. Curso 14 Pedagogía 2003. ISP Frank País Febrero Palacio de las Convenciones, La Habana (versión digital)

32. Gallart M y C. Jacinto. (2000) Competencias Laborales: tema clave en la articulación educación - trabajo. Curso subregional de formación de gerentes de educación Técnico-Profesional,

33. Gestiópolis. ¿Cuáles son las etapas del modelo de gestión por competencias?

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/42/etapa>

sgesporcomp.htm .

34. Gonczi, A. y J. Athanasou (1996) Instrumentación de la educación basada en Competencia

35. González V (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente?. Reflexiones desde una perspectiva psicológica .Revista cubana de Educación Superior

36. Hammel, G. y Prahalad, C.K. (1994) Compitiendo por el futuro. Barcelona. Ed. Ariel.

37. Harper & Lynch (1992). Manual de recursos humanos. La Gaceta de los Negocios, Madrid, España.

38. Harper & Lynch. Manuales de Recursos Humanos. La Gaceta de los negocios. Madrid. (1992).

39. Hernández, Maritza 2001.. Planeación estratégica. Diagnóstico estratégico. La Habana, diag-estrateg.

40. Ibarra, Agustín (1996). El Sistema Normalizado de Competencia Laboral. En: Competencias laboral y educación basada en normas de competencia. México. SEP, CONOCER, CONALEP,74p

41. Ibarra, Agustín (2000.). Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral. No. 149, mayo-agosto
42. ISPETP .(2002) .Colectivo de autores . Taller sobre Competencias laborales
43. Kaplan, R. S & Norton, D. P.(1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press.
44. Las 40 preguntas más frecuentes sobre formación por competencias Página webb, 1 de marzo de 1999 Organización Internacional del Trabajo CENTRO INTERAMERICANO DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN SOBRE FORMACIÓN PROFESIONAL.
45. Levy-Leboyer, C. (2000): Gestión de las competencias. Barcelona. Ed. Gestión.
46. McClelland, D.C. (1973): Testing for Competence rather than for Intelligence, in American Psychologist, January
47. Mertens, L. (1996). Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Editorial CINTERFOR, Colombia.
48. Mertens, Leonard (1997). Competencia Laboral: Sistemas Surgimiento y Modelos. Montevideo. Departamento de Publicaciones CINTERFOR/OIT. Ministerio de Educación. - Resolución Ministerial 129 / 99 del 9 de junio de 1999: La Habana, Cuba
49. MTSS (2001). Proyecto de Metodología para la determinación y Normalización de Competencias Laborales. Dirección de Fuerza del trabajo. Ciudad de la Habana. Organización Internacional del Trabajo. CINTERFOR. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. (1998).- Competencia Laboral. Conceptos Básicos: México, 50. NC ISO 9001: 2001 Sistema de Gestión de la Calidad
51. Normas Cubana (2006). Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos

Anexo I

HILO CONDUCTOR PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

La Empresa Conservas de Vegetales desde una óptica económica y social

- Situación de la Empresa Conservas de Vegetales en Sancti Spíritus.
- Importancia económica y social
- Indicadores fundamentales.

Gestión de los RRHH.

- Función y actividades de la GRH.
- Subsistema de la GRH
- ADP y Profesiogramas
- Conceptos y Objetivos de la GRH.
- Modelos de GRH.

La Empresa Conservas de Vegetales desde una óptica de los RRHH.

- Estrategias.
- GRH.

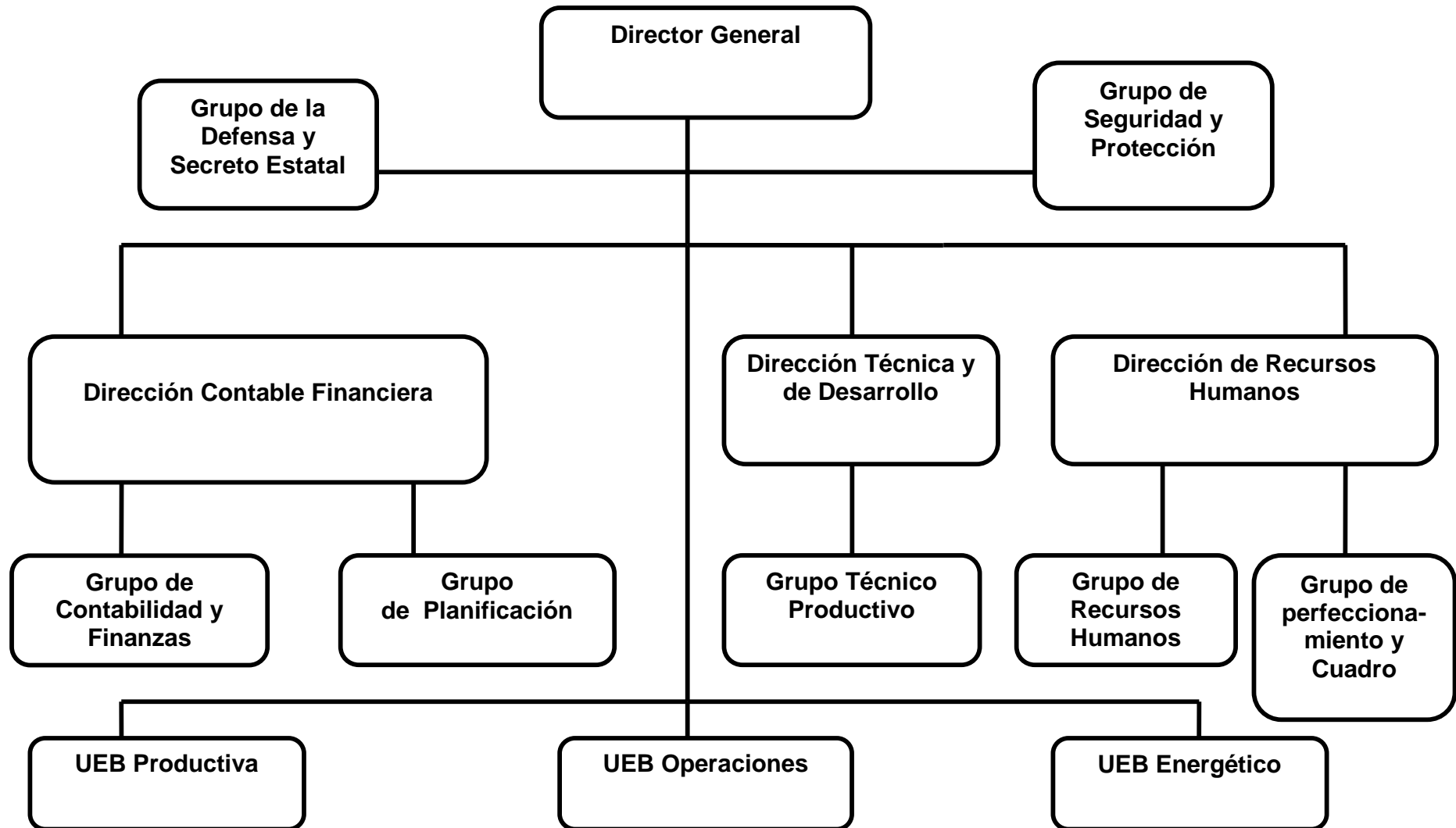
Gestión por Competencias.

- Competencias laborales.
- Conceptos y Definiciones
- Diferentes Enfoques
- Análisis Funcional
- Ventajas de Gestión por Competencias

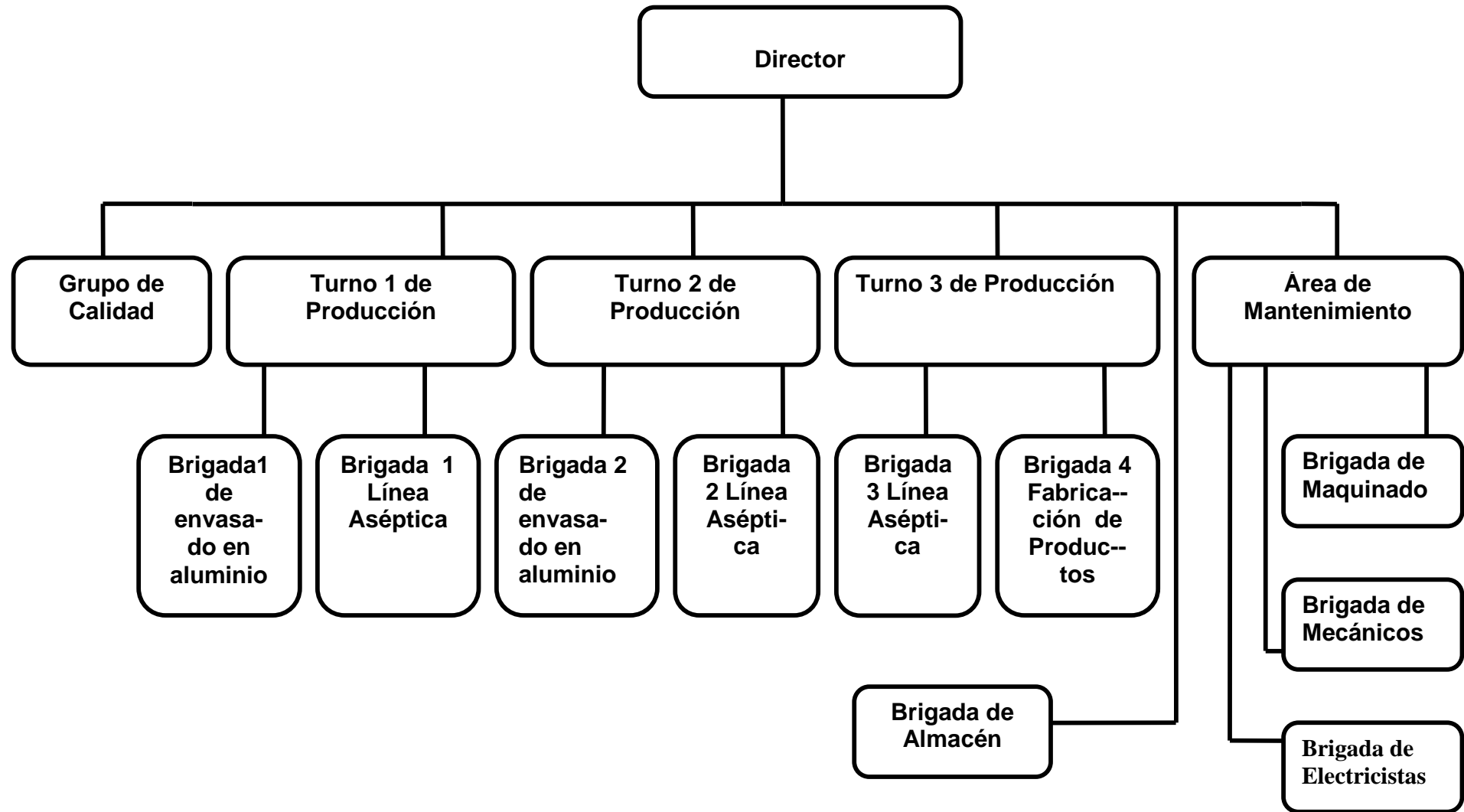
Estados del arte y de la práctica social

La Empresa Conservas de Vegetales - SGRH - Gestión por competencias Y Competencias laborales.

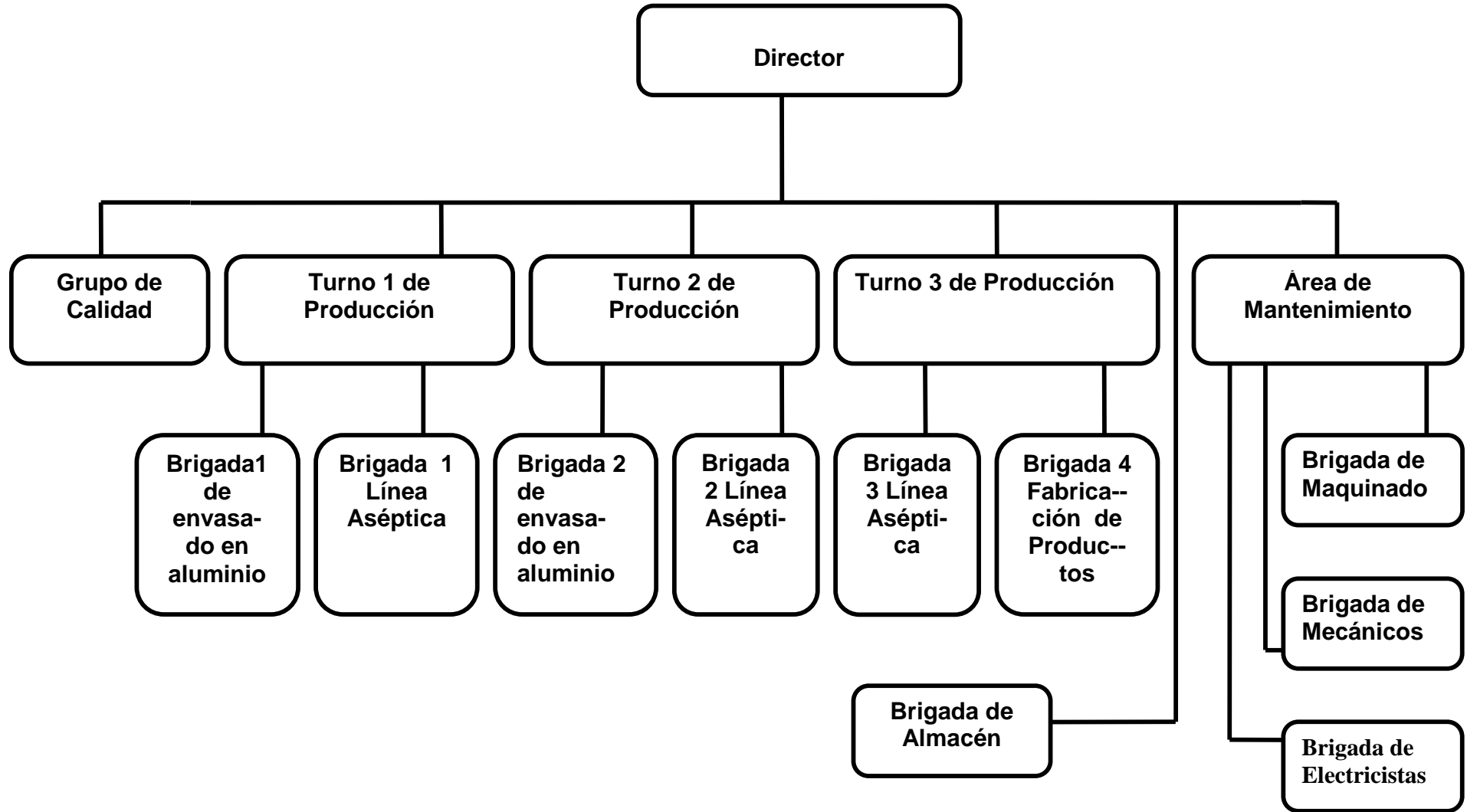
Anexo II: Estructura General De La Empresa



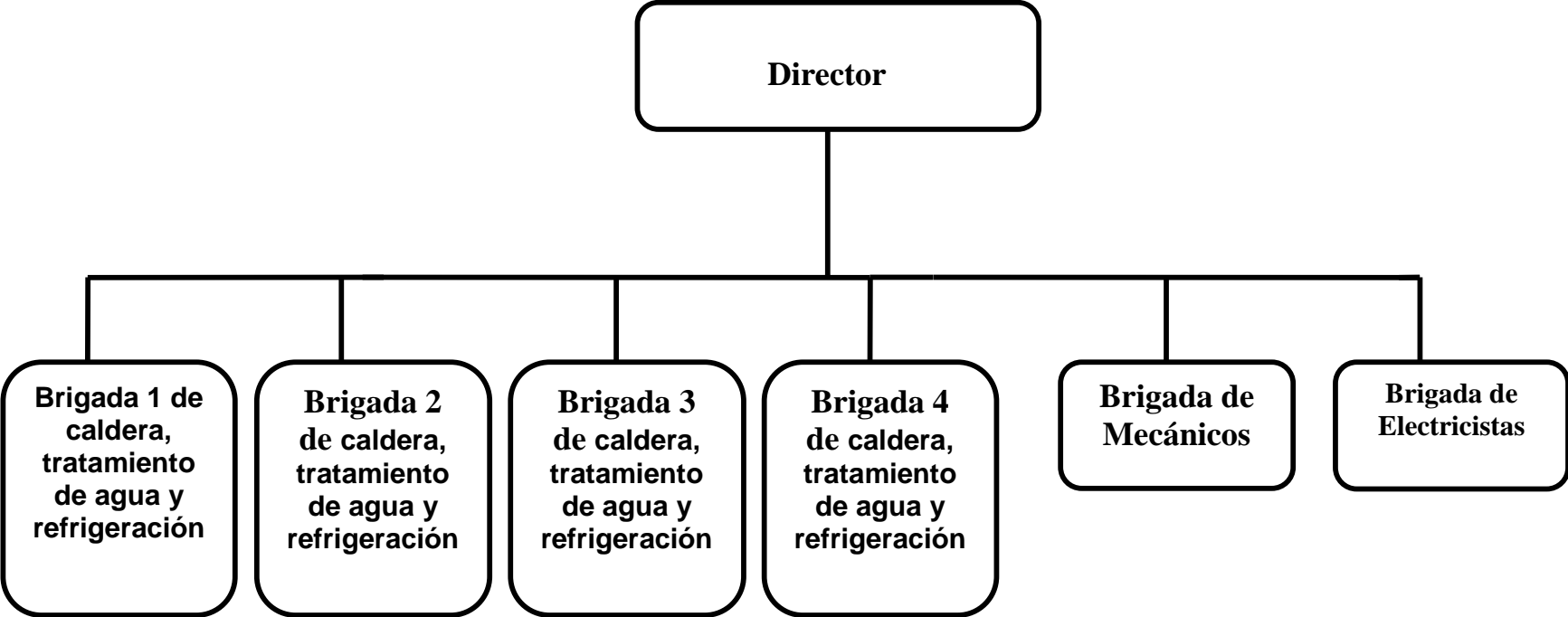
Anexo III: UEB Productiva



Anexo III: VEB Productiva



Anexo V: UEB Energético



Anexo VI

Listado de los puestos objetos de estudios por cada área de trabajo.

- **Dirección.**

1. Jefe Departamento Económico.
2. Jefe Departamento de Transporte.
3. Técnico en Gestión Económico
4. Técnico en Gestión de los Recursos Humanos.
5. Secretaria Operadora de Micro.

- **Taller (Brigada de Mtto Gral.).**

6. Jefe Brigada taller Automotriz.
7. Albañil grupo VI.
8. Albañil grupo V.
9. Electricista Instalador .
10. Pintor A de la Construcción.
11. Plomero Instalador

- **Aseguramiento.**

12. Jefe Departamento de Abastecimiento.
13. Balancista Distribuidor.
14. Dependiente Controlador Distribuidor de Mercancía en Almacén.
15. Técnico A en Explotación del Transporte Terrestre.