



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento Industrial

Título: Elaboración de los profesiogramas en la subdirección de trámites y atención a la población en la Dirección Municipal de Planificación Física del municipio de Jovellanos.

Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial

Autor (a): Dened Almeida Galbán

Tutor (a): Ing. Yelianys Monzón Alfaro

Matanzas, 2020



Declaración de autoridad

Yo, Dened Almeida Galbán, declaro ser la única autora de este Trabajo de Diploma como parte de la culminación de mis estudios en la especialidad de Ingeniería Industrial; en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas Sede “Camilo Cienfuegos” a hacer uso de la misma cuando y como estime necesario.

Dened Almeida Galbán



Nota de aceptación

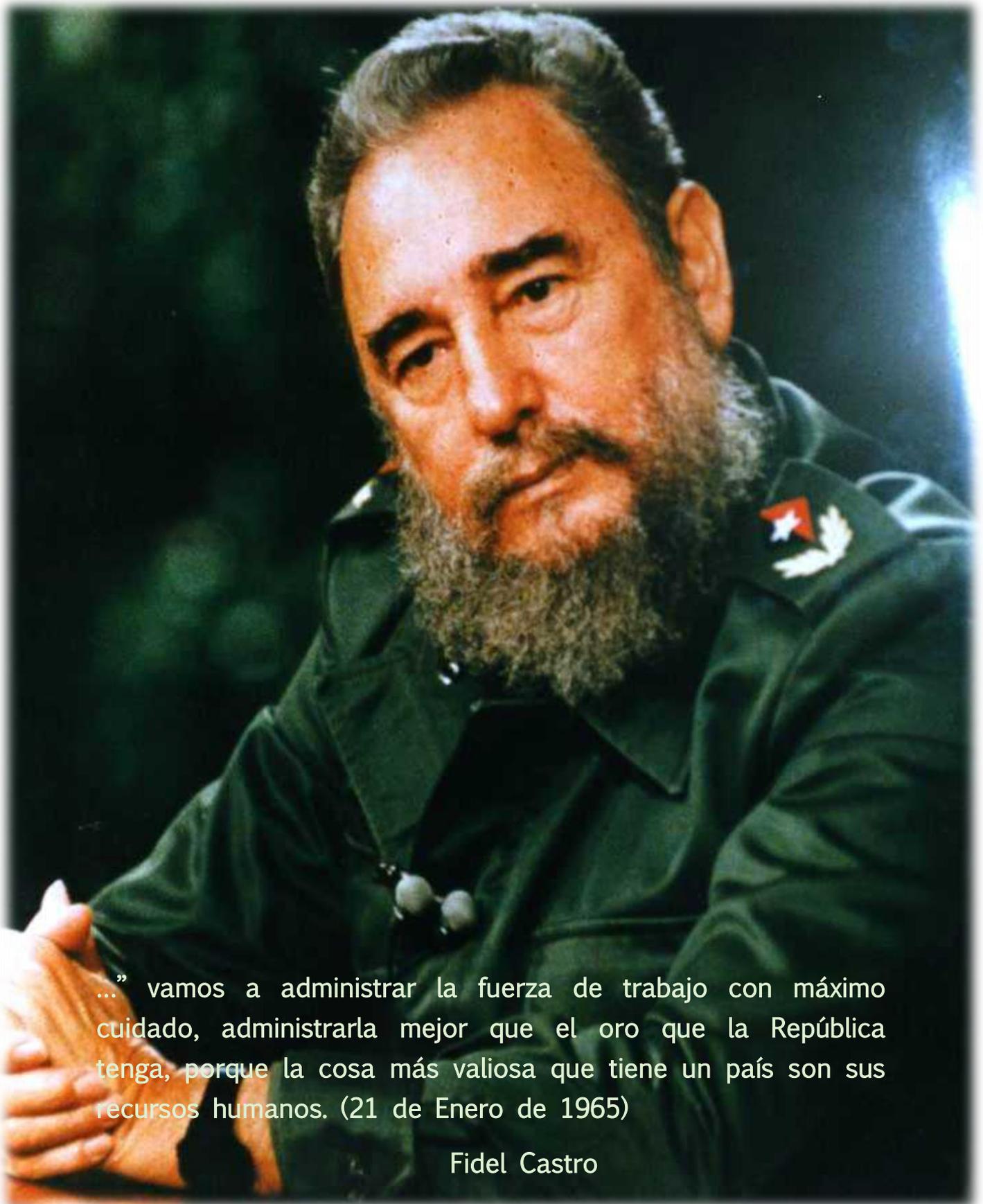
Presidente del tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

Calificación

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los ____ días del mes de _____ del 2018.



...” vamos a administrar la fuerza de trabajo con máximo cuidado, administrarla mejor que el oro que la República tenga, porque la cosa más valiosa que tiene un país son sus recursos humanos. (21 de Enero de 1965)

Fidel Castro



Dedicatoria

A mis ángeles guardianes que me protegen siempre.

Mis padres y hermano por su amor incondicional, dedicación y esfuerzo inmenso para que sea una persona de bien, por creer en mi cuando yo no lo creía, apoyarme en todas mis decisiones y por estar a mi lado día tras día.

A mi novio por tomarme de la mano y ayudarme a recorrer este camino.

Mis amigos por haberme dado la oportunidad de conocerlos y compartir momentos inolvidables que se quedarán para siempre en mi corazón y en especial mi Daysi.

A mi tutora que me cayó del cielo y ser tan linda y buena persona.

“Con mucho amor”

Dened Almeida Galbán



Agradecimientos

Mi hermano lindo, nunca antes la tierra madre ha engendrado un hijo como tú, no encuentro las palabras exactas y precisas para expresar lo que siento por ti, eres mi vida y yo la tuya, eres mi columna de apoyo con acero reforzado, gracias a la vida por tenerte y que nunca nos faltemos.

Mi mami hermosa por estar siempre conmigo por más duras que las pruebas de la vida te pusiera en tu camino siempre estuviste para y por tus hijos.

Mi papi que ya no estás pero sé que nunca me abandonaste, eres el angelito que siempre me cuida para que nada malo me suceda. La estrella más linda que hay en el cielo eres tú.

Mi cocotico, mi segundo papá gracias y mil gracias por estar siempre con nosotros, por querernos y apoyarnos en todas las decisiones que hemos tomado, sin ti nada de esto hubiese sido posible.

Mi novio por estar siempre para mí, apoyarme y demostrarme su amor incondicional. Sin dudas lo mejor de la universidad fue haberte conocido.

Mi tutora por su ayuda y sus megas para ayudarme a realizar este trabajo en estos tiempos difíciles que nunca imaginamos que nos tocaría vivir.

A todos mis amigos por haber echo de estos cinco años inolvidables y haber pasado tantos momentos lindos y no tan lindos pero que nunca se olvidaran.

A todos los profesores de la universidad que me ayudaron en mi preparación profesional.

“Infinitas gracias a todos, de corazón”



Resumen

La presente investigación fue realizada en la Dirección Municipal de Planificación Física (DMPF) perteneciente a los Órganos del Poder Popular. La investigación tuvo como objetivo general elaborar los profesiogramas en los puestos de trabajo de la empresa, específicamente los del departamento de trámites y atención a la población. Para dar cumplimiento al objetivo se seleccionó una aproximación al procedimiento elaborado por Pérez Muiños (2013) [1] debido a que conforma los perfiles de cargo por competencias junto con las matrices de competencias y los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que las componen. A lo largo de la investigación se emplearon métodos, técnicas y herramientas como: tormenta de ideas, trabajo grupal, revisión y análisis de documentos, el método Delphi, encuestas, el coeficiente Kendall, entrevistas, el método de selección de expertos, cuestionarios, Microsoft Visio y el gestor bibliográfico End Note. Como resultado se definieron las competencias de la entidad, las del proceso y las que se ajustan a los puestos de trabajo objetos de estudio.



Abstract

The present investigation was carried out at the Municipal Department of Physical Planning (DMPF), belonging to the Organs of Popular Power. The research has the general objective of preparing the profesiograms in the jobs of the company, specifically those of the department of procedures and attention to the population. To comply with the objective, an approach to the procedure prepared by Pérez Muiños (2013) [1] was selected, since it forms the profiles of the position by competences together with the matrices of competences and the different levels of behavior, skills and knowledge that the makeup. Throughout the research method, techniques and tool such as: brainstorming, group work, document review and analysis, the Delphi method, surveys, the Kendall coefficient, interviews, the method of selection of experts and questionnaires, Microsoft Visio and the gestor bibliographic End Note are used. As a result, the entity's competencies are defined, as well as those of the process and those that are adjusted to the jobs under study.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Marco teórico referencial	8
1.1 Gestión del Capital humano	8
1.1.1 Capital humano	10
1.1.2 Rasgos y tendencias de la actual Gestión del Capital Humano	11
1.1.3 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH).....	12
1.2 Análisis y descripción de los puestos de trabajo.....	15
1.2.1 Perfil profesional y profesiograma.....	16
1.3 Gestión por competencias laborales.....	18
1.3.1 Competencias laborales	19
1.3.2 Modelos de Gestión por competencias laborales.....	21
1.3.3 Perfil de cargo por competencias.....	23
1.3.4 Matriz de competencia.....	24
Conclusiones parciales	26
Capítulo II. Caracterización de la entidad objeto de estudio y diseño metodológico de la investigación	28
2.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio	28
2.1.1 Caracterización del Capital humano	30
2.1.2 Estructura organizativa de la empresa.....	32
2.1.3 Descripción de los procesos generales.....	32
2.2 Identificación, representación y caracterización del proceso objeto de estudio .	34
2.3 Selección de un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas	38
Conclusiones parciales	47
Capítulo III. Elaboración de los profesiogramas	49
3.1 Aplicación de la metodología para la elaboración de los profesiogramas en los puestos de trabajo de la Subdirección de trámites y atención a la población	49
Conclusiones	67
Recomendaciones:	68
Referencias Bibliográficas	69



Anexos..... 72



Introducción

La humanidad progresa en los últimos dos siglos gracias a los resultados que se logran en los campos científico y técnico. Precisamente uno de los campos más fascinantes es aquel en que el hombre estudia a sus congéneres con el afán de definir aquellas formas más productivas, eficaces o eficientes a través de las cuáles se puede obtener un fin determinado.

Los cambios económicos, políticos y sociales, ocurridos en el mundo, exhortan a un uso más racional, humano y productivo de la fuerza de trabajo en las organizaciones, teniendo en cuenta las características de los trabajadores, las circunstancias bajo las cuales se emplean sus capacidades y los tipos de trabajo que desempeñan, pues son estos los que esencialmente desenvuelven dichas transformaciones, favoreciendo el desarrollo de los procesos.

El Capital humano (en adelante CH) es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas. Es necesario una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. Su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora.[2]

Cuesta Satos (2010) [3] plantea: El CH conforma el conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa, que poseen las personas de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender, se ha convertido en el único activo capaz de superarse a sí mismo de forma permanente, así el hecho de que ocurra de forma eficiente va a depender la adecuada gestión de este dentro de la organización.

En la actualidad ha aumentado considerablemente el reconocimiento sobre el papel determinante que juegan los conocimientos, actitudes y habilidades de los trabajadores en la gestión de las organizaciones, lo que conlleva a una concepción aún más avanzada y abarcadora, la Gestión del Capital Humano (en lo adelante GCH).



El autor del Canto (2011) [4] opina sobre la GCH que es: “Conjunto de actividades y medidas concretas, adoptadas por los directivos en línea de la empresa, o encargados de determinadas funciones dentro del departamento de recursos humanos, y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes, satisfacción de una persona o un grupo reducido de personas dentro de la organización”.

La GCH trae consigo un sinnúmero de aspectos que no deben ser obviados a la hora de realizar una investigación, entre estos destaca el de competencia cuyo concepto empieza a utilizarse como resultado de los estudios de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocan en identificar las variables que permiten explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituye la demostración de la insuficiencia de las tradicionales tesis y pruebas para predecir el éxito a través del desempeño laboral. *McClelland* logra 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 describe tales factores se centra más en las características y comportamientos de las personas que desempeñan los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo [5]

Todo esto conllevó al reordenamiento del modo de vida de la sociedad, de tal manera que actualmente las exigencias sociales tienen un mayor impacto en el competente comportamiento de las organizaciones y del personal que las compone. Mientras mejor conformado esté el equipo de trabajo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más dinámicas y competitivas serán las empresas del mañana, por lo que resulta sumamente importante garantizar una gestión por competencias en las organizaciones actuales.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección del personal, el cual puede apoyarse ya no solo sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas. La formación de los trabajadores se hace más fácil mediante mecanismos de evaluación por competencias ya que facilita la identificación de aquellas que deben desarrollarse y por tanto las acciones de formación requerida.



Con la ejecución del sistema de gestión por competencias también se favorece la dirección de manera integral de los recursos humanos dentro de las empresas ya que propicia el aprovechamiento máximo de conocimientos, habilidades y capacidades del personal. Este adquiere un valor sumamente importante ya que prima al CH como el principal recurso en una empresa.

En la concepción cubana la expresión “recursos humanos” (RRHH) es utilizada para significar a las personas insertadas en una organización laboral. Aunque se trata de personas trabajando, por lo universal o común de esa denominación en las empresas, se continuará aludiendo a la Gestión de Recursos Humanos (GRH), significando gestión de personas que no son un medio sino el fin. Esas personas que trabajan son portadoras del capital humano, que es implicado por la competencia laboral, concepto de relevante pertinencia en la “era digital” o “sociedad del conocimiento” junto al desarrollo de las organizaciones que aprenden u organizaciones de aprendizaje permanente. [3]

A partir del año 2005 las modificaciones realizadas en los calificadores de cargo por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) [6], como documento oficial en la Gestión del Capital Humano de las organizaciones; se exige la aplicación de un diseño actualizado de profesiogramas para cada uno de los puestos de trabajo que conforman los procesos en las empresas.

Este documento, con enorme valor metodológico para las organizaciones a nivel nacional, define la gestión por competencias como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores, lo que plantea la necesidad de enriquecer la formación cultural del hombre con el propósito de lograr una preparación que lo ponga a la altura del desarrollo del mundo actual.

Las Normas Cubanas del Sistema de gestión del capital humano (**NC 3000-3001-3002:2007**) incorporan una plataforma conceptual para la introducción del enfoque de competencias en el sistema organizacional, que facilita el desarrollo de todos los subsistemas sobre la base de las características específicas de las organizaciones y de las actividades que se ejecutan.[6]

Debido a la importancia que se le atribuye a los perfiles de cargo por competencias y teniendo en cuenta las modificaciones realizadas por el



Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) a partir del año 2005 en los calificadores de cargos, y las NC 3000/07, como documentos oficiales para ser utilizado en la Gestión del Capital Humano de las organizaciones; el sector empresarial exige la aplicación de un diseño actualizado del perfil de cargo por competencias de los puestos de trabajo, debido a que solamente se cuenta con el análisis y descripción de los mismos y los calificadores de cargo, como documentos legales, que no definen, en la mayoría de los casos, cuáles son las competencias de los puestos.

En los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VII Congreso del PCC se plantea: "Continuar avanzando en la implantación del principio de que los ingresos de los trabajadores y sus jefes en el sistema de entidades de carácter empresarial, estén en correspondencia con los resultados que se obtengan"(Lineamiento 12), "rescatar el papel del trabajador y los ingresos que por él se obtienen como vía principal para generar productos y servicios de calidad e incremento de la producción y la productividad" (Lineamiento 139), "el incremento de los ingresos en el sector empresarial será según la creación de la riqueza y las posibilidades económico - financieras de las empresas, promoviendo la evaluación sistemática de sus resultados de conjunto con el movimiento sindical" (Lineamiento 142) así como, "proyectar la formación de fuerza de trabajo calificada en correspondencia con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, a mediano y largo plazos" (Lineamiento 143) [7] .

En los lineamientos 104, 158, 210 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 plantea la necesidad de continuar incrementando la competitividad de Cuba en los diferentes mercados, así como potenciar la capacitación de los directivos, ejecutores directos y trabajadores de las diferentes formas de propiedad.[7]

Los años 2018 y 2019 se caracterizaron por la actualización de instrumentos de ordenamiento territorial y urbano que fueron presentados y aprobados por el Consejo de Ministros, ratificando la importancia de esta actividad en el perfeccionamiento de nuestro modelo económico y social socialista, se aprobó el esquema nacional de ordenamiento territorial, instrumento de mayor



jerarquía y que constituye el complemento espacial del Plan de Desarrollo Nacional Económico Social hasta el año 2030.

En diciembre de 2019 se aprobó el Esquema Nacional de Ordenamiento del Hábitat que complementa la política de la vivienda estimulando el proceso inversionista, planteado en el artículo 71 en la Constitución de la República de Cuba [8]:

La Dirección Municipal de Planificación Física (en adelante DMPF) perteneciente a los Órganos del Poder Popular, cita en calle 5 # 1605, entre las avenidas 16 y 18, de Jovellanos, Matanzas, se encuentra insertada en la Dirección Administrativa del Poder Popular, teniendo como objetivo fundamental, lograr servicios con la calidad requerida orientada al ordenamiento territorial y urbanismo.

A pesar de que la entidad posee como documento legal los perfiles de cargo de algunos pocos puestos de trabajo, el mismo no cuenta con la estructura ni las características establecidas. El no tener definido los profesiogramas en la empresa conlleva a que exista un deficiente Sistema de Gestión del Capital Humano. De aquí la importancia y necesidad de implementar la gestión por competencias con el enfoque de servicios con vistas a incrementar el nivel de desempeño del cliente interno.

A partir de lo antes expuesto se presenta como **problema científico** de la investigación:

- ✓ La no existencia de profesiogramas en DMPF específicamente en el departamento de trámites y atención a la población.

Se elaboran, con el fin de dar un orden lógico a la investigación, las **preguntas científicas** siguientes:

1. ¿Cuáles son los preceptos teóricos - metodológicos sobre la Gestión por Competencias y profesiogramas?
2. ¿Qué procedimiento es factible utilizar para la elaboración de los profesiogramas en el departamento de trámites y atención a la población en la DMPF?



3. ¿Es posible la determinación de los profesiogramas para los diferentes puestos de trabajo en el departamento de trámites y atención a la población en la DMPF?

Para solucionar el problema científico se plantea como **objetivo general**:

- ✓ Elaborar los profesiogramas específicamente en el puesto de trabajo de Trámites y atención a la población en la DMPF de Jovellanos.

Tareas de la investigación:

1. Desarrollo de los fundamentos teóricos - metodológicos que sustentan la Gestión por Competencias.
2. Descripción de un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en el departamento de trámites y atención a la población en la DMPF.
3. Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los profesiogramas en el departamento de trámites y atención a la población en la DMPF.

Principales métodos, técnicas y herramientas empleadas:

Para dar cumplimiento al objetivo general y a las tareas de la investigación se utilizan diferentes técnicas y métodos como son: Método de selección de los expertos, Método Delphi, Kendall, cuestionario, trabajo en grupo, revisión de documentos, entrevistas individuales a los trabajadores, el EndNote como gestor bibliográfico y como última herramienta el Visio. Todas estas permiten determinar las competencias de la organización, el proceso y los puestos de trabajo seleccionados.

La presente investigación se encuentra estructurada metodológicamente en tres capítulos:

Capítulo I. Marco teórico referencial: en el mismo se exponen los fundamentos teóricos más actualizados sobre la gestión del capital humano, la gestión por competencias, los profesiogramas y otros criterios, emitidos por diferentes autores que se especializan en el tema.

Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio: Se realiza la caracterización de la DMPF de Jovellanos y la selección de un procedimiento para la



elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo con sus etapas, fases, pasos y sub-pasos.

Capítulo III. Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la DMPF de Jovellanos: Se aplica el procedimiento seleccionado y se analizan los principales resultados de la investigación, exponiéndose los profesiogramas determinados para cada puesto de trabajo.

Además, se presentan las **conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.**



Capítulo I: Marco teórico referencial

En este capítulo se abordan los principales criterios teóricos – metodológicos que sustentan la presente investigación. La secuencia lógica en que se estudian estos preceptos teóricos aparece en la **figura 1.1**, que representa el hilo conductor de la investigación para una mejor comprensión.

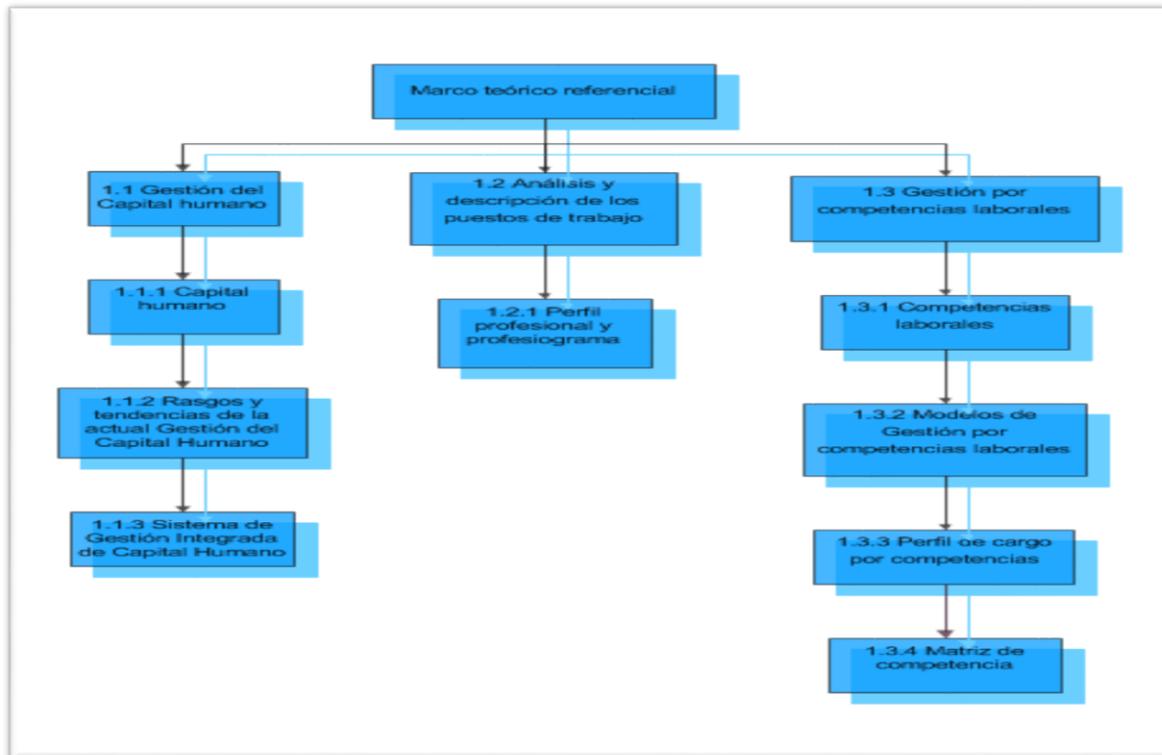


Figura 1.1. Hilo conductor del Marco teórico referencial.

Fuente: elaboración propia.

1.1 Gestión del Capital humano

En la actualidad una correcta gestión del Capital Humano es la clave principal para el éxito de una empresa o entidad, lo cual queda evidenciado por un alto nivel de competitividad y compromiso de los trabajadores con sus respectivas funciones. Varios son los autores que señalan algunos conceptos sobre la Gestión del Capital Humano:

- ✓ Para comprender mejor el concepto de gestión estratégica de los recursos humanos, es fundamental entender primero el concepto de estrategia organizacional o empresarial y a la vez comprender los procesos fundamentales de la dirección estratégica: planeación,



- implantación y control, como el ciclo para gestionar integralmente el proceso de cambio organizacional o de mejoramiento continuo.[3]
- ✓ La Gestión Integrada del Capital Humano constituye un sistema que concibe a la “gestión humana” como la realización de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización y desde ella sus requisitos, módulos o procesos.[9]
 - ✓ Si antes se concebía el trabajo como una aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se podría pensar en la GCH como una ventaja competitiva, en virtud de contar con trabajadores altamente motivados y dispuestos a mejorar los servicios o productos que ofrece la empresa, en aras de afrontar los cambios que día a día se presentan como limitaciones a las organizaciones. [10]
 - ✓ El concepto de capital humano asumido para la práctica de la gestión del capital humano en Cuba comprende economía, ciencia y conciencia ética, lo que resulta de un importante valor metodológico en esa gestión.[11]
 - ✓ Es una herramienta que poseen las organizaciones y permite gestionar un conjunto de políticas, decisiones y procedimientos, teniendo en cuenta las relaciones con el entorno interno y externo, con el fin de obtener un desempeño exitoso de los trabajadores en el logro de los objetivos. [12]
 - ✓ Es la riqueza con que se dispone en una empresa o institución, en relación con la cualificación del personal que allí trabaja. En ese sentido, el capital humano representa el valor que aporta cada colaborador, de acuerdo a sus estudios, conocimientos, capacidades y habilidades.[13]

A modo de conclusión la gestión del capital humano coordina a los trabajadores de una empresa, entidad u organización mediante el propio desarrollo de sus habilidades, conocimientos y capacidades, permitiendo alcanzar óptimos resultados a nivel colectivo e individual. Permite manejar diferentes políticas y maneras de actuar lo que posibilita la adquisición de trabajadores competitivos y altamente comprometidos con sus funciones dentro de la entidad.



1.1.1 Capital humano

El capital humano de una empresa, es sin duda alguna uno de los elementos más importantes a la hora de evaluar los rendimientos generales de la misma, entre los criterios expuestos sobre el término se encuentran:

Cuadro 1.1. Conceptos de Capital humano.

Fuente: elaboración propia.

Autor	Año	Definición
NC: 3000	2007	Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.[6]
Cuesta Santos	2010	Conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. [3]
Darías Hernández	2011	En Cuba, el concepto de capital humano se ha interpretado por la alta dirección de la revolución en correspondencia con el fundamento ideológico del sistema socialista. Al respecto Fidel Castro Ruz (2005) ha definido: “Capital humano implica no sólo conocimientos, sino también –y muy esencialmente– conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco”. [14]
Pulgarón Leicea	2014	La adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias por parte de los trabajadores en aras de lograr un mayor desempeño en sus actividades y la apropiación de estas capacidades para obtener una mayor productividad y eficiencia. [15]
Heathfield	2014	Es la función dentro de una organización que se concentra en la contratación, dirección y de suministrar la dirección para las personas que trabajan en la organización. [16]
Monzón Alfaro	2018	Conjunto de conocimientos prácticos, habilidades adquiridas y capacidades desarrolladas de individuos a partir del entrenamiento, la educación y la experiencia que tiene valor económico para una organización. [17]
Hernández Padrón	2019	Es la acumulación, explotación y desarrollo de las capacidades humanas, unida a los valores innatos en cada individuo, dentro de un marco laboral. Para conducir correctamente dentro de una empresa su Capital Humano, hacia el camino del éxito, se toman un conjunto de decisiones y acciones que se conciben como la principal tarea de la Gestión del Capital Humano.[18]



Una vez analizadas las definiciones anteriores, la autora considera que la Gestión del Capital Humano es el conjunto de actividades desarrolladas por una organización, para garantizar la selección, empleo y permanencia de los trabajadores, mediante el desarrollo de conocimientos, capacidades y habilidades, de forma que puedan lograr óptimos resultados en las tareas laborales que realizan, para aumentar la productividad del trabajo.

1.1.2 Rasgos y tendencias de la actual Gestión del Capital Humano

Según Cuesta Santos (2010) [3], los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GCH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el Siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

- ✓ Los recursos humanos se constituirán a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- ✓ Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias, son requeridos por la actual GRH estratégica.
- ✓ Gestión de Recursos Humanos (GRH) y del Conocimiento, es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica.
- ✓ La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- ✓ La formación como intangible supremo se expresará en las competencias alcanzadas en las personas, cuya gestión es la determinante principal de la GRH. La formación de los recursos humanos son una inversión y no un costo.
- ✓ La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia o multicompetencias) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- ✓ La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.



- ✓ La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- ✓ El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo eficaz y eficiente en la gestión empresarial. Hay que lograr sistemas e-*RRHH*.
- ✓ El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- ✓ Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- ✓ El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

1.1.3 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH)

Según Cuesta Santos (2010) [3] en la década del 90 del Siglo XX hubo un marcado énfasis en las empresas de éxito y de avanzada en lograr sistemas de GRH. El conjunto de elementos esenciales de esos sistemas no siempre tendía a configurar un proceder metodológico. El enfoque sistémico de la GRH se impuso como necesidad, donde se pretendía que sus elementos interactuaran buscando la sinergia, tributando al todo que era la empresa, considerada como organismo vivo.

Hubo muchos modelos conceptuales descriptivos (donde no se manifestaba funcionalidad metodológica), y pocos modelos conceptuales funcionales.

El SGICH constituye la combinación ordenada de un conjunto de partes estrechamente relacionadas entre sí con el objetivo de que cada miembro de la organización sea un trabajador motivado, capacitado y desarrollado, que se sienta comprometido con la empresa y se esfuerce por alcanzar las metas trazadas de forma colectiva e individual. Las organizaciones actuales deben establecer y mantener un SGICH, tomando como referencia este modelo y para



su implementación deberán, primeramente, garantizar el cumplimiento de las premisas establecidas en la [6]

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano se resume en la **figura 1.2**

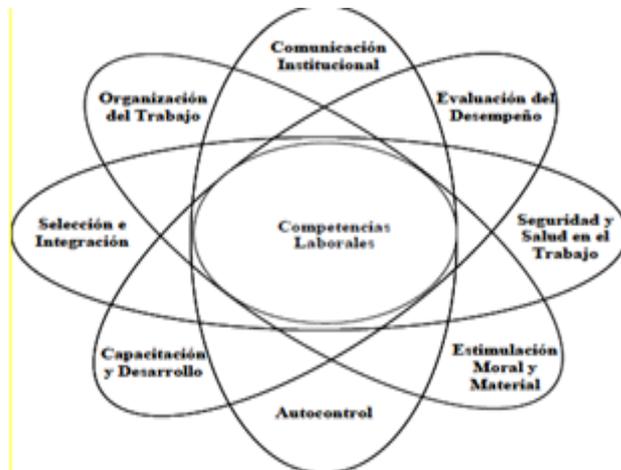


Figura 1.2 Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.

Fuente: NC: 3000, 2007 [6]

Este modelo tiene como centro de la gestión del capital humano las competencias laborales, desde el diseño del puesto de trabajo hasta el autocontrol que se debe tener sobre esta gestión, en lo cual se coincide con este modelo, pero no se puede pasar por alto que en el diseño de los puestos de trabajo no se compone solo de competencias laborales, sino que aparecen funciones, condiciones de trabajo y otros elementos. Sirve de guía la información que proporciona el análisis y descripción de los puestos de trabajo, como una herramienta básica para el establecimiento de todos los subsistemas de la gestión del capital humano, pues casi todas las actividades desarrolladas en el área del capital humano se basan de uno u otro modo, en la información que proporciona esta herramienta.

La implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.

La gestión estratégica de los recursos humanos se distingue por la consideración del recurso humano como la ventaja competitiva fundamental de



la organización, la consideración de sistemas de GRH y la consecuencia o ajuste de esa GRH con la estrategia organizacional. Según establece Cuesta Santos (2010) [3] para implementar un SGICH existen puntos a destacar:

- ✓ La estrategia organizacional señala el camino para alcanzar los objetivos fundamentales de la organización, a los cuales responden los objetivos de las diferentes áreas funcionales de la organización, incluyendo los del área de GRH.
- ✓ Esencialmente existen tres niveles en que se manifiestan las estrategias: corporativo, unidades de negocios y funcionales. Es imprescindible lograr coherencia entre esas manifestaciones para que realmente sea estratégica la GRH que se realice.
- ✓ La dirección estratégica comprende tres procesos fundamentales: planeación, implantación y control, a considerar indefectiblemente para desarrollar la gestión estratégica de los recursos humanos.
- ✓ La matriz DAFO es una técnica de análisis estratégico de fácil aplicación y de suma utilidad práctica para determinar ventajas competitivas y riesgos en el logro de los objetivos fundamentales de la organización.
- ✓ La actual GRH ha superado a la tradicional Administración de personal, reconociendo que el recurso humano es el factor principal en la gestión empresarial, requiriendo su proyección estratégica los enfoques sistémico, interdisciplinario, participativo, proactivo y de procesos.
- ✓ Entre los rasgos y tendencias de la actual GRH la formación, o el nivel de preparación de los recursos humanos, es determinante, sobre todo para que empresas y naciones puedan “saltar” a la contemporaneidad de este Siglo XXI con su desarrollo tecnológico y puedan ser competitivas.
- ✓ La proyección estratégica de la GRH exige la asunción de determinado sistema de GRH, recurriendo a determinado modelo conceptual funcional que lo refleje.
- ✓ Es necesario considerar los componentes fundamentales de los actuales sistemas de GRH, y poder desarrollar sistemas propios con su derivado modelo funcional, respondiendo a la necesidad de lo autóctono o del *“traje a la medida”*



1.2 Análisis y descripción de los puestos de trabajo

En las organizaciones los puestos de trabajo están definidos por los objetivos, funciones, tareas y responsabilidades propias de cada uno, lo que permite que la empresa consiga sus metas. El análisis de puestos permite conocer el contenido de los mismos en la organización, qué se hace en ellos, por qué se hace, cómo se hace, etc. Antes de hablar de análisis y descripción de los puestos de trabajo con enfoque de competencias, es necesario conocer algunos conceptos planteados por diferentes autores sobre este tema, los mismos se muestran a continuación:

Puesto de trabajo no es más que: "punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Comporta un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse"[19]

Según Carrasco (2009) [20], el análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo, y consta de dos fases, claramente identificables y diferenciadas:

- ✓ **Análisis de puestos de trabajo, APT:** Generalmente nos referimos al mismo tipo de análisis cuando oímos hablar de análisis de tareas, análisis de trabajo, análisis de puestos, todas ellas se refieren a una misma cuestión, el puesto de trabajo como unidad de gestión de la división del trabajo.
- ✓ **Descripción de puestos de trabajo, DPT:** Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado del APT. Es, definitiva, un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades.

Se considera el diseño o rediseño de los procesos de trabajo, en los cuales se insertan los puestos o cargos de trabajo a los cuales se les confeccionarán sus



perfiles de cargo (también denominados profesiogramas, descriptores de cargo, o calificadores de cargo), sean estos por funciones o por competencias. Tener los procesos de trabajo en mejoramiento continuo y con vigencia los perfiles de cargo asociados, en particular los perfiles de cargo por competencias, es fundamental a la GRH, sobre lo cual insisten las ISO, especialmente la ISO 9001: 2000 (ISO, 2000; Mertens, 1996, 2002). [3]

Para More (2014) [21] el análisis de puestos de trabajo es para escribir una descripción y una especificación de trabajo. La descripción de trabajo es básicamente un contorno de cómo cabe el trabajo para la empresa. Debería señalar en condiciones anchas las metas del trabajo, las responsabilidades y los deberes.

Consiste en confeccionar una lista precisa y exhaustiva de las aptitudes y de los rasgos de personalidad requeridos. [15]

El diseño de puestos, es la organización de las tareas y las actividades repetitivas de un puesto y las calificaciones que necesita el ocupante, así como su posición en la organización de trabajo como un todo. [22]

El autor opina que el análisis y descripción de los puestos de trabajo es indispensable para toda organización pues permite obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos y proporciona la base para unificar los subsistemas que conforman la gestión de los recursos humanos.

1.2.1 Perfil profesional y profesiograma

El profesiograma nos indica qué factores y competencias, y en qué grado son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias del puesto. [23]

El **profesiograma** consiste en un documento que organiza las conexiones técnico-organizativas por medio de una gráfica en la que se resumen las aptitudes y capacidades de los puestos de trabajo que existen y las que cumplen los trabajadores. Por eso mismo, **debe recoger** obligatoriamente con respecto a los puestos de trabajo: la denominación del puesto de trabajo, su descripción profesional, su descripción técnica, su descripción orgánica y otras características y necesidades que se pudieran requerir. [24]



El profesiograma surge de la necesidad de valorar el puesto de trabajo y los trabajadores que lo desempeñarán, ya que los puestos de trabajo y las empresas no son iguales, de manera que es necesario poder realizar unas medidas sobre las características requeridas para poder valorar su efectivo cumplimiento y los candidatos ideales que pueden formar parte de la empresa en este puesto concreto.[15]

Aguilera Milán (2016) [25] plantea: "Mientras la descripción de tareas describe el puesto en sus diversos aspectos y no tiene en cuenta, o sólo relativamente, a quien lo desempeña, el perfil profesiográfico tiene como fin evidenciar los requisitos profesionales necesarios para que el trabajo se realice bien, señalar las cualidades que debe poseer la persona que va a realizar el trabajo".

El perfil profesional es la descripción de competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional. Está compuesto por la declaración de la competencia general, la descripción de unidades de competencia, las realizaciones profesionales y los criterios de realización o ejecución, independientemente del área profesional y/o ámbito de desempeño en el que desarrolle sus funciones. [17]

El profesiograma es un documento que indica qué factores, competencias, y en qué grado, son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias de un puesto. Se debe evaluar hasta qué punto los candidatos a ese puesto de trabajo poseen las características y competencias definidas en el profesiograma correspondiente:

Dicho documento debe recoger obligatoriamente con respecto a los puestos de trabajo la siguiente información:

- ✓ La denominación del puesto de trabajo
- ✓ Su descripción profesional.
- ✓ Su descripción técnica.
- ✓ Su descripción orgánica.
- ✓ Otras características y necesidades que se pudieran requerir.

Por otra parte, debe estar compuesto de seis denominaciones concretas de los puestos:



1. La identificación del puesto de trabajo.
2. El objetivo.
3. Las responsabilidades.
4. Las relaciones.
5. Las condiciones físicas que se requieren para el trabajo, así como sus riesgos.
6. Los requerimientos que se exigen para ocupar el puesto.

1.3 Gestión por competencias laborales

La gestión de competencias nace de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH. Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología o teoría del conocimiento ocupan un importante lugar. La Gestión de Competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de 1990. [26]

La gestión por competencias parte de la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos, de modo que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso. Esas competencias se expresan en los perfiles de cargo. La gestión del desempeño, se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inherentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la GRH, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

A continuación, en el **cuadro 1.2** se reflejan varios conceptos por diferentes autores:

Cuadro 1.2: Conceptos de Gestión por Competencias.

Fuente: elaboración propia.



Autor	Año	Concepto
Leonard Mertens	1998	Formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo.[27]
Delgado	2000	Formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo. [28]
NC 3000	2007	Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.[6]
Cuesta Santos	2010	Las características o dimensiones subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo anexo a una cultura organizacional.[3]
Fernández Alonso	2015	Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control. [29]
Vèliz Martínez	2016	Son el resultado de combinar o movilizar recursos internos (no visibles) de la persona, actitudes, saberes, habilidades, intereses, motivaciones, con recursos externos a su disposición, materiales, información, con el fin de responder de la mejor forma a una demanda proveniente desde el entorno. [30]

La gestión por competencias laborales resulta una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio e impulsa a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas.

1.3.1 Competencias laborales

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que puede basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valoraciones, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta.

Son diversos los autores que sobre el tema de las competencias laborales exponen su criterio, y una gran parte de ellos coincide en que las mismas



constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación, estas concepciones se muestran a continuación:

Cuadro 1.3: Conceptos de competencias laborales.

Fuente: elaboración propia.

Autor	Año	Concepto
Boyatzis	1982	Son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado determinada en una cultura organizacional.[31]
Spencer	1994	Plantea que en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo; de modo que la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos.[32]
NC: 3000	2007	Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.[6]
Cuesta Santos	2010	Son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo, contextualizado en determinada cultura organizacional.[3]
Bermejo Salmon	2015	Es la capacidad individual dada por las habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias, aptitudes y otros atributos, que posee, adquiere y consolida el hombre para el ejercicio de sus funciones, y que agregan valor en el desempeño de su puesto de trabajo; pero solo si estas características se ponen en acción a través de la actitud, motivación y valores de cada individuo, como parte integrante de un todo, dado a partir de la denominada competencia genérica.[9]
López Puig	2017	Conocimientos que poseen empíricamente las personas, las mismas obtienen las habilidades y destrezas para desarrollar ciertas actividades, las cuales permiten realizar estas tareas de manera sencilla, pero de forma eficaz y eficiente, ya que mediante la práctica rutinaria de estas actividades, las personas se vuelven más hábiles al momento de realizarlas.[33]
Rodríguez González	2019	Es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. [12]



Domínguez Rivera	2019	La competencia laboral es una compleja y sinérgica estructura de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socio afectivos que conducen al trabajador hacia un desempeño excelente de sus funciones y tareas, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicio y la estrategia de la organización. [13]
-------------------------	-------------	--

La autora concluye que las competencias laborales son un complejo conjunto de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, así como una combinación entre los atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones de trabajo que transfieren al individuo a un nivel relevante en el desempeño de sus funciones laborales, respondiendo a los estándares de calidad y productividad, consecuentes con el objetivo trazado por la entidad.

1.3.2 Modelos de Gestión por competencias laborales

Según Quezada (2006) [34] existen diferentes modelos, entre los más utilizados se encuentran:

El modelo conductista: orientado a la selección de los “más aptos”, y portador de dificultades para la identificación de los estándares y requerimientos técnicos. Está basado en los aspectos personales del desempeño laboral que son posibles de medición. Aunque contenga elementos de trabajo colectivo, el trabajador se ve incitado a la superación individual. En este modelo la “competencia” describe fundamentalmente lo que un trabajador “puede” hacer y no “lo que hace”. Se centra en la identificación de las capacidades de la persona que la conllevan a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos y se suscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

El modelo funcionalista: basado esencialmente en la medición de resultados. Parte del objetivo principal y continúa con la desagregación de niveles hasta identificar las unidades de competencias y sus elementos. La característica fundamental de este análisis es que describe productos, no procesos. Con este método el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal. La aproximación funcional se refiere a desempeños concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo.



Generalmente se usa este modelo a nivel operativo, y se circunscribe a aspectos técnicos.

El modelo constructivista: es el método con mayor carga holística, con parámetros de inclusión social y formación integral, dimensión humana de la actividad y contexto social del trabajo. Se parte de la premisa que la participación plena de los individuos en la discusión y comprensión de problemas resulta crucial para la identificación de las “disfunciones” en la empresa. Es a partir de esa discusión e intercambio general que comienza a generarse la norma o estándar. Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre todo el personal de que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan estas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicado van emergiendo.

Entre los principales objetivos de un Modelo de Gestión por competencia se encuentran los siguientes

- ✓ Alinear la estrategia de los RRHH con la estrategia general de la empresa: se ha de establecer un marco de referencias para los empleados que permita dirigir su desempeño hacia los objetivos de la empresa, traduciendo en comportamiento de hoy, las necesidades organizativas del mañana.
- ✓ Mejorar la adecuación persona-puesto: la obtención del perfil competencial de los puestos y de las personas, supone para la organización una fuente de información para mejorar la adecuación entre ambos. Al posibilitar el modelo esta comparación, permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles movimientos/promociones dentro de la empresa o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.
- ✓ Integrar las distintas funciones de RRHH dentro del Modelo: las principales funciones de RRHH la selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación, el modelo para ser efectivo tiene que utilizar las competencias como “lenguaje común”.



1.3.3 Perfil de cargo por competencias

La configuración del perfil de competencias, derivado de la actividad clave de GRH denominada Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? (Comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto). En ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes. [3] Según otros criterios planteados por este autor, los perfiles de cargo poseen los siguientes componentes:

1. Competencias del puesto:

- ✓ Que hace: él o los ocupantes del mismo: ahí van las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto a ser comprendidas por la competencia laboral. Ocurre en ocasiones que no es posible expresar la redacción de la competencia en términos que abarque tales tareas o funciones, y entonces lo recomendado es listar las funciones y después las competencias.
- ✓ Como lo hace: Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones, lo cual llega a reflejarse en el formato de perfil de cargo. Respecto a “métodos que emplea”, cuando se aplica la Administración por Objetivos (APO) no se explica el cómo se obtienen los resultados.
- ✓ Para que lo hace: Objetivo fundamental (misión) que pretende conseguir.

2. Requisitos y responsabilidades:



- ✓ Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida, conocimientos y aptitudes).
- ✓ Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes).
- ✓ Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto

3. Condiciones de trabajo:

- ✓ Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido; así como relaciones interpersonales.
- ✓ ¿Cuándo de manera predominante se realizará el desempeño y los regímenes de trabajo-descanso prevalecientes?

Actualmente existen muy pocos puestos de trabajo para la demanda existente, por lo que los profesiogramas se hacen necesarios y permiten a las empresas quedarse con aquel candidato más afín a la política de la entidad. Se busca al candidato perfecto, aunque, después de reclutarlo, pase por un periodo de formación y desarrollo, que posteriormente será evaluado. Su función es clave en los procesos de selección de las empresas, pues indica qué factores, qué competencias, y en qué grado, son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias de un puesto.

1.3.4 Matriz de competencia

La matriz de competencia es una herramienta que es desarrollada en dos pasos: identificar las capacidades y llenar la matriz. Después de crearla requiere de tiempo para su actualización.

Cuadro 1.4 Componentes de la Matriz de competencias laborales.

Fuente: Jorge (2002). [35]

Saber	Conocimientos generales y específicos
Saber-Hacer	Dominio de métodos y medios (experiencias y habilidades).
Querer-Saber-Ser	Actitudes y comportamientos



Saber-Aprender	Capacidad de evolución propia
Hacer-Saber	Capacidad para formar a otros.

En el caso de esta investigación se toma como referencia los niveles de competencias siguientes planteados por Álvarez Tejeiro, (2010) [36]

Saber. Conocimientos relacionados con 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). La experiencia juega un papel esencial como "conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas". La Psicología Cognitiva ofrece en la actualidad importantes desarrollos orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje; como "aprender a aprender" o "aprender a pensar"

Saber hacer. Habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, operar a un paciente o realizar un sistema de base de datos), habilidades sociales (para relacionarse con los demás en situaciones heterogéneas-trabajar en equipo, ejercer liderazgo, hablar en público), habilidades cognitivas (para procesar la información que llega y que se debe utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones). Estas distintas habilidades interactúan entre sí; por ejemplo, dar una charla en público puede implicar no sólo el acto en sí de dirigirse a una audiencia y hablarle de algún tema (habilidad social), sino también, analizar sus reacciones, anticipar preguntas o críticas, estructurar mentalmente el contenido, (habilidades cognitivas), reducir la ansiedad que le crea la situación (por medio de estrategias que implican habilidades motoras y cognitivas) y utilizar los medios audiovisuales de apoyo a la charla (habilidades técnicas).

Saber ser. Actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional o social (cultura, normas). Se trata de tener en cuenta los valores, más amplio (por ejemplo, en medios de comunicación), como en un nivel pequeño (por ejemplo, en las relaciones interpersonales), y en asuntos como el origen, evaluación y cambio de actitudes (con un lugar destacado para la persuasión) son de gran interés.



Querer hacer. Aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de las competencias. Factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea) o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia. En este trabajo se utiliza la unión de estos 2 niveles en el nivel **querer saber ser**, ya que se considera más adecuado así, quedando como la voluntad de actuar de manera correcta en el desempeño de las tareas.

Poder hacer. Conjunto de factores relacionados con el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. A diferencia de concepciones tradicionales, desarrollos más recientes (por ejemplo, el concepto de "inteligencias múltiples") aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos. Sin embargo, debido a las nuevas condiciones en el ámbito laboral se desea que la persona no sólo pueda obtener un buen desempeño a partir del empleo de la competencia, sino que sea capaz de superarse constantemente y que pueda capacitar a otros para que la desarrollen, por lo que se deben considerar 2 niveles más: **saber aprender** y **hacer saber**.

A modo de conclusión se puede decir que los profesiogramas permiten determinar las necesidades de un puesto de trabajo y así facilitar la búsqueda de la persona idónea para el mismo y su capacitación.

Conclusiones parciales

Consolidado el marco teórico en el presente capítulo se llega a las conclusiones siguientes:

- ✓ Actualmente la Gestión de Capital Humano constituye una ventaja competitiva para las empresas ya que compone un conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional, las cuales influyen directamente en las personas, buscando alinear los objetivos individuales con los de la empresa.



- ✓ El análisis y descripción del puesto de trabajo es una herramienta que brinda información acerca de los puestos, condiciones, metas del trabajo, las responsabilidades y deberes, así como los conocimientos y habilidades que se requieren para lograr un mejor desempeño en el puesto.
- ✓ La gestión por competencias permite elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos y lograr idoneidad de los mismos para desarrollar las tareas correspondientes en vista al logro de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.
- ✓ Los profesiogramas constituyen una herramienta para la selección y evaluación del desempeño profesional del capital humano como competente, buscando los resultados deseados y la determinación de sus necesidades de formación y capacitación.



Capítulo II. Caracterización de la entidad objeto de estudio y diseño metodológico de la investigación

En el presente capítulo se realiza una descripción de la entidad, del objeto de estudio seleccionado y de la metodología empleada en la investigación, así como las principales técnicas y herramientas a utilizar.

2.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio

La DMPF de Jovellanos, perteneciente a los Órganos del Poder Popular, cita en calle 5 # 1605, entre las avenidas 16 y 18. Fue creada en el año 1977 y constituye desde la fecha una Dirección Administrativa del Poder Popular, según el acuerdo No. 3435 de fecha 29 de enero de 1999 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, se dispuso la creación de las Direcciones Provinciales y Municipales de Planificación Física de la administración local.

La entidad se caracteriza por la dirección, elaboración, control del ordenamiento territorial y urbano y evitando las violaciones urbanísticas. Controla la aplicación de las políticas territoriales en cuanto a uso de suelo para lograr un mejor aprovechamiento de las actividades productivas y no productivas de acuerdo a la estructura físico-espacial y a los elementos morfológicos asociados a la imagen de las áreas o zonas rurales y urbanas con las que contamos.

Ofrece propuestas integrales de ordenamiento de las estructuras territoriales de carácter socioeconómico, político, administrativos, ambiental, cuencas hidrográficas, macizos montañosos, territorios costeros, turísticos y zonas de desarrollo industrial, rebasando los marcos municipales y en ocasiones provincial, compatibilizando con los intereses de la defensa en coordinación con los organismos de la subordinación local y de carácter nacional.

Misión: Velar, dirigir y controlar la aplicación de la Política del Estado y el Gobierno en materia de Ordenamiento territorial y urbanismo, Trámites y atención a la población, además de custodiar y salvaguardar los aspectos relacionados con el diseño y la arquitectura, así como el Catastro e Información y el enfrentamiento a las ilegalidades en el ámbito de su competencia.

Visión: Ser una organización orientada a la solución de los problemas del ordenamiento territorial y del urbanismo, garantizando la excelencia en el



marco de los principios de la sociedad socialista que participamos en su construcción.

Su objeto social es:

- ✓ Encargada de ordenar, planificar, regular y controlar el uso del suelo en las diferentes escalas de trabajo, dando cumplimiento a las políticas del estado.

El sistema de control interno se sustenta en la observación de valores éticos por parte de los directivos, funcionarios y trabajadores de la entidad, cuya dirección desempeña un papel principal al contribuir con su ejemplo personal a elevar el compromiso ético y sentido de pertenencia de todos sus integrantes. En tal sentido de su importancia la organización tiene identificados sus **valores** compartidos de la siguiente manera:

- ✓ Patriotismo
- ✓ Profesionalidad
- ✓ Integridad
- ✓ Sentido de pertenencia

Estos valores deben ser del conocimiento de todos los trabajadores y estar presentes en el accionar diario de cada uno, tanto en el ámbito laboral como en el personal, a fin de ser ejemplos ante la sociedad.

Para este año 2020 la organización tiene entre sus principales objetivos de trabajo los siguientes:

- ✓ Luchar contra las violaciones urbanísticas.
- ✓ Controlar la aplicación de las políticas territoriales en cuanto a uso de suelo para lograr un mejor aprovechamiento de las actividades productivas y no productivas.
- ✓ Ofrecer propuestas integrales de ordenamiento de las estructuras territoriales de carácter socioeconómico, político, administrativos, ambiental, cuencas hidrográficas, macizos montañosos, territorios costeros, turísticos y zonas de desarrollo industrial.
- ✓ Compatibilizar con los intereses de la defensa en coordinación con los organismos de la Subordinación Local y de Carácter Nacional.



- ✓ Lograr formar trabajadores integrales, capaces y eficientes a través de la preparación y superación de cuadros y reservas, técnicos o profesionales.

Objetivos estratégicos:

- ✓ Fomentar la cultura urbanística y la responsabilidad social de la población y entidades del país en el cumplimiento cabal de las obligaciones urbanas.
- ✓ Fortalecer los mecanismos de control y planificación del uso del suelo en las diferentes áreas de trabajo.

Principales clientes y proveedores

La actividad de ordenamiento en el país se expresa a través del ordenamiento territorial y ordenamiento urbano a nivel de Municipios y Provincias, éstas son políticas públicas o sea son dictadas y aprobadas por el Gobierno en cada uno de sus niveles porque se convierten en políticas públicas y expresan las políticas ambientales, económicas, sociales, culturales en el ámbito físico-espacial dictadas hacia sus clientes que estos serían las personas naturales y jurídicas.

2.1.1 Caracterización del Capital humano

Con el capital humano de la entidad es preciso establecer los estándares de calidad para satisfacer las expectativas de los clientes. Por tanto, es preciso tener una idea de las características de los mismos, facilitando así el conocimiento de las principales particularidades de este recurso con que cuenta la instalación. Para llevar a cabo esta caracterización de la fuerza de trabajo es necesario considerar los indicadores siguientes, así como los resultados que aparecen en la **tabla 2.1**:

- ✓ Plantilla cubierta (PC): 44
- ✓ Plantilla aprobada (PA): 50
- ✓ Total de profesionales (Tp): 8
- ✓ Total de técnicos (Téc): 36
- ✓ Total de mujeres (M): 36
- ✓ Total de hombres (H): 8



✓ Total de cuadros (TC): 5

Tabla 2.1: Cálculo de indicadores.

Fuente: elaboración propia.

Indicadores	Fórmula	Resultados
Cumplimiento de plantilla	$CP = PC / PA \times 100$	88%
% Profesionales	$\% p = Tp / PA \times 100$	16%
% técnicos	$\% T\acute{e}c = T\acute{e}c / PA \times 100$	72%
% Mujeres	$\% M = M / PA \times 100$	72%
% Hombres	$\% H = H / PA \times 100$	16%
Índice de cuadros	$\% IC = TC / PA \times 100$	10%

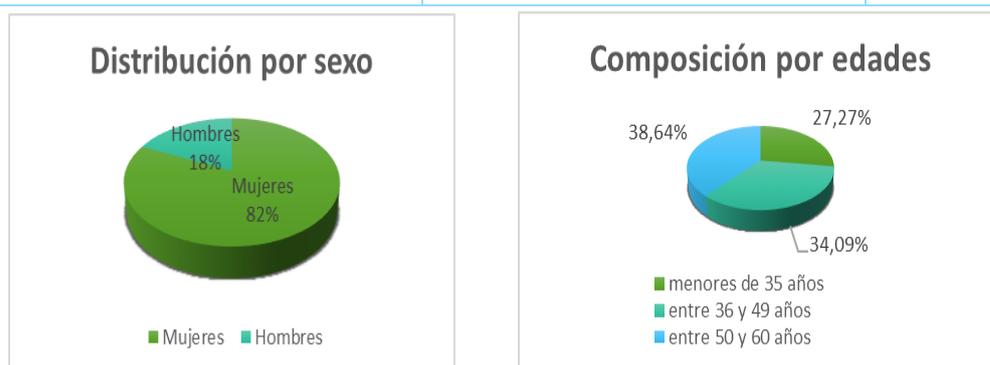


Figura 2.1. Distribución de los trabajadores según cálculo de índices, sexo y edad.

Fuente: elaboración propia.

Analizados los resultados obtenidos en la **tabla 2.1** y en la **figura 2.1**, puede concluirse que la DMPF de Jovellanos cuenta con un total de 50 cargos en plantilla, el mayor porcentaje está representado por los técnicos donde existe una plantilla aprobada de 40 y cubiertas solo 36 y el más bajo lo constituyen directivos y profesionales. La plantilla se encuentra cubierta al 88%, por 44 trabajadores, de los cuales 40 son propios de la entidad y 4 adiestrados.

La integran 36 mujeres y 8 hombres. Existe representatividad en todos los rangos etarios y predomina los que poseen entre 50 a 60 años de edad, lo que



ubica a la empresa en una situación ventajosa por la experiencia que estos poseen para el cumplimiento de sus funciones.

2.1.2 Estructura organizativa de la empresa

La empresa tiene una estructura organizativa compuesta por una dirección general y de esta se derivan los cargos para el correcto funcionamiento dentro de la organización, para mejor comprensión en la **figura 2.2** se muestra la Estructura organizativa de la entidad.

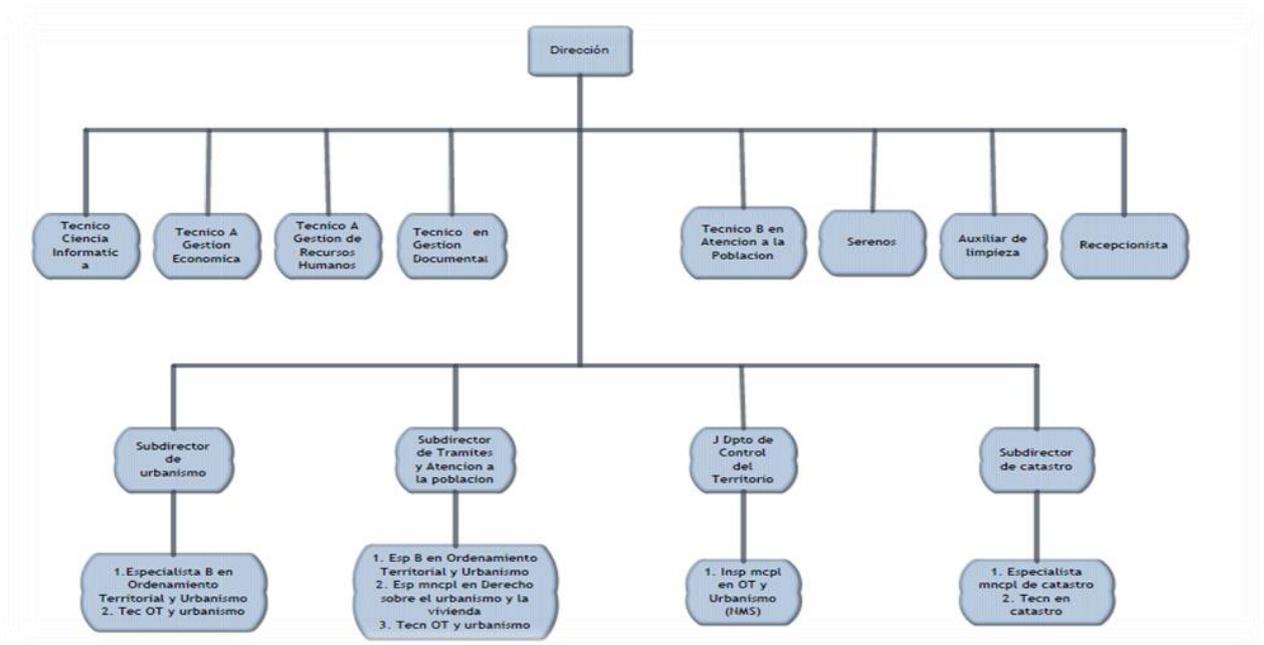


Figura 2.2 Organigrama de DMPF de Jovellanos

Fuente: elaboración propia.

2.1.3 Descripción de los procesos generales

El instituto de Planificación Física surge como necesidad del desarrollo económico del país. El Departamento de Planificación Física en sus inicios es una Sección del departamento de Proyecto de Arquitectura del entonces Ministerio de Obras Públicas (MINOP) su función principal era la microlocalización de las obras de construcción por el MINOP y trabajos de inventarios con vistas al Plan Regulador de Matanzas, este plan tiene como funciones la elaboración y aprobación de las normas y procedimientos sobre la asignación de terrenos estatales a las personas naturales que soliciten construir viviendas según las prioridades que establezca el Estado, el cobro ,



otorgamiento y cancelaciones del derecho perpetuo de superficie y las reclamaciones de derecho que de ello se deriven.

Elaborar y aprobar las normas y procedimientos sobre los dictámenes técnicos para la descripción y tasación de viviendas, la certificación de medidas y linderos, la certificación catastral, el traspaso de solares, yermos y azoteas así como el ejercicio del derecho de tanteo a favor del Estado. Diseñar, dirigir, y controlar el sistema de información de la Planificación Física y su vinculación con el sistema de informatización del Gobierno mediante el uso de las tecnologías de información y comunicaciones. Implementar las políticas para el sistema de Planificación Física en materia del desarrollo científico – técnico, comunicación institucional, perfeccionamiento institucional.

Las funciones se establecen a través de cuatro grandes procesos generales:

Planeamiento: encargado de agrupar todas aquellas actividades y funciones relacionada con la elaboración de los planes de ordenamiento territorial y urbano.

Gestión del planeamiento: otorgamiento de permisos tanto a personas naturales como jurídicas teniendo en cuenta el control del territorio que no es más que el otorgamiento de la forma en que se gestiona el planeamiento y la conservación del suelo para su uso.

Información territorial: teniendo sus bases en el catastro, donde se recogen todos los datos sobre las parcelas y edificaciones.

Comunicación: proceso transversal al resto de los procesos, es aquí la información y el intercambio con todas las personas tanto naturales como jurídicas.

En la **figura 2.3** y **figura 2.4** que se muestran a continuación resumen la representación del funcionamiento de los procesos generales y del planeamiento respectivamente:



Figura 2.3 Representación de los procesos.

Fuente: Mesa Redonda, (27-2-2020). [37]



Figura 2.4 Representación de planeamiento

Fuente: Mesa Redonda, (27-2-2020). [37]

2.2 Identificación, representación y caracterización del proceso objeto de estudio

La entidad no tiene definida la caracterización de sus principales procesos, por tanto, para poder profundizar en la misma se contó con la colaboración del personal directivo y de los empleados y se tuvo acceso a la información necesaria mediante entrevistas y la observación directa. A continuación, se



muestra la caracterización de la estructura de los procesos determinada por sus funciones en la organización:

Dirección: organiza y ejecuta los servicios internos y las relaciones públicas. Se encuentra integrado por el director y los subdirectores quienes cumplen la función de dirigir, chequear y controlar todos los procesos que se desarrollan en la entidad. Además incluye a los técnicos y especialistas, encargados del funcionamiento e implementación del control así como de que se cumplan los procedimientos establecidos en cada proceso; el informático, que supervisa el correcto funcionamiento de los sistemas y medios informáticos, establece regulaciones para su protección y entrena el personal para su explotación; la encargada de actividades generales, quien realiza las tareas admirativas de la oficina, además se cuenta con la técnica de recursos humanos, técnico en gestión económica, técnico en Gestión Documental, técnico B en atención a la población.

Subdirección de urbanismo

1. Participa en la ejecución de aspectos específicos en el marco de los planes urbanos generales, parciales y especiales que se ejecutan nacionalmente.
2. Realiza investigaciones y estudios en aspectos específicos del urbanismo asociados a su especialidad.
3. Realiza estudios de localización de inversiones en el ámbito urbano.
4. Participa en el control y evaluación de los planes urbanos que se ejecuten en los municipios y provincia
5. Participa representando al Instituto de Planificación Física y la DMPF, según corresponda en comisiones interinstitucionales sobre temas de urbanismo u otros afines.
6. Elabora los planes de ordenamiento urbano a escala municipal.
7. Participa en la elaboración de los planes de ordenamiento territorial que se realizan en el municipio.
8. Participa en representación de la entidad en eventos nacionales sobre urbanismo y temas afines. Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.



Subdirección de catastro

1. Aplicación de la política aprobada por el Estado y el Gobierno en materia de catastro.
2. Ejecutar las investigaciones catastrales en las áreas urbanas y rurales.
3. Emitir las certificaciones catastrales que se soliciten con fines jurídicos u otros que se determinen.
4. Captar la información a nivel municipal en correspondencia con las necesidades del ordenamiento urbano y territorial.
5. Participar en la revisión en el campo de los derroteros en base a los límites que se aprueben en la División Político Administrativa y los que corresponden a los consejos populares.
6. Conservar la información gráfica y literal del catastro.
7. Realizar otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Departamento de Control Territorial

1. Orienta la aplicación por parte de los inspectores municipales de los instrumentos normativos que regulan el uso del suelo y la localización de inversiones.
2. Supervisa que los inspectores municipales cumplan estrictamente con la aplicación de las normas jurídicas y administrativas que regulan el control del territorio. Para ello realiza sistemáticamente inspecciones, reinspecciones y comprobaciones en los municipios de conformidad con los planes que a tal efecto se establezcan y están facultadas para imponer las sanciones previstas en la legislación vigente sobre el control del territorio.
3. Participa en la elaboración de los esquemas y planes que se ejecutan a nivel provincial.
4. Realiza el control del territorio aplicando lo establecido en los instrumentos normativos que regulan el uso del suelo y la localización de inversiones.
5. Emite apercibimientos y aplica las sanciones previstas en la legislación vigente sobre el control del territorio cuando detecte violaciones de lo establecido.



6. Participa en la elaboración de los planes de ordenamiento territorial y urbano que se ejecuten en el municipio.

Subdirección de trámites y atención a la población

1. Recibe, clasifica, investiga, analiza y valora todo lo relativo a las solicitudes, quejas, denuncias, reclamaciones y planteamientos que reciben los dirigentes superiores y otros funcionarios, referidos a necesidades de la población, actuación incorrecta de funcionarios, cuadros y dirigentes o cualquier otro ciudadano que lesione sus legítimos derechos.
2. Analiza y clasifica los asuntos de acuerdo con sus características y propone, según su complejidad, el nivel de atención que le corresponde.
3. Evalúa los asuntos puestos a su consideración con los factores implicados y atiende o responde al interesado, lo que ejecuta personalmente, por escrito o por intermedio de otros funcionarios del órgano u organismo.
4. Controla, analiza y brinda informaciones de las principales tendencias a partir del criterio del interesado.
5. Realiza estudios estadísticos y alerta sobre planteamientos y problemas que posean mayor incidencia.
6. Coordina con los otros organismos y entidades implicadas, sobre la propuesta o solución definitiva que se le da a cada caso, para lo cual mantiene vínculos de trabajo;
7. Elabora informes y análisis mensuales, semestrales y anuales sobre la temática;
8. Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

La identificación de las competencias laborales le permite a la dirección de RRHH y a sus trabajadores conocer en que aristas se debe superar el personal y de esta forma planificar los programas de capacitación en correspondencia con las necesidades de la organización y del trabajador, de ahí la relevancia del tema para el perfeccionamiento empresarial. Sin embargo, aunque la DMPF cuenta con los perfiles de cargo para algunos puestos de trabajo como



documento legal, en éstos no aparecen definidas las competencias laborales requeridas ni las matrices de competencias.

Para el desarrollo de esta investigación y a petición de la empresa se seleccionó el área de Subdirección de trámites y atención a la población debido a que es la de mayor significación e impacto en la calidad del servicio, mayor demanda de cliente y mayor fluctuación de personal. La misma está compuesta por 11 trabajadores que se distribuyen de la siguiente forma:

- ✓ especialista municipal en derecho sobre urbanismo y vivienda (jefe de departamento)
- ✓ especialista municipal en derecho sobre urbanismo y vivienda (2 trabajadores)
- ✓ especialista B en ordenamiento territorial y urbanismo (2)
- ✓ técnico en ordenamiento territorial y urbanismo (6)”

2.3 Selección de un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas

Para la confección de este epígrafe se consultaron diversas metodologías entre las que se encuentran: Manrique y González (2010) [38], Pérez Muiños (2013) [1] Pulgarón Leicea (2014) [15], Monzón Alfaro (2018) [17] y Rodríguez González (2019) [12]. Se seleccionó una aproximación al procedimiento que expone Pérez Muiños (2013) [1] para la elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo, donde se realizaron algunas modificaciones las cuales serán explicadas con la descripción del procedimiento, estas son:

- ✓ Aplicación del profesiograma
- ✓ Se incluye al profesiograma las funciones o actividades reales del puesto de trabajo

En la **figura 2.4** se muestra la metodología seleccionada.

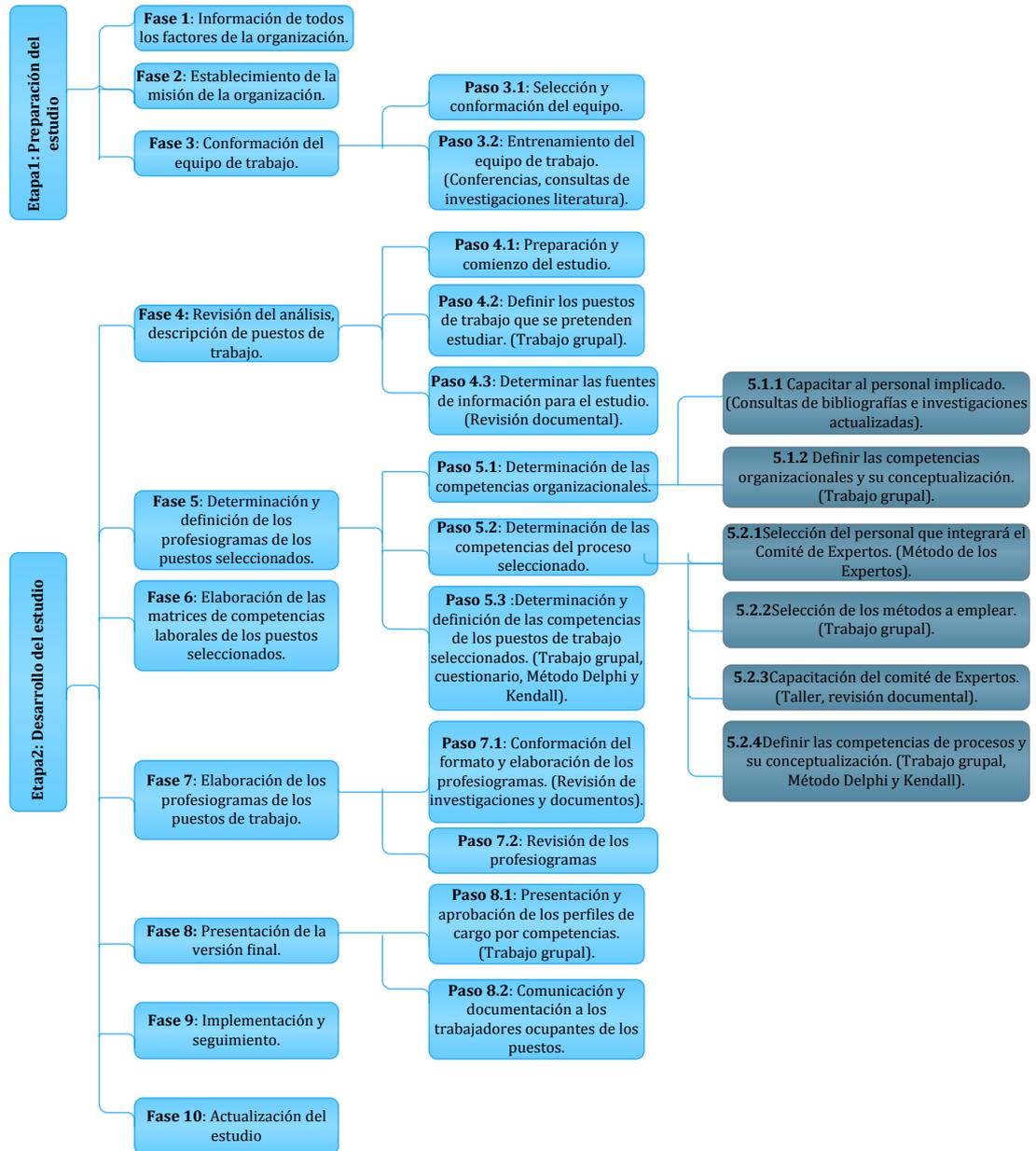


Figura 2.4: Descripción del proceso seleccionado

Fuente: en aproximación a Pérez Muiños (2013) [1]

Etapa I. Preparación del estudio.

Fase 1. Información a todos los factores de la organización.

En reunión con todos los factores de la unidad, se expone la importancia que tiene contar con los profesiogramas en los diferentes procesos, y la necesidad de comenzar de inmediato el estudio utilizando el procedimiento como una guía para poder desarrollar el trabajo.



Fase 2. Establecimiento de la misión de la organización y áreas.

Se debe realizar un ejercicio estratégico donde quede definido entre otros aspectos la misión de la organización utilizando las técnicas propuestas para ello, si ya existe la Proyección Estratégica en la unidad, entonces se adoptará de esta la misión de la organización y de las áreas o grupos de trabajo propuestos para el estudio.

Fase 3. Conformación del equipo de trabajo.

Paso 3.1. Selección y conformación del equipo de trabajo.

El equipo de trabajo se conforma por un grupo de especialistas que reúnen las condiciones siguientes; amplios conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo en los puestos de trabajo objeto de análisis, experiencia de trabajo, decisión y voluntad para participar en el estudio, que sea un personal comunicativo, con habilidades para el trabajo en equipo, proclive al cambio y con reconocimiento de calidad en su labor. Debe participar como asesor de este trabajo un especialista de la Dirección de Recursos Humanos de la organización para apoyar la capacitación, además de que mediará como consultor entre la organización y el equipo de trabajo.

Paso 3.2. Entrenamiento del equipo de trabajo.

Se realiza el entrenamiento del equipo a través de cualquiera de las vías siguientes: talleres, discusión grupal, seminarios, conferencias, debates, entre otros; donde se abordan los aspectos fundamentales sobre la GCH, el análisis y descripción de los puestos de trabajo y la gestión por competencias.

Etapa II. Desarrollo del estudio.

Fase 4. Revisión del análisis y descripción de los puestos de trabajo.

Paso 4.1. Preparación y comienzo del estudio.

Se efectúa una reunión inicial con el grupo de trabajo donde se define el cronograma de trabajo y se dejan sentadas las bases para la consecución de los pasos siguientes.

Paso 4.2. Definir los puestos que se pretenden estudiar.



Este se realiza de igual forma en trabajo grupal, al desarrollar este paso se pueden presentar dos situaciones:

- ✓ La no existencia de un previo estudio de análisis y descripción de los puestos. (Se toma como punto de partida los puestos de trabajo que son vitales para el cumplimiento de la misión de la organización).
- ✓ La existencia previa de un estudio de puestos.

Según el criterio de la dirección de la organización y la dirección de Recursos Humanos, se deben indicar cuáles de los puestos son sometidos al rediseño, condicionado por una afectación del funcionamiento de los restantes subsistemas de GRH, la necesidad de modificación o enriquecimiento de los puestos, o cualquier otra situación que se presente y que pueda ser solucionada con el rediseño con enfoque de competencia.

Paso 4.3. Determinar las fuentes de información para el estudio.

Se realiza a través de la observación y la revisión documental, constituyen fuentes de información del estudio, toda aquella documentación sobre el análisis y descripción de puestos de trabajo. Las fuentes de información que se consultan son; organigrama, misión, visión, objeto empresarial, objetivos y valores compartidos de la organización, plantilla de trabajadores, calificador de cargos, profesiograma (si existen), manuales de procedimientos, legislación vigente, registros de información y evaluaciones del desempeño.

Fase 5. Determinación y definición de las competencias laborales de cada puesto.

Para desarrollar esta fase es necesario acometer los pasos y sub pasos siguientes:

Paso 5.1. Determinación de las competencias organizacionales.

Estas son el conjunto de características de la organización, vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores corporativos y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos, en correspondencia con determinada cultura organizacional.



A través del trabajo grupal en el Consejo de Dirección ampliado se realizan las actividades siguientes:

5.1.1 Capacitar al personal implicado sobre gestión por competencias.

Se ofrece una reunión a los miembros del Consejo de Dirección y demás personal implicado donde se les proporciona información apoyada en la revisión bibliográfica y estudio de investigaciones actualizadas sobre la gestión por competencias.

5.1.2 Definir las competencias organizacionales.

Se analizan las competencias más significativas y se determinan las que más se ajustan a la organización. Luego se conceptualizan aquellas competencias organizacionales que resulten seleccionadas para la unidad.

Paso 5.2. Determinación de las competencias del proceso seleccionado y las áreas.

Son las competencias que corresponden a cada proceso y sus áreas, en este paso se realizan las actividades siguientes:

5.2.1 Selección del personal que integrará el comité de expertos a través del Método de selección de expertos.

Se utiliza cuando el sistema objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado. Las decisiones que corresponden a este tipo de sistema son más complejas, por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y la ausencia de información dificulta el desarrollo de las etapas que deben seguirse. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso. Este método se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo.

En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo en que exista una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final. Sus características son la existencia de un facilitador cuya función es similar al método tormenta de ideas, se establece un



diálogo anónimo entre los expertos individualmente, mediante cuestionarios o encuestas, la confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas, los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente, existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo al experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos de juicio aportados por los otros expertos.

El proceso de selección de los expertos: para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia de **Oñate, (1988) [39]**, el cual se determina de acuerdo con la experiencia del experto sobre su nivel de conocimiento en la **tabla 2.2** y respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes de argumentación en **tabla 2.3** que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

$$K = (Kc + Ka) / 2$$

K: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

Se aplica el cuestionario de encuesta al experto, en esta primera fase se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimientos o de información que posee el experto en relación con el problema que se quiere resolver. Los ítems que aparecen en la primera columna han sido obtenidos de dos fuentes: la literatura consultada acerca de las competencias que debe poseer un sujeto para calificarlo como experto en el ámbito de un problema concreto, y la opinión de personas con trabajo reconocido.

Tabla 2.2. Coeficiente de conocimiento.

Fuente: Pérez Muiños (2013) [1]

Características	Prioridad	Valoración
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0.054	
Creatividad	0.100	
Profesionalidad	0.113	
Capacidad de análisis	0.122	
Experiencia	0.145	



Intuición	0.054
Actualización	0.127
Colectividad	0.018

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto

Tabla 2.3. Coeficiente de argumentación

Fuente: Pérez Muñós (2013) [1]

Fuentes de argumentación	de	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			Valoración		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Estudios realizados	teóricos	0.27	0.21	0.13			
Experiencias obtenidas		0.24	0.22	0.12			
Conocimientos de trabajo nacionales	de	0.14	0.1	0.06			
Conocimiento de trabajo en el extranjero	de	0.08	0.06	0.04			
Consultas bibliográficas		0.09	0.07	0.05			
Curso de actualización		0.18	0.14	0.1			
Total		1	0.80	0.50			

5.2.2 Selección de los métodos a emplear

Según Muñoz Cruz, B. (2017) [40] los métodos utilizados en el procedimiento presentan los requisitos siguientes:

Método Delphi: pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro del mismo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del Comité de Expertos. Este método presenta tres características fundamentales:

1. Anonimato. Ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo. Esto impide la influencia, el peso de oponerse a la mayoría o la desacreditación por errores.
2. Iteración y realimentación controlada. Al presentar varias veces el mismo cuestionario los expertos van conociendo otros puntos de vista y pueden modificar su opinión.



3. Respuesta del grupo en forma estadística. La información no es la opinión de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo obtenido.

El método debe contar con una cantidad entre 9 y 25 expertos para que sea válido el estudio.

El personal elegido debe ser conocedor del tema y presentar una pluralidad en sus planteamientos, lo cual puede evitar la aparición de sesgos en la información.

La esencia del método es hacer varias encuestas sucesivas sin interacción (intercambio de opiniones). Funciona del siguiente modo:

1. El grupo de análisis (quienes están aplicando el método) lanza la pregunta a los expertos, recibe las respuestas y selecciona las más comunes.
2. Se envía las características más comunes a los expertos, sin ordenar y se les pide el voto (Positivo vale 1, negativo vale 0).

Se calcula el coeficiente C

$$C = 1 - Vn/Vt$$

Donde:

Vn= Votación negativa. **Vt**= Votación total.

Nota: si no hay concordancia el error es del grupo de análisis.

Método Kendall: consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un Comité de Expertos. El método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel (se debe trabajar con 7 expertos como mínimo) haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio. En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (W).

A continuación, se muestran los pasos a seguir para la realización del método.

1. Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto.
2. Sumatoria de todos los valores por fila.



$$\Sigma A_i = \Sigma E n$$

3. Cálculo del coeficiente (T).

$$T = \Sigma \Sigma A_i / K$$

4. Se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente (T).

5. Cálculo de Δ , se hace por fila y uno por uno.

$$\Delta = \Sigma A_i - T$$

6. Cálculo de Δ^2 , se halla la sumatoria al final de la columna.

7. Posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (**W**).

$$w = \frac{12 \Sigma \Delta^2}{m^2(k^3 - k)} \geq 0.5$$

Si se cumple hay concordancia y el estudio es válido.

K → Número de características.

m → Número de expertos.

Si $W < 0.5$ se repite el estudio, de haber un número de expertos mayor que 7 deben eliminarse los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre $m \geq 7$.

5.2.3 Capacitación del comité de expertos

Se imparten talleres y conferencias y se procede a la revisión de la documentación existente; documentos del sistema de gestión integrado tales como manuales, procedimientos técnicos, procedimientos de trabajo seguro, fichas de procesos.

5.2.4 Definir las competencias de proceso y su conceptualización

Con un trabajo grupal se analizan las competencias que más se ajustan a los procesos debiendo estar alineadas con las de la organización, se definen y conceptualizan las mismas.

5.3 Determinación y definición de las competencias laborales de los puestos de trabajo seleccionados

Se realizan consultas a los titulares del puesto, al Comité de Expertos, responsables del equipo de trabajo y todo el personal implicado, se definen y conceptualizan.



Fase 6. Elaboración de las matrices de competencias laborales para los puestos seleccionados

Se elaboran las matrices de competencias a partir de la información que brinda el análisis y descripción de los puestos de trabajo, mostrándose los diferentes niveles de comportamiento, habilidades y conocimientos que las componen. Además, se establecen los diferentes niveles para las competencias que van desde el saber, saber-hacer, querer- saber- ser, saber- aprender y hacer-saber.

Fase 7. Elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo

7.1. Elaboración de profesiogramas

7.2. Revisión de los profesiogramas

Fase 8. Presentación de la versión final

8.1. Presentación y aprobación de los profesiogramas

Presentación de los profesiogramas en reunión del Consejo de Dirección ampliado, con vista a su aprobación.

8.2. Comunicación y documentación a los trabajadores ocupantes de los puestos

Comunicación y documentación a los trabajadores que ocupan los puestos a través de una entrevista individual.

Fase 9. Implementación y Seguimiento

Durante esta etapa se pone en práctica los profesiogramas de los puestos de trabajo estudiados, verificándose a través de controles y evaluaciones con cierta regularidad el cumplimiento de lo establecido en los mismos, lo que constituye la base para el desarrollo del resto de los subsistemas de la Gestión del Capital Humano que se materializan en la Unidad.

Fase10. Actualización del estudio.

Es necesaria la actualización del estudio en caso de cambio de tecnología, condiciones de trabajo o nuevos procesos, de no existir estos, al menos anualmente deben ser revisados.

Conclusiones parciales

- ✓ Planificación Física brinda sus servicios a todas las regiones del municipio de Jovellanos, contando con un equipo de trabajo de 44



trabajadores de los cuales la mayoría son mujeres representando el 72%.

- ✓ Existe representatividad en todos los rangos etarios, predominando los que poseen entre 50 a 60 años de edad.
- ✓ Fue seleccionado un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en el proceso de trámites y atención a la población, donde se describen cada uno de los elementos a tener en cuenta en las dos etapas y sus respectivas fases, pasos y sub-pasos.



Capítulo III. Elaboración de los profesiogramas

El siguiente capítulo posee como objetivo aplicar la metodología seleccionada para la elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo del proceso de Trámites y atención a la población debido a que la dirección de la DMPF así lo solicita por el impacto decisivo en la satisfacción de los clientes. Por ello se hace necesario comenzar el estudio en la organización, para facilitar los procesos de selección y evaluación del personal, la elaboración de las evaluaciones del desempeño y la determinación de las necesidades de formación o capacitación lo cual es muy importante para la empresa de cara al cumplimiento de sus objetivos.

3.1 Aplicación de la metodología para la elaboración de los profesiogramas en los puestos de trabajo de la Subdirección de trámites y atención a la población

Etapas 1. Preparación del estudio.

Fase 1. Información a todos los factores de la organización.

Los trabajadores que forman parte de la Subdirección de Trámites y atención a la población se informaron de la importancia de la elaboración de los profesiogramas.

Fase 2. Establecimiento de la misión de la organización.

En el capítulo anterior aparece detallada la misión de la DMPF. El departamento seleccionado para la investigación tiene como misión: Contribuir a la solución de trámites que se deban tramitar por la DMPF y alguno que se asigne.

Fase 3. Confección del equipo de trabajo.

Paso 3.1. Selección y conformación del equipo de trabajo.

La selección del equipo de trabajo se realiza a partir de diferentes requisitos como: los años de experiencia, conocimientos y dominio de las actividades que se ejecutan en los procesos seleccionados. La conformación del equipo de trabajo se muestra a continuación:

Tabla 3.1: Selección del equipo de trabajo.

Fuente: elaboración propia.



Nombre	Cargo
Airenys Martínez Suárez	Especialista del Departamento de Recursos Humanos
Juan Miguel León García	Director General
Yelianys Monzón Alfaro	Profesora de la universidad
Dened Almeida Galbán	Estudiante de 5to año de Ingeniería Industrial

De esta manera queda integrado el equipo de trabajo, el cual con su ayuda y cooperación facilita el desarrollo de la investigación.

Paso 3.2. Entrenamiento del equipo de trabajo.

Luego de haber formado el equipo de trabajo se procede a la preparación del mismo. Primeramente, se explican los objetivos perseguidos en la investigación y la relación del procedimiento atendiendo a sus etapas, fases, pasos y subpasos. Posteriormente se ofrece una conferencia sobre el marco teórico referencial de la investigación, se consultan estudios y literaturas relacionadas con el tema, durante este procedimiento pueden surgir discusiones grupales y debates que sirven para enriquecer los conocimientos de los miembros del equipo acerca de la temática.

Etapas 2. Desarrollo del estudio

Fase 4. Revisión del análisis y descripción de los puestos de trabajo.

Paso 4.1. Preparación y comienzo del estudio.

Con la participación del equipo de trabajo seleccionado y todos los factores de la instalación se efectúa una reunión preliminar donde se adopta lo establecido en la etapa anterior lo cual facilita la evolución a los siguientes pasos.

Paso 4.2. Definición de los puestos que se pretenden estudiar.

En reunión con el equipo seleccionado se decide realizar el estudio a los puestos de trabajo que están presentes en los momentos de la verdad que impactan al cliente e integran los procesos operativos, debido a que son los procesos que más trabajadores tienen contacto directo con los mismos, por lo que se considera este personal con una gran incidencia en su satisfacción, siendo los puestos a estudiar los que se muestran en la **tabla 3.1**:

Tabla 3.2: Puestos de trabajo a estudiar.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos, DMPF Matanzas



Puesto de trabajo	Plantilla aprobada	Plantilla cubierta
Especialista municipal en Derecho sobre urbanismo y vivienda	3	3
Especialista B en ordenamiento territorial y urbanismo	3	2
Técnico en ordenamiento territorial y urbanismo	6	6

Paso 4.3. Determinar las fuentes de información para el estudio

Durante el desarrollo de la investigación se examinan diferentes fuentes de información a través de la revisión documental, entre ellas:

Análisis y descripción de los puestos de trabajo: se realiza una revisión del análisis y descripción de los puestos de trabajo seleccionados para el estudio, lo que permite conocer detalladamente los requerimientos de los puestos seleccionados.

Calificadores de cargos: se analizan los calificadores de cargos de los puestos objetos de estudio analizándose el contenido de trabajo de los mismos y los requisitos de conocimientos que exigen.

Evaluación del desempeño: se revisa el reglamento para la evaluación del desempeño y el registro mensual, para comprobar el cumplimiento de las actividades, metas trazadas y las debilidades y fortalezas de cada trabajador en el desempeño de las funciones de su puesto.

Planificación estratégica: se adopta la misión y visión de la organización, para las competencias del proceso y de los puestos de trabajo analizados.

Organigrama: se observa la posición que ocupa el proceso objeto de estudio dentro de la organización y su relación con el resto de los procesos.

Manual de procedimiento: se revisa el manual donde se encuentra descrito los procedimientos que deben realizar los trabajadores en cada puesto.

Mapa de procesos: se observa la posición que ocupa el proceso objeto de análisis y su interacción con el resto de los procesos.

Fase5. Determinación y definición de los profesiogramas de los puestos seleccionados

Paso 5.1. Determinación de las competencias organizacionales



En reunión con el equipo de trabajo y el Consejo de Dirección se lleva a cabo las actividades siguientes:

Paso 5.1.1. Capacitar al personal sobre Gestión por Competencias

Se consultó bibliografías e investigaciones actualizadas sobre la gestión por competencias, lo cual facilitó la información para así, el grupo de trabajo ofreciera un taller a los miembros del Consejo de Dirección. En el mismo, fueron comunicados los objetivos de la investigación y se le dio a conocer las competencias organizacionales que más se utilizan en la literatura consultada.

Paso 5.1.2. Definir las competencias organizacionales

En este paso se llevó a cabo una tormenta de ideas con base en la información recopilada en los documentos estudiados. El grupo de trabajo y el Consejo de Dirección ampliado reconocieron las competencias más significativas, por lo que se establece que las competencias que más hacen justicia, por su importancia, a la organización son:

- ✓ **Orientación al cliente:** contar con un colectivo de trabajadores altamente preparado y capaz de superar las necesidades de los clientes ofertando un trato adecuado, con respeto y profesionalidad, logrando superar las expectativas de los mismos en los servicios que se brindan. Establecer políticas de trabajo orientadas hacia el cliente, que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la organización con la calidad requerida, incluso ante cualquier desafío u obstáculo que se presente. Contar con un personal sensible, especialmente para detectar los requerimientos y transformar esas necesidades en nuevas y eficientes soluciones.
- ✓ **Trabajo en equipo:** es la cooperación de todo el personal en el desempeño de las tareas de la DMPF priorizando los intereses colectivos ante los personales, construyendo un ambiente de confianza, respeto mutuo y solidaridad donde se fortifique el sentido de pertenencia de los trabajadores. Desarrollar una cultura que privilegia el trabajo integrado en red entre todos, la consulta colectiva, el diálogo y debate para la identificación de los problemas, el surgimiento de nuevas ideas y la unidad de acción en la selección de posibles alternativas de solución.



- ✓ **Profesionalidad:** la empresa debe ser capaz de lograr los objetivos propuestos aun en ausencia de sus directrices o en presencia de obstáculos, garantizando el trabajo previsto con la calidad requerida, contar con un colectivo capaz de superarse profesionalmente y en todos los sentidos, así mismo estar preparado para dar respuesta ágil y contundente ante cualquier queja que surja por parte de los clientes. Desarrollar políticas de trabajo que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la organización, teniendo en cuenta los principios y valores éticos y morales.
- ✓ **Orientación a resultados:** supervisar por la excelencia en la calidad de los servicios brindados para lograr un alto nivel de satisfacción en los clientes. El análisis periódico de los resultados de trabajo, así como de las quejas o reclamaciones obtenidas de los clientes para propiciar una mejora, aplicando las medidas pertinentes y necesarias para ello, pues todas las quejas deben ser tomadas para detectar los requerimientos de cada cliente y transformar esas necesidades en nuevas y eficientes soluciones; igualmente trabajar en la rapidez y agilidad a la hora de presentar resultados a los clientes pues este es uno de los factores con mayor dificultad debido al tiempo que demoran los procesos.

Paso 5.2. Determinación de las competencias del proceso seleccionado

El proceso seleccionado es el de Trámites y atención a la población, el cual representa en la entidad el de mayor impacto sobre las expectativas y percepciones de los clientes.

Paso 5.2.1. Selección del personal que integrará el Comité de Expertos:

Los posibles expertos son seleccionados en función de la complejidad, las características del trabajo que desempeñan, el nivel de confianza que se debe obtener, el conocimiento y la experiencia sobre lo que se va evaluar, el nivel de confianza que se debe alcanzar, el conocimiento, las características del trabajo que desempeñan y de este modo cada integrante del panel pondera según el orden de importancia y criterio propio sobre las competencias de mayor relevancia. Se calcula el número de expertos que como mínimo se precisan, a través de la siguiente fórmula:



$$M = P * (1 - P) * \frac{K}{l^2} = 0.01 * (1 - 0.01) * \frac{6.6564}{0.10^2} = 6.5898 \approx 7$$

Donde:

P=0.01 error mínimo que se tolera en el juicio de los expertos.

K=6.6564 para un nivel de confianza de 99%.

l=0.1 nivel de precisión que se asumió.

La aplicación de la fórmula para el cálculo del número de expertos proyecta que se precisan como mínimo 7 expertos. En la siguiente tabla se muestra la relación de los posibles miembros del Comité de Expertos:

Tabla 3.3. Posibles miembros de Comité de Expertos

Fuente: elaboración propia.

Nombre y Apellidos	Cargo que ocupa	Experiencia(años)	Nivel Profesional
Iliana Suárez Molgan	Especialista jurídico Municipal sobre ordenamiento y vivienda	30	Lic en Derecho
María del Carmen López Hernández	Especialista jurídico Municipal sobre ordenamiento y vivienda	10	Lic en Derecho
Dulce Almenares Sotomayor	Especialista B en Ordenamiento territorial y urbanismo	2	Lic en Contabilidad y Finanzas
Anilsa Romero Fernández	Especialista B en ordenamiento territorial y urbanismo	15	Ing Civil
Bárbaro Arkíz Carrera	Especialista jurídico Municipal sobre ordenamiento y vivienda	1	Lic en Derecho
Caridad Domínguez	Técnico en ordenamiento	22	Técnico medio en Construcción Civil



Ramírez	territorial y urbanismo		
Regla Pelayo Alzar	Técnico en ordenamiento territorial y urbanismo	40	Técnico Medio en Diseño Mecánico
Irialis Vallín Mena	Técnico en ordenamiento territorial y urbanismo	48	Técnico Medio en Planificación Física
Yolandy Baró Carrillo	Técnico en ordenamiento territorial y urbanismo	46	Técnico medio en Construcción Civil
Miralis Miranda Torriente	Técnico en ordenamiento territorial y urbanismo	28	Técnico medio en Construcción Civil

Para la selección de los expertos se utiliza el coeficiente de competencia de **Oñate Ramos, (1988) [39]**, el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto, sobre su nivel de conocimiento con respecto al tema objeto de estudio y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma: $K = (Kc + Ka) / 2$

El **anexo 1** muestra los coeficientes de conocimiento (Kc) y de argumentación (Ka) de los expertos, los cuales se tienen en cuenta para la determinación del coeficiente de competencia (K).

Tabla 3.4. Coeficiente de competencia.

Fuente: elaboración propia.

Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Coeficiente de conocimiento Kc	1	0.946	0.914	0.982	0.855	0.90	0.887	0.878	0.946	0.873
Coeficiente de argumentación Ka	0.98	0.86	0.96	0.74	0.68	0.76	0.80	0.88	0.88	0.94
Coeficiente de K	0.99	0.903	0.937	0.861	0.76	0.83	0.84	0.879	0.913	0.90



competencia K										
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

En este caso de los 10 expertos propuestos se elimina el número 5 por no cumplir la condición de $K \geq 0.8$, Estos resultados avalan la composición y solidez de los conocimientos de este comité, el cual queda integrado por los siguientes expertos:

Tabla 3.5. Miembros del comité de expertos

Fuente: elaboración propia.

Nombre y Apellidos	Cargo que ocupa	Experiencia (años)	Nivel Profesional
Iliana Suárez Molgan	Especialista jurídico Municipal sobre ordenamiento y vivienda	30	Lic en Derecho
María del Carmen López Hernández	Especialista jurídico Municipal sobre ordenamiento y vivienda	10	Lic en Derecho
Dulce Almenares Sotomayor	Especialista B en Ordenamiento territorial y urbanismo	2	Lic en Contabilidad y Finanzas
Anilsa Romero Fernández	Especialista B en Ordenamiento territorial y urbanismo	15	Ing Civil
Caridad Domínguez Ramírez	Técnico en ordenamiento territorial y urbanismo	22	Técnico medio en Construcción Civil
Regla Pelayo Alzar	Técnico en ordenamiento territorial y urbanismo	40	Técnico Medio en Diseño Mecánico
Irialis Vallín Mena	Técnico en ordenamiento territorial y urbanismo	48	Técnico Medio en Planificación Física
Yolandy Baró Carrillo	Técnico en ordenamiento territorial y	46	Técnico medio en Construcción Civil



	urbanismo		
Miralis Miranda Torriente	Técnico en ordenamiento territorial y urbanismo	28	Técnico medio en Construcción Civil

Paso 5.2.2. Selección de los métodos a emplear

Para el trabajo con el comité de expertos se selecciona el Método Delphi y el Método del Coeficiente de Kendall para lograr unificar el criterio de los expertos y buscar la concordancia entre los mismos, realizándose las adecuaciones necesarias para el estudio.

Paso 5.2.3. Capacitación del Comité de Expertos

Para preparar al comité de expertos se realizó una reunión con los miembros del equipo de trabajo donde fueron debatidos temas como: gestión por competencias, métodos (Delphi y Kendall) a emplear en la investigación para seleccionar las competencias en la subdirección de trámites y atención a la población y sus puestos de trabajo. Se realizó una revisión de la documentación del Sistema de Gestión Integrado tales como manuales, procedimientos técnicos requeridos para el proceso objeto de estudio, lo cual permitió a los expertos desarrollar una noción completa del funcionamiento del proceso y sus actividades.

Paso 5.2.4. Definir las competencias del proceso y su conceptualización

En el trabajo grupal el Comité de Expertos realiza un análisis dentro de un grupo de competencias obtenidas de la literatura analizada, se determinan cuáles se ajustan al proceso objeto de estudio y se reduce el listado utilizando para ello el Método Delphi, quedando así aquellas competencias cuyo coeficiente de concordancia es $C \geq 0.70$, lo que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.6. Aplicación del método Delphi para la selección de las competencias del proceso de trámites y atención a la población.

Fuente: elaboración propia.

No.	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	C
1	Orientación al cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
2	Trabajo en equipo	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.88
3	Comunicación	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0.87



4	Liderazgo	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0.66
5	Responsabilidad	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0.77
6	Solución de problemas	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0.77
7	Profesionalidad	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.88
8	Conocimientos generales de la organización	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0.55
9	Innovación y creatividad	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0.44
10	Mejora continua	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0.88
11	Planificación y organización del trabajo	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.88
12	Orientación a los resultados	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0.88
13	Toma de decisiones	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0.88
14	Multifuncionalidad	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0.66

Con el objetivo de unificar el criterio de los expertos se procede a la aplicación del método del coeficiente Kendall, de manera que cada integrante del comité pondere según su criterio el orden de prioridad de las competencias del proceso, se presenta la **tabla 3.7**:

Tabla 3.7. Método del coeficiente Kendall para determinar la prioridad de las competencias del proceso.

Fuente: elaboración propia.

No	Competencias	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	$\sum A_i$	Δ	Δ^2
1	Orientación al cliente	8	2	4	2	2	3	4	3	2	48	-3.3	10.89
2	Trabajo en equipo	2	8	1	1	3	2	6	2	3	28	-23.3	542.89
3	Comunicación	4	3	3	3	1	1	1	1	1	18	-33.3	1108.9
4	Responsabilidad	1	1	6	5	4	5	3	4	4	33	-18.3	334.89
5	Solución de problemas	6	6	5	6	9	4	2	6	10	54	2.7	7.29
6	Profesionalidad	5	7	8	8	10	10	9	8	9	74	22.7	515.29
7	Orientación a los resultados	7	10	9	10	7	9	8	10	7	77	25.7	660.49
8	Planificación y organización del trabajo	10	4	10	4	8	8	5	9	6	64	12.7	161.29
9	Seguridad, salud y medio ambiente	3	5	2	7	5	7	7	5	8	49	-2.3	5.29
10	Toma de decisiones	9	9	7	9	6	6	10	7	5	68	16.7	278.89
	K=10 m=9 T=51.3										513		3626.1



a una mejor comprensión y entendimiento al atender y canalizar las quejas, sugerencias, opiniones y peticiones de los clientes.

- ✓ **Responsabilidad:** supervisar y responder por el cumplimiento de las actividades diarias, el orden de los trámites, documentos a entregar, siempre tener sumo cuidado con que todo este previamente analizado y rectificado para prever errores y evitar más demoras a largo plazo, así como la responsabilidad material que tiene cada uno de los trabajadores.
- ✓ **Seguridad, salud y medio ambiente:** cumplir las normas de seguridad establecidas por la empresa, así como que se cumplan las condiciones de trabajo ya sea el local ventilado y las condiciones adecuadas del mobiliario y la no exposición a ruidos molestos debido al esfuerzo mental diario con variada intensidad.

Paso 5.3. Determinación y definición de las competencias laborales de los puestos de trabajo seleccionados.

Para determinar las competencias laborales de los puestos de trabajo objeto de estudio se lleva a cabo el mismo procedimiento descrito para determinar las competencias de los procesos. Primero, con un previo análisis de documentos y bibliografías, el equipo de trabajo determina mediante una tormenta de ideas, las posibles competencias, teniendo en cuenta las funciones y requerimientos de los puestos analizados, y las competencias de los procesos y las de la organización. Al comité de expertos se le proporcionan cuestionarios con las competencias previamente determinadas las mismo aparece en el **anexo 2** y las existentes en los perfiles de cargos de dichos puestos, y se le pide que seleccionen aquellas competencias que más se ajustan a los puestos en estudio para realizar la reducción de las mismas a través del Métodos Delphi, seleccionándose aquellas competencias cuyo coeficiente de concordancia $C_c \geq 0,70$, para un nivel de confianza del estudio del 70%, a juicio de la autor. Con el objetivo de buscar concordancia entre los expertos y consolidar su criterio, se procede a la aplicación del Método Kendall, de manera que cada integrante del comité pondere según su juicio el orden de prioridad de las competencias de los puestos, y eligiendo las que cumplen la condición $\sum A_i \leq T$.



Tabla 3.8. Método Delphi para la selección de las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo Especialista municipal en derecho sobre el urbanismo y la vivienda (Jefe de departamento)

Fuente: elaboración propia.

No.	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	C
1	Liderazgo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
2	Comunicación	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0.77
3	Orientación al cliente	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0.77
4	Seguridad, salud y medio ambiente	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.88
5	Constante autosuperación	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0.77
6	Responsabilidad	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0.77
7	Ética profesional	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.88
8	Actitud positiva hacia el cambio	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0.66
9	Conocimientos tecnológicos	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0.88
10	Innovación y creatividad	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0.77
11	Trabajo en equipo	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0.44
12	Conocimientos generales de la organización	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0.55

Para unificar el criterio de los expertos se realiza el método Kendall, de forma que cada miembro del comité pondere según su criterio el orden de prioridad de las competencias del proceso.

Tabla 3.9. Aplicación del método Kendall para la selección de las competencias para determinar la importancia y prioridad de las competencias del puesto de trabajo Especialista municipal en derecho sobre el urbanismo y la vivienda (Jefe de departamento)

Fuente: elaboración propia.

No	Competencias	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	$\sum A_i$	Δ	Δ^2
1	Liderazgo	3	1	3	1	1	2	1	2	2	16	-29	841
2	Comunicación	1	2	1	2	3	1	2	1	1	14	-31	961
3	Orientación al cliente	2	4	2	3	5	3	3	3	3	28	-17	289
4	Seguridad, salud y medio ambiente	6	5	4	7	6	6	7	8	7	56	11	121



5	Constante autosuperación	9	8	9	8	8	9	9	9	8	77	32	1024
6	Responsabilidad	7	9	8	9	7	7	6	6	6	65	20	400
7	Ética profesional	5	6	6	5	4	5	4	7	5	47	2	4
8	Conocimientos tecnológicos	4	3	5	4	2	4	5	4	4	35	-10	100
9	Innovación y creatividad	8	7	7	6	9	8	8	5	9	67	22	484
	K=9 m=9 T=45 W=0.82										405		4224

Los expertos relacionan sus criterios y llegan a reducir la lista de las competencias para el puesto de trabajo Especialista municipal en derecho sobre el urbanismo y la vivienda (jefe de departamento)

- ✓ **Liderazgo:** consiste en dirigir, orientar y supervisar el trabajo en la subdirección, delegando autoridad a los miembros del equipo para tomar decisiones y mover los recursos indispensables de manera que se garantice la calidad en los servicios. Es comunicarse y estimular a los trabajadores de forma continua; reconocer el esfuerzo y ser ejemplo para el colectivo.
- ✓ **Comunicación:** saber escuchar al cliente, manteniendo un trato afable con la requerida educación formal, siendo capaces de que exista una amplia fluidez en las conversaciones interpersonales acerca de toda la información necesaria sobre los servicios y normativas que se aplican en cada caso, con el objetivo de lograr un entendimiento.
- ✓ **Orientación al cliente:** brindar la información necesaria sobre ordenamiento territorial y urbanismo cada vez que el cliente lo necesite, saber escuchar al cliente para conocer sus intereses e inquietudes, y tener destreza en el manejo de los procedimientos de trabajo, para reducir al mínimo las demoras y elevar el nivel de satisfacción de todo el personal que asista a la organización.
- ✓ **Conocimientos tecnológicos:** presentar habilidades tecnológicas presentando dominio y conocimientos del sistema, operando microcomputadoras, conocer y saber aplicar las normas de seguridad informática y los programas informáticos utilizados.



Para los restantes puestos solo se exponen los resultados de las competencias determinadas en cada uno de ellos y su conceptualización; no se plasman las tablas con los métodos Delphi y Kendall debido a que se procede de igual manera en todos los casos.

Especialista municipal en derecho sobre el urbanismo y la vivienda:

- ✓ **Comunicación:** saber escuchar al cliente, manteniendo un trato afable con la requerida educación formal, siendo capaces de que exista una amplia fluidez en las conversaciones interpersonales acerca de toda la información necesaria sobre los servicios y normativas que se aplican en cada caso, con el objetivo de lograr un entendimiento.
- ✓ **Orientación al cliente:** brindar la información necesaria sobre ordenamiento territorial y urbanismo cada vez que el cliente lo necesite, saber escuchar al cliente para conocer sus intereses e inquietudes, y tener destreza en el manejo de los procedimientos de trabajo, para reducir al mínimo las demoras y elevar el nivel de satisfacción de todo el personal que asista a la organización.
- ✓ **Responsabilidad:** ser capaz de lograr los objetivos establecidos en el tiempo establecido y con la calidad requerida. Lograr que se cumpla adecuadamente la realización de los trámites en la DMPF, y contribuir al trabajo del Departamento.
- ✓ **Conocimientos tecnológicos:** presentar habilidades tecnológicas presentando dominio y conocimientos del sistema, operando microcomputadoras, conocer y saber aplicar las normas de seguridad informática y los programas informáticos utilizados.

Especialista B en ordenamiento territorial y urbanismo:

- ✓ **Comunicación:** tener la capacidad para comunicarse con los demás miembros del equipo y clientes. Ser claro y conciso en dar informaciones a los clientes para evitar mal entendidos y por menores que retrasen el proceso. Escuchar de manera atenta opiniones de sus compañeros.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Colaboración de los trabajadores para el cumplimiento de las funciones de la organización anteponiendo los



intereses del colectivo a los personales, estableciendo un ambiente de ayuda y solidaridad donde se fortalezca el sentido de pertenencia del personal con la instalación.

- ✓ **Innovación y creatividad:** ubicarse en el desarrollo tecnológico actual, implementar el sector al desarrollo informático y seguir trabajando en la elaboración de páginas web para un mejor funcionamiento y seguridad de los procesos en el futuro.
- ✓ **Mejora continua:** Mejorar la calidad de los procesos mediante acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los clientes, para lograr la eficiencia de los procesos. Hacer énfasis en la formación periódica de los trabajadores a través de la capacitación continua.

Técnico en ordenamiento territorial y urbanismo:

- ✓ **Trabajo en equipo:** integrarse de manera conjunta todos los miembros del equipo, distribuir de manera eficaz las tareas y compromisos de los trabajadores, creando un ambiente armonioso. Debe integrarse a la toma de decisiones del equipo donde sea de sincera voluntad la participación de todos los miembros para trabajar conjuntamente.
- ✓ **Responsabilidad:** atenerse a las reglas, normas y leyes establecidas, respetar la información reservada o confidencial. Demostrar un alto sentido del deber a toda prueba y una propensión al cumplimiento y responsabilidades que la dirección le asigna apegado a los estándares de efectividad requerida.
- ✓ **Profesionalidad:** se debe ser capaz de lograr los objetivos propuestos aún en ausencia de sus directrices o en presencia de obstáculos, garantizando el trabajo previsto con la calidad requerida, demostrando capacidades válidas en la solución de problemas. Demostrar completo dominio de las técnicas elementales de dibujo, medidas de conversión, pantógrafos y herramientas utilizadas en el trabajo. Conocer técnicas y métodos de captación de información masiva e interpretación de territorio, ejecutar el trabajo de escaneo y digitalización y demás técnicas.



- ✓ **Capacidad analítica:** tener pleno dominio de las operaciones que desarrolla el departamento, siendo capaz de analizar e interpretar los datos e información necesarios, así como enfrentar situaciones de diversa índole que puedan presentarse.

Fase 6. Elaboración de las matrices de competencias laborales para los puestos seleccionados.

A partir de un trabajo grupal con el comité de expertos y el grupo de trabajo, partiendo de la conceptualización de las competencias de los puestos procedió a la elaboración de la matriz de competencias para cada puesto de trabajo objeto de estudio, la cual muestra los comportamientos, habilidades y conocimientos que componen las competencias requeridos ante el trabajo. Para ello se conjugan los elementos: Saber, Saber-Hacer, Querer-Saber- Ser, Saber-Aprender, Hacer-Saber. Para cada comportamiento se definió un nivel del uno al cinco, ubicándolo en el estado deseado. Posteriormente fueron aprobados y revisados las matrices con sus diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimiento, esto se realiza entre el grupo de trabajo y el comité de expertos. Las matrices de competencias integraran el formato de los profesiogramas que se elaboran en la fase siguiente.

Fase 7. Elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo

Paso 7.1. Conformación del formato de los profesiogramas

Una vez elaboradas las matrices de competencias de los puestos de trabajo y revisado el análisis y descripción de los mismos, se procede a dar formato definitivo a los profesiogramas. Para ello se realiza una revisión de los modelos utilizados por, Cuesta Santos (2010) [3], Pérez Muiños (2013) [1] Pulgarón Leicea (2014) [15], Monzón Alfaro (2018) [17]; Rodríguez González (2019) [12] se decide utilizar una aproximación de Pérez Muiños (2013) [1] por todos los componentes que presenta.

Posteriormente se elaboran los profesiogramas de cada puesto objeto de estudio, los cuales aparecen **anexados** adjunto a esta investigación debido a las dimensiones que ocupa.

Paso 7.2. Revisión de los profesiogramas



El equipo de trabajo y el comité de experto aprueban y revisan los profesiogramas de los puestos de trabajo corroborando que estos se encuentren correctamente elaborados y con todos los elementos.

Fase 8. Presentación de la versión final

Paso 8.1. Presentación y aprobación de los profesiogramas

El equipo de trabajo y el comité de expertos con el Consejo de Dirección realizan una reunión donde se dan a conocer y son aprobados los profesiogramas de los puestos de trabajo de la Subdirección de Trámites y atención a la población.

Paso 8.2. Comunicación y documentación a los trabajadores ocupantes de los puestos

Se comunica y notifica la culminación de la investigación en presencia de los trabajadores del área por parte del equipo de trabajo que realiza el estudio. De forma individual se le entrega a cada uno de los ocupantes de los puestos de trabajo que forman parte del estudio una copia del documento elaborado con los profesiogramas.

Las fases 9 y 10 de esta etapa no ha sido posible desarrollarlas pues es necesario que transcurra un tiempo de su implementación para evaluar los resultados a través de evaluaciones que se realicen frecuentemente.

Conclusiones Parciales

- ✓ A partir de las técnicas empleadas fueron determinadas y conceptualizadas las competencias en la Subdirección de Trámites y atención a la población y las de los puestos de trabajo relacionados con el departamento.
- ✓ Mediante la aplicación del procedimiento seleccionado, quedaron elaborados los profesiogramas, para los puestos de trabajo de la Subdirección de Trámites y atención a la población.
- ✓ La fase 9 y 10 del procedimiento no ha sido posible desarrollarla pues es necesario que transcurra un período de tiempo para su ejecución.



Conclusiones

El desarrollo de la investigación realizada en Dirección Municipal de Planificación Física del municipio de Jovellanos, permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se dio cumplimiento al objetivo general planteado en la investigación, al aplicar un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en la Subdirección de trámites y atención a la población con vistas a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.
2. Fue desarrollada la fundamentación teórica que sustenta la Gestión por Competencias donde se abordaron principalmente los conceptos de Gestión del capital humano, análisis y descripción de los puestos de trabajo y Gestión por competencias.
3. Se seleccionó el procedimiento en aproximación de Pérez Muiños (2013) [1] para la elaboración de los profesiogramas en el área de la Subdirección de trámites y atención a la población
4. A través de los métodos Delphi y Kendall quedaron definidas las competencias del proceso de trámites y atención a la población siendo estas: Orientación al cliente, Trabajo en equipo, Comunicación, Responsabilidad, Seguridad, salud y medio ambiente.
5. Fueron determinadas y conceptualizadas las competencias de los puestos de trabajo del departamento objeto de estudio, siendo las más representativas: Orientación al cliente, Comunicación, Responsabilidad, Conocimientos Tecnológicos.
6. Resultaron diseñados los profesiogramas que contienen las características del puesto, requerimientos, requisitos físicos y de personalidad, condiciones laborales, valores compartidos, comportamiento organizacional y la matriz de competencias laborales como componente fundamental del mismo.



Recomendaciones:

Al analizar los resultados obtenidos y las conclusiones arribadas en la presente investigación, se recomienda lo siguiente:

1. Implementar los profesiogramas desarrollados para los puestos de trabajo de la subdirección perteneciente al proceso de Trámites y atención a la población, con el fin de culminar la validación del procedimiento dándole el seguimiento requerido.
2. Desarrollar la fase 9 y 10 del procedimiento seleccionado, una vez transcurrido el tiempo necesario para su ejecución.
3. Comunicar a toda la organización la importancia de esta investigación para mejorar el desempeño de sus trabajadores.



Referencias Bibliográficas

1. Pérez Muiños, D., *Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Breezes “Bella Costa”*. 2013, Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
2. Chiavenato, I., G.A. Villamizar, and J.B. Aparicio, *Administración de recursos humanos*. Vol. 2. 1983: McGraw-Hill.
3. Cuesta, A., *TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Tercera edición corregida y ampliada ed. 2010: “Félix Varela” y Academia.
4. Del Canto, E., *Gestión del capital humano, competencias y sociedad del conocimiento*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2011. 4(8): p. 89-113.
5. McClelland *Testing for Competence rather than for Intelligence*. 1973.
6. NC, *SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO— VOCABULARIO*. 2007, Oficina Nacional de Normalización (NC) Ciudad de La Habana. Cuba.
7. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, *Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017*, PCC, Editor. 2017: La Habana. p. pp. 2, 14, 23.
8. Cuba, C.d.I.R.d. 2019.
9. Salmon, M.B. and A.F. Companioni, *Procedimiento estratégico para alinear las competencias laborales a la organización del trabajo en la sucursal Transtur SA, Santiago de Cuba*. 2015: Editorial Universitaria.
10. Cuesta Rodríguez, R.Y., *Elaboración de perfiles de cargo por competencia del área de reparación de techos de la Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes”*. 2018.
11. Cuesta Santos, A., *Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba*. Vol. Vol. XXXIV. 2018. 135-145.
12. Rodríguez González, I., *Confeción de los perfiles de cargo por competencias laborales en el proceso de Asistencia al Contribuyente, de la Oficina Nacional de Administración Tributaria, del municipio Cárdenas*. 2019.
13. Domínguez Rivera, D., *Elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales en La División Territorial de ETECSA de Matanzas*. 2019.
14. Darias, I.H., S.F. Triana, and D.S. Fernández, *La gestión del capital humano en empresas cubanas y sus particularidades*. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, 2011. 17(1): p. 137-148.
15. Pulgarón Leicea, Y., *Elaboración de los perfiles de cargo por competencia del hotel Iberostar Varadero*. 2014.
16. Heathfield, S.M. *What is Human Resource Management?* 2014 20-2-2020]; Available from: http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_management.htm.
17. Monzón Alfaro, Y., *Elaboración de perfiles de cargo por competencia del área de reparación de truck en la Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes”*. 2018.



18. Hernández Padròn, D., *Actualización de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Roc "Arenas Doradas"*. 2019.
19. Fernández, M., *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. 2005: Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria.
20. Carrasco, J., *Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local*. Revista electrónica CEMCI, 2009. **50**.
21. More. *To Write a Job Analysis and Description*. 2014; Available from: <http://www.entrepreneur.com/article/56490>.
22. Alemán Zuniga, D.A. and R.J. Palacios, *Gestión de Recursos Humanos: Subsistema de Diseño, Análisis, Descripción de puestos y Evaluación del desempeño*. 2017, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
23. Macias, M.G., C.P.G. Macias, and M.E.L. Regalado, *PROFESIOGRAMAS O PERFIL POR COMPETENCIAS EN LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS*.
24. Vera Quesada, M. *Qué es un profesiograma*. 2012.
25. Aguilera Milán, T., *Elaboración de profesiogramas de cargo en la escuela provincial de capacitación de la agricultura "José Velázquez Leyva"*. 2016, Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración
26. Lévy-Leboyer, C. and J.M. Prieto, *Gestión de las competencias*. 1997: Gestión Barcelona.
27. Mertens, L., *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. 1998: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la
28. Delgado, M. and J. Domingo, *Modelos de gestión por competencias*. Fundación Iberoamericana del Conocimiento. Recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/descargas/competencias2.pdf>, 2000.
29. Alonso, M.F., et al., *Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo Técnico A en Gestión de Recursos Humanos*. Wímbu, 2015. **10**(2): p. 19-37.
30. Véliz Martínez, P.L., A.R. Jorna Calixto, and E.M. Berra Socarrás, *Consideraciones sobre los enfoques, definiciones y tendencias de las competencias profesionales*. Educación Médica Superior, 2016. **30**(2): p. 0-0.
31. Boyatzis, R., *The Competent Manager*. Ed. John Wiley & Sons, New York. ed. 1982.
32. Spencer, *Competency asesment methods. History and state of the art*. 1994, Hay-McBer Research Press, Boston.
33. López Puig, P., et al., *Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano*. Revista Cubana de Salud Pública, 2017. **43**: p. 3-15.
34. Quezada, H. *Competencias Laborales: una puesta en valor del capital humano*. 2006 [17-2-2020]; Available from: <http://www.monografias.com>.
35. Acosta, A.J., N. Fernández, and M. Mollón, *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. 2002: Pearson Educación.



36. Álvarez, M.T., M.T. García-Álvarez, and R.M. Pérez, *La gestión del capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual: una guía de indicadores*. Economía industrial, 2010(378): p. 45-57.
37. Redonda, M., *Conferencia de prensa sobre la estructura y funcionamiento del Instituto de Planificación Física*. 2020.
38. González Verde, A. and N.M. Muñiz Izquierdo, *Procedimiento para el diagnóstico y proyección de la formación por competencias*. 2016. p. 266-277.
39. Ramos, O., *Diseño de un modelo de Gestión de Cliente Interno en procesos Hoteleros*. . 1988, Universidad de Matanzas sede Camilo Cienfuegos.
40. Muñoz Cruz, B., *Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la*

Empresa Industrial Ferroviaria José Valdés Reyes. 2017, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".



Anexos

Anexo 1: Selección de expertos.

Coefficientes de conocimiento (Kc)

Fuente: elaboración propia

Aspectos	Prioridad	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Conocimiento	(0.181)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	(0.086)	X	X		X	X	X	X	X	X	X
Disposición	(0.054)	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Creatividad	(0.100)	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Profesionalidad	(0.113)	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Capacidad de análisis	(0.122)	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Experiencia	(0.145)	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Intuición	0.054	X	X	X		X	X	X	X		X
Actualización	(0.127)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Colectividad	(0.018)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
KC (coeficiente de conocimiento)	1	1	0.946	0.914	0.982	0.855	0.9	0.887	0.878	0.946	0.873



Coeficiente de argumentación

Fuente: elaboración propia

Fuente de argumentación	Grado de influencia			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
	A	M	B										
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13	A	A	A	B	B	M	M	M	A	A
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12	A	M	A	M	A	M	A	M	A	A
Conocimientos de trabajos nacionales	0.14	0.10	0.06	A	A	M	A	B	M	A	A	A	A
Conocimientos de trabajo en el extranjero	0.08	0.06	0.04	B	B	A	B	M	A	B	A	M	A
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05	A	B	A	M	B	B	M	B	M	M
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10	A	M	A	M	M	B	B	A	B	M
Ka				0.98	0.86	0.96	0.74	0.68	0.76	0.80	0.88	0.88	0.94



Anexo 2: Modelo de cuestionario para determinar las competencias laborales de los puestos de trabajo

Estimado experto se realizó una selección de las competencias que más se utilizan en la literatura consultada.

Datos de identificación del puesto:

Puesto: _____

Determinación de las competencias clave del puesto. El puesto exige las siguientes competencias.

(Recuerde que solo tiene que ordenar las competencias que ha considerado clave, entre un mínimo de 5 y un máximo de 9).

Claves		Orden	Competencias
Si	No		
			Liderazgo
			Comunicación
			Orientación al cliente
			Seguridad, salud y medio ambiente
			Constante autosuperación
			Responsabilidad
			Ética profesional
			Actitud positiva ante el cambio
			Conocimientos tecnológicos
			Innovación y creatividad
			Trabajo en equipo
			Conocimientos generales de la organización

En caso de existir alguna competencia que no se haya citado nómbrela y diga en qué orden la pondrías.