



Universidad de Matanzas
Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial

Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial

**Título: Elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo en la Sucursal
3572 de BPA, Colón.**

Autor(a): Marlyn Abreu Hernández

Tutor(a): M. Sc. Azucena González Verde

Matanzas, 2022

Pensamiento:

"Hay que ponerse en el corazón de un trabajador: hay que ponerse en la mente de un hombre humilde del pueblo, pensar en que cosas mueven sus sentimientos y su conducta; cada uno un sentimiento, dentro de los infinitos sentimientos que un proceso revolucionario suscita, cada uno de ellos relacionando a la Revolución con aquello que está más próximo, que le llega de más cerca"

Fidel Castro Ruz



DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Hago constar que el trabajo titulado: "Elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo en la Sucursal 3572 de BPA, Colón", fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de ingeniera industrial, por la autora Marlyn Abreu Hernández, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas. .

DEDICATORIA

A mi mamá por siempre haber confiado en mí, por apoyarme en cada paso de este proceso y en todos los aspectos de mi vida, por ser la razón de sentirme orgullosa de terminar esta meta.

A mi papá que aunque no estuvo físicamente conmigo su esencia y sabiduría me acompañaron en todo mi camino. Sé que desde el cielo me iluminas para seguir adelante en todos mis proyectos.

A mi hermano que es mi orgullo, por sus consejos, por cuidar de mí y ver todo mi potencial cuando yo no lo hacía.

Y sin dejar atrás a toda mi familia por confiar en mí, a mi abuelo, mis tíos y primos, gracias por ser parte de mi vida y por permitirme ser parte de su orgullo.

A mi novio y mis amigos, gracias por estar ahí en los momentos buenos y en los no tan buenos, por brindarme su apoyo, por ser mis compañeros de aventuras y de batallas. Voy a extrañar nuestras noches y tardes de estudios y sus charlas sin fin.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por haberme proporcionado la mejor educación y lecciones de vida, por hacerme ver que con esfuerzo, trabajo y constancia todo se consigue.

A cada momento vivido durante estos cinco años, son simplemente únicos, tanto los buenos como los malos ya que ambos han forjado mi carácter y me han llevado a ser la persona de hoy en día. Por cada oportunidad de corregir un error, la oportunidad que cada mañana puedo empezar de nuevo, sin importar la cantidad de errores y faltas cometidas el día anterior.

A mi tutora Azucena, por su paciencia y ayuda incondicional en todo momento, por compartir sus conocimientos y sabiduría.

A todos los profesores de la carrera por los conocimientos proporcionados durante estos años que me han formado profesionalmente.

RESUMEN

El éxito de toda organización se basa en la actividad de la fuerza de trabajo. Esto plantea continuos cambios en la gestión del capital humano, toma relevancia un nuevo estilo, donde el conocimiento es considerado como el factor fundamental para generar respuestas oportunas a los cambios e incertidumbre del mercado. La presente investigación fue realizada en el Banco Popular de Ahorro (BPA), Sucursal 3572 de Colón, perteneciente al Banco Central de Cuba, con el objetivo de elaborar los profesiogramas de los puestos de trabajo, con vista a mejorar la gestión por competencias. El procedimiento escogido después de una profunda búsqueda bibliográfica para dar respuesta al mismo es el de Palmero Sosa (2020). A lo largo de la investigación se emplean métodos y técnicas como: trabajo grupal, revisión y análisis de documentos, selección de expertos, entrevistas, cuestionarios, Delphi y Kendall. Como consecuencia se definen las competencias de la Sucursal, las del proceso de Comercial y las que se ajustan a los puestos de Gestor C de Negocios Bancarios y Cajero Bancario, este último perteneciente al Departamento de Caja, definido como subproceso del proceso Comercial; fueron elegidos por ser los puestos con mayor cantidad de trabajadores y por incidir de manera directa en la calidad del servicio, para impedir aglomeraciones de clientes y que el servicio sea más eficiente, quedan elaborados los profesiogramas con la matriz de competencias laborales, junto a los datos generales de los puestos, donde las competencias de mayor incidencia son: la orientación al cliente y el trabajo en equipo.

Palabras claves: competencias laborales, gestión por competencias, matrices de competencias laborales, profesiograma.

ABSTRACT

The success of any organization is based on the activity of the workforce. This raises continuous changes in the management of human capital, a new style becomes relevant, where knowledge is considered as the fundamental factor to generate timely responses to market changes and uncertainty. The present investigation was carried out in the Banco Popular de Ahorro (BPA), Branch 3572 of Colón, belonging to the Central Bank of Cuba, with the objective of preparing the job descriptions of the jobs, with a view to improving management by competencies. The procedure chosen after an in-depth bibliographic search to respond to it is that of Palmero Sosa (2020). Throughout the investigation methods and techniques are used such as: group work, review and analysis of documents, selection of experts, interviews, questionnaires, Delphi and Kendall. As a consequence, the powers of the Branch are defined, those of the Commercial process and those that adjust to the positions of Manager C of Banking Businesses and Bank Teller, the latter belonging to the Cash Department, defined as a sub-process of the Commercial process; They were chosen because they are the positions with the largest number of workers and because they have a direct impact on the quality of the service, to prevent crowding of clients and for the service to be more efficient, the job descriptions are prepared with the matrix of labor competencies, together with the general data of the positions, where the competences with the highest incidence are: customer orientation and teamwork.

Keywords: labor competencies, competency-based management, labor competency matrices, job description.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL	7
1.1 Capital humano	7
1.1.1 Gestión del capital humano	9
1.1.2 Rasgos y tendencias actuales de la GCH	11
1.1.3 Sistema de gestión integrado del capital humano (GICH)	12
1.2 Gestión por competencias	14
1.2.1 Competencias laborales	15
1.2.2 Modelos de Gestión por competencias laborales	17
1.2.3 Matriz de las competencias laborales	18
1.3 Análisis y descripción de los puestos de trabajo (ADPT)	20
1.3.1 Profesiogramas	21
1.4 Gestión por competencias laborales en el sector bancario cubano	23
Conclusiones parciales	24
CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD BANCO POPULAR DE AHORRO, SUCURSAL 3572 COLÓN Y SELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.	25
2.1 Surgimiento y caracterización general del Sistema Bancario Cubano	25
2.2 Caracterización del BPA, Sucursal 3572 de Colón	26
2.3 Antecedentes que justifican la investigación	32
2.4 Selección de un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas	34
Conclusiones parciales	45
CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCESO SELECCIONADO.	46
3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo pertenecientes al proceso comercial.	46
Conclusiones parciales	60
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En el corazón de una organización está el capital humano o los recursos humanos (RRHH). Los recursos humanos se enfocan en el trabajo realizado por las personas. Mientras que el capital humano se centra en las habilidades y la formación que poseen las personas.

El origen de los RRHH podemos ubicarlo a mediados del siglo XIX, durante la Revolución Industrial que aconteció principalmente en Estados Unidos y Europa. La mecanización y la producción en cadena generaron insatisfacción entre los trabajadores de las empresas y fábricas. Esto hizo necesarias las primeras medidas para tratar de solucionar problemas asociados a la vivienda, la salud y los horarios del personal. La medida más importante fue la creación de los denominados «Departamentos de Bienestar» en algunas organizaciones. El economista John R. Commons fue el primero en utilizar el término de Recursos Humanos en su libro “Distribución de la riqueza”, publicado en 1894.

Diversos autores han abordado el tema de los RRHH, desde diferentes perspectivas, entre ellos (Escobar Solís, 2013); (Cuesta-Santos et al., 2018); (Espinoza Freire, 2018) y (Peñalver, 2018), los que de una manera u otra coinciden en conceptualizarlos como conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización, deviniendo en factor de ventaja competitiva más importante en la contemporaneidad; siendo el principal elemento de toda organización, que garantiza el funcionamiento de las diversas áreas de la empresa (Armijos Mayon et al., 2019).

Para lograr una efectiva gestión de los RRHH en el ámbito empresarial, se requiere de la promoción de los planes de educación que se requieran para la cualificación de los colaboradores y, por ende, el mejoramiento de la eficiencia laboral en los puestos de trabajo. Se deben proporcionar los mecanismos, instrumentos y herramientas necesarias para incrementar el *know how* de las personas, y sistematizar el conocimiento desarrollado que facilite el nivel de eficiencia operativa y administrativa en la organización (Cabanilla Guerra, 2018).

En estos últimos años se ha descubierto que las personas pueden convertirse en la clave de las organizaciones. Las mismas deben basar su crecimiento y competitividad en la creatividad y la iniciativa de sus miembros, así como atraer y retener los talentos disponibles en el mercado (Asán Caballero, 2021).

La globalización exige a las organizaciones estar actualizadas dado el constante cambio científico y académico, especialmente en el desarrollo del conocimiento técnico, en las áreas de la administración, por cuanto son la base de su funcionamiento estratégico y operativo, que les permite efectuar los procesos de productividad y competitividad, enfocados al cumplimiento de las metas propias de cada sector en el que se compite (Ramírez Torres, 2022).

Elevar el rendimiento del capital humano es un reto que se fija toda empresa para mantenerse competitiva en todos los ámbitos para de esta manera obtener mejores resultados en la calidad del producto o servicio (Mendieta-Ortega et al., 2020) . Una de las estrategias para lograr este objetivo es la Gestión por Competencias, proceso que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente.

Una organización que gestione adecuadamente los recursos humanos procurando calidad y la disponibilidad de los mismos, puede considerarse en ventaja competitiva sobre las demás. "Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la gestión por competencias".

La gestión de los recursos humanos por competencias se ha convertido en una herramienta que permite alinear las estrategias empresariales de desarrollo de sus Recursos Humanos con los esfuerzos por estandarizar y profesionalizar sus procesos internos en base a normas nacionales e internacionales (especialmente las normas ISO) y por rentabilizar la inversión en formación y capacitación de los trabajadores, logrando impactos mayores sobre la productividad laboral. Incorpora al Recurso Humano como un elemento estratégico en las empresas privadas y en las instituciones públicas.

El primer paso que se debe realizar para una correcta Gestión por Competencias, es la elaboración de los perfiles de cargos por competencias. Éstos representan el documento básico donde se recogen de manera formal los aspectos en que debe ser competitivo el trabajador, las habilidades básicas que debe dominar para poder ocupar el cargo, las tareas que desempeñará en éste y las competencias necesarias para realizarlas de forma eficiente. Sin el perfil de cargo por competencias, el trabajador es evaluado solamente por si hace o no su trabajo, y no por la calidad con que lo desempeña.

En los documentos del (VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2021) se manifiesta la importancia que tiene incrementar la competitividad en todas las esferas de la economía y la

sociedad mediante la aplicación consecuyente de las políticas y normas de calidad y teniendo en cuenta los estándares internacionales aplicables a las condiciones de Cuba en cada momento. En los lineamientos 104, 143 y 208 se plantean la necesidad de continuar incrementando la competitividad de Cuba en los diferentes mercados, diversificando las ofertas y potenciando la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio” así como también potenciar la capacitación de los directivos, ejecutores directos y trabajadores de las diferentes formas de propiedad.

Los trabajadores cubanos son amparados la Ley No 116 del Código del Trabajo aprobado por la Asamblea Nacional del Poder Popular el de 20 de diciembre de 2013, en el cual se consolidan y perfeccionan las regulaciones que garantizan la protección de los derechos y el cumplimiento de los deberes, derivados de la relación jurídico-laboral establecida entre los trabajadores y los empleadores, fortalece los mecanismos para exigir una mayor disciplina y reafirma la autoridad y responsabilidad de la administración.

Al sistema bancario cubano le corresponde ejercer un papel más activo y creciente en el desarrollo próspero y sustentable de la nación (Partido Comunista de Cuba, 2017). Por lo tanto, los productos y servicios bancarios deben estar dirigidos a alcanzar la excelencia y responder a las expectativas y demandas de los clientes, lo que implica la tramitación en un tiempo mínimo dentro de las instalaciones bancarias, la existencia de un trabajo en equipo, el desarrollo del sentido de pertenencia, las iniciativas y la creación de productos y servicios que respondan a los intereses de las personas naturales y jurídicas; entonces, es responsabilidad de sus oficinas atender al público con calidad, cumpliendo la tarea con eficiencia y eficacia.

Para lograr estos objetivos es indispensable la gestión de su capital intelectual (CI), que se refleje en la eficiencia de la organización, agregue valor a esta y aporte ventajas competitivas.

En el sector bancario, la Gestión por Competencias constituye un elemento clave para acompañar de forma adecuada el proceso de perfeccionamiento que está teniendo lugar en la economía cubana. La Banca de Negocios prioriza la atención de clientes y operaciones seleccionados, atendiendo y asesorando además las necesidades financieras a los trabajadores por cuenta propia y otras formas de gestión no estatal.

De los objetivos de trabajo del sistema bancario se destaca la insatisfacción con la calidad de los servicios bancarios; entre los principales retos se plantea la necesidad de estabilizar

el servicio en la línea de cajas en los bancos comerciales que atienden a la población, para así evitar las aglomeraciones; la creación de nuevos servicios y productos bancarios atemperados a las demandas de los usuarios y que les faciliten sus trámites; además del perfeccionamiento del sistema de control interno en las instituciones financieras para contrarrestar las posibles manifestaciones de robo, corrupción y fraude (Gálvez Fernández et al., 2020).

El Banco Popular de Ahorro (BPA) es una institución financiera diversificada y extendida: administra una red de 424 oficinas, presentes en la casi totalidad de los municipios del país (excepto en La Habana) que oferta una amplia cartera de productos y servicios. Es el Banco de la familia cubana, fomenta el ahorro monetario y custodia más de 2,3 millones de cuentas a la vista y depósitos a término de la población.

Con el objetivo de ajustar las regulaciones relativas a la dirección y gestión del sistema empresarial cubano, a las políticas aprobadas para la actualización del modelo económico de nuestro país, se dicta el Decreto 334-335-336 del 13 de diciembre de 2017 estableciendo la elaboración cuando corresponda de los profesiogramas a partir de las competencias de los puestos de trabajo; por tanto, el sector empresarial tiene la necesidad de elaborar los profesiogramas de los puestos de trabajo.

En la Sucursal se Cuenta con 3 Áreas (Efectivo, Contable y Comercial), donde el Área de Comercial constituye la más importante por la gran acumulación de público existente diariamente, y responde de manera directa a la misión de la organización, que es brindar un servicio con calidad y distinguirnos por él. En dicho proceso se cuenta con un subproceso que es el de Caja, donde intervienen un conjunto de trabajadores que tienen contacto directo con los clientes y por tanto pueden decidir los momentos críticos en el ciclo de servicios de la sucursal.

Situación problemática

Después de realizar un análisis de toda la documentación existente, se pudo comprobar que para los efectos de los trabajadores de BPA en la descripción del puesto seleccionado para esta investigación, es incompleta. No expresa de forma clara y detallada el perfil real del puesto, ni permite a la entidad conocer las características de los cargos que la componen ni de las personas que deben ocuparlos. Es por ello que en el trabajo se aplica el modelo descriptivo llamado profesiograma con el objetivo de aportar a la sucursal una tecnología que

cubra esas insuficiencias, por lo que se define como **problema científico** de la presente investigación:

En el Banco Popular de Ahorro (BPA), Sucursal 3572, Colón, no están elaborados los profesiogramas en los distintos puestos de trabajo, lo cual dificulta la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.

A partir del problema científico, se plantean las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos – metodológicos que sustentan la Gestión del Capital Humano?
2. ¿Qué procedimiento es factible utilizar para la elaboración de los profesiogramas en los puestos de trabajo de la Sucursal 3572 de BPA de Colón?
3. ¿Es posible elaborar los profesiogramas en los puestos de trabajo de la Sucursal 3572 de BPA de Colón, a partir de la aplicación del procedimiento seleccionado?

Para dar solución al problema existente en la entidad se define como **objetivo general**:

Elaborar los profesiogramas en el proceso comercial de la Sucursal 3572 BPA de Colón, para la implementación de la gestión del capital humano con enfoque de competencias.

Tareas de la investigación:

1. Desarrollo de la fundamentación teórica que sustentan la Gestión por Competencias.
2. Selección del procedimiento para la elaboración de los profesiogramas con enfoque de competencias en la Sucursal 3572 de Colón.
3. Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los profesiogramas con enfoque de competencias en los puestos de trabajo de la Sucursal 3572 de Colón.

Como complemento del objetivo general y las tareas de la investigación se utilizan diferentes técnicas y métodos como: Método Delphi, Kendall, Método de selección de los expertos, cuestionario, trabajo en grupo, revisión de documentos, entre otras herramientas que permiten determinar las competencias de la organización, el proceso y los puestos de trabajo. La investigación está estructurada de la manera siguiente:

Capítulo I. Marco teórico referencial: aborda los aspectos teóricos fundamentales que sustentan la investigación realizada, acerca de la gestión del capital humano, el análisis y descripción de puestos, la gestión por competencias y los profesiogramas, mediante una amplia búsqueda bibliográfica.

Capítulo II. Se realiza la caracterización de la Sucursal 3572 BPA de Colón, el diagnóstico del estado actual de Capital Humano de la Empresa y se presenta el procedimiento propuesto para la elaboración de los profesiogramas.

Capítulo III. Aplicación del procedimiento seleccionado y análisis de los principales resultados de la investigación, exponiéndose los profesiogramas determinados para cada puesto de trabajo.

Conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos necesarios para una mejor comprensión de la investigación.

Se consultaron para la realización de la investigación 53 referencias bibliográficas, de las cuales el 53% pertenecen a los últimos cinco años, el 6% son en idioma extranjero, el 32,1% corresponden a tesis y el 39,6% de artículos científicos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL

En este capítulo se exponen las bases teóricas para el desarrollo del tema de esta investigación. Además de abordarse los elementos fundamentales de la Gestión por Competencia. Para cumplir el objetivo se efectúa una amplia búsqueda bibliográfica, exponiendo los principales enfoques, términos y conceptos del tema en cuestión. En la **figura 1.1** se muestra el hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación.

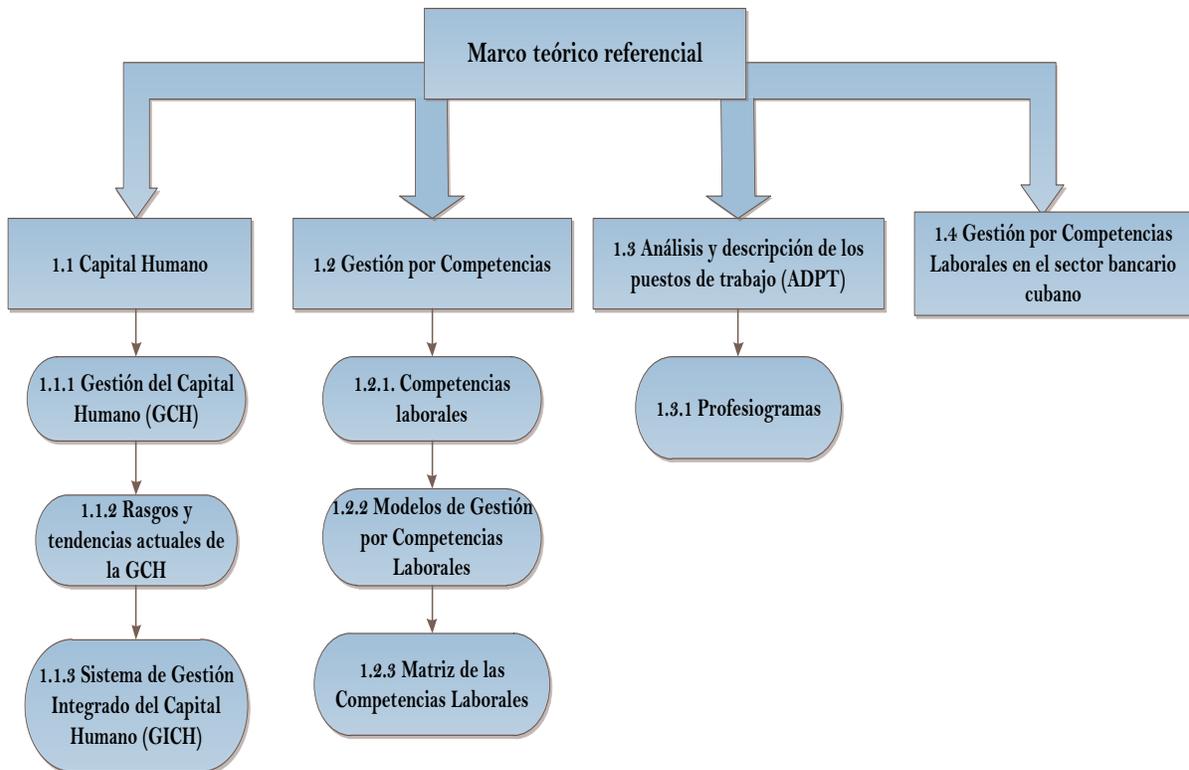


Figura 1.1 Distribución del marco teórico referencial de la investigación.

Fuente: elaboración propia.

1.1 Capital humano

El término "capital humano" se refiere al valor económico o de producción procedentes de la formación y experiencia de los trabajadores.

En el ámbito puramente teórico de la noción de Capital Humano, se debe tener en consideración que las características y potencialidades propias de cada individuo son propensas al desarrollo y perfeccionamiento continuo, razón por la cual, invertir en educación y en entrenamiento conllevan un aumento en las capacidades personales que, si se aplican correctamente, propician un aumento en la productividad (mejor desempeño, mayor

plusvalía), lo cual en última instancia genera mayores ingresos (*income*) para el individuo (Fix, 2018).

Numerosos autores han ofrecido sus definiciones de Capital Humano, tal como se muestra en la **tabla 1.1**.

Tabla 1.1. Definiciones de capital humano según diferentes autores.

Autor (año)	Conceptos
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"(Oficina Nacional de Normalización, 2007).
Cuesta Santos (2010)	Capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral (Cuesta Santos, 2010).
Ruccio (2015)	El Capital Humano es generador de todo valor en la empresa, por lo que se considera el principal activo, dado por la capacidad de superarse a sí mismo de forma permanente y aquellos que lo poseen, las personas, son por ende el recurso más competitivo (Ruccio, 2015).
Acevedo Muriel (2018)	Es un bien acumulativo, pero este es, en principio, una riqueza intangible que genera importantes retornos para su poseedor. Esto implica que el nivel de formación o grado de educación de las personas eleva sus posibilidades de desarrollo profesional, incrementa progresivamente el salario, promueve la movilidad laboral y, a nivel colectivo, propicia el bienestar social con el mejoramiento de los índices de productividad. Esta última pasa a comprenderse como el resultado del nivel de formación de los trabajadores y la puesta en práctica de las habilidades adquiridas a través del sistema de educación formal (Acevedo Muriel, 2018).
Otero Maceira (2019)	No es más que los conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad de hacer,

	que poseen los trabajadores de una empresa para el desarrollo de sus actividades con eficiencia (Otero Maceira, 2019).
Naranjo Herrera y Gallego Giraldo (2020)	Conjunto de conocimientos, valores compartidos, competencias laborales y características demográficas del personal que labora para la empresa y que agregan, o pueden en el futuro, agregar valor (Naranjo Herrera & Gallego Giraldo, 2020).
Pari Quenta (2022)	Es necesario para el logro de los objetivos empresariales, por lo cual debe contar con una política no solo eficiente si no también eficaz, siempre teniendo en cuenta no solo las necesidades del personal sino también las necesidades propias de la empresa (Pari Quenta, 2022).

Fuente: elaboración propia.

El desarrollo de capital humano es un proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior (Oficina Nacional de Normalización, 2007).

Después de un análisis de los conceptos expuestos anteriormente se llega a la conclusión que el Capital Humano es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores que debe manifestar el personal de una entidad con el propósito de alcanzar un nivel de desempeño superior en sus actividades, para personas eleva sus posibilidades de desarrollo profesional.

1.1.1 Gestión del capital humano

La gestión del capital humano requiere lograr un aumento de la productividad en el trabajo; su retención como su desarrollo, son imprescindibles para el cumplimiento de la misión de cualquier organización, por lo que su eficiente gestión constituye la clave del éxito en la búsqueda de la excelencia empresarial (Corzo Rodríguez, 2020).

Como estrategia empresarial, la GCH trae como consecuencia una creciente revalorización del rol de los trabajadores en el saber aplicado a la producción, al trabajo en equipo, a la solución de problemas y en la relación con los clientes. Si antes se concebía el trabajo como una aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se puede 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 (García Domínguez, 2021).

Numerosos autores han ofrecido su opinión sobre el concepto de Gestión del Capital Humano, tal como se muestra en la **tabla 1.2**

Tabla 1.2. Conceptos de Gestión del Capital Humano por diferentes autores.

Autor (año)	Concepto
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. Es la función organizativa que trata sobre los asuntos relacionados con las personas como la compensación, la contratación, la dirección de rendimiento, el desarrollo de la organización, la inocuidad, la salud, los beneficios, la motivación, la comunicación, la administración, y la formación y desarrollo” (Heathfield, 2014).
Rodríguez García (2015)	Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal (Rodríguez García, 2015).
Rondón (2017)	Sistema de normas con las que toda empresa debe contar, consistentes en prácticas, conceptos y procesos con la finalidad de alcanzar producción y productividad, asimismo contar con un personal que se encuentra satisfecho y feliz de laborar para su empresa (Rondón, 2017).
Cuesta Santos y Valencia Rodríguez (2018)	Incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados, la organización y el trabajo que se va desarrollando (Cuesta-Santos & Valencia-Rodríguez, 2018).
Domínguez Rodríguez (2019)	Es el conjunto de metas, normativas y herramientas competitivas que permite integrar internamente los procesos para alcanzar el buen funcionamiento y desempeño de la productividad teniendo presente la interacción con el entorno (Dominguez Rodriguez, 2019).
Corzo Rodríguez (2020)	Conjunto de políticas, estrategias y decisiones desarrolladas por una organización, fundamentadas en los conocimientos, habilidades, motivaciones y capacidades de los individuos, con el objetivo de

	incrementar la productividad del trabajo (Corzo Rodríguez, 2020).
García Domínguez (2021)	Es una herramienta que poseen las organizaciones que 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 en el logro de los objetivos (García Domínguez, 2021).

Fuente: elaboración propia.

Después de un análisis de los conceptos expuestos se plantea que la GCH es la parte de una organización que se centra en la planeación, organización, desarrollo y coordinación del personal para lograr la satisfacción del mismo a partir de un conjunto de sistemas y normas.

1.1.2 Rasgos y tendencias actuales de la GCH

Actualmente los recursos humanos son vistos como los activos más importantes y preciados con que cuentan las organizaciones, ocupan un lugar cimero, están por encima de los otros recursos financieros, materiales, tecnológicos, etc. Son los factores clave para garantizar los objetivos y metas trazadas para así logara el éxito empresarial.

Para (Cuesta Santos, 2010) los rasgos y tendencias fundamentales de la actual Gestión del Capital Humano son:

- ✓ 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 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.
- ✓ Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- ✓ La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) 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 científico- técnico, 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.
- ✓ 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.

Otras tendencias globales que están impactando fuertemente en la GRH son las planteadas por (Bórquez, 2019):

- ✓ A las empresas les seguirá resultando difícil atraer candidatos con las habilidades que se requieren. Habrá una redefinición de los procesos de atracción de talento y selección de candidatos, que deben ser revisados para ser más efectivos.
- ✓ La apertura a otros colectivos de candidatos también debe evaluarse como una estrategia para cubrir los puestos vacantes. Las alianzas con los centros educativos desde un estadio muy inicial de la formación es otro camino a explorar.
- ✓ La habilidad para entender las necesidades cambiantes de la organización es, como nunca antes, una ventaja clave. El desarrollo y la formación deben ser personalizados y basados en necesidades reales.
- ✓ La capacidad de utilizar la tecnología para resolver los viejos problemas de la gestión de las personas abre nuevos caminos para respuestas nuevas e innovadoras.
- ✓ Desarrollar líderes efectivos para fortalecer el liderazgo actual y futuro.
- ✓ La complejidad y riqueza de la función de Recursos Humanos radica en que requiere la adaptación de sus procesos y normas tradicionales a un entorno de trabajo ágil, fluido y diverso y que al mismo tiempo no pierda el foco en el factor humano.

1.1.3 Sistema de gestión integrado del capital humano (GICH)

Según la (Oficina Nacional de Normalización, 2007) es el sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de

capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Los procesos clave de gestión del capital humano relativos a selección, evaluación y formación, deben llevarse a efectos con el enfoque de competencias laborales. Estos procesos se pueden observar en la **figura1.2.**

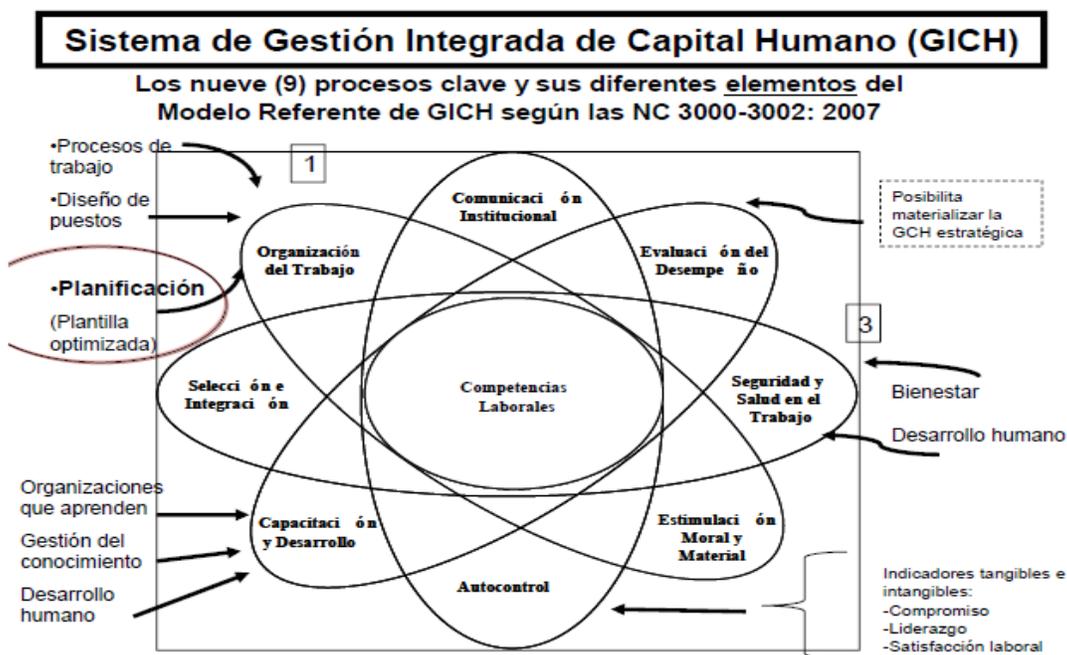


Figura 1.2. Modelo referente de gestión integrada del capital humano, atendiendo a las NC 3000-3002: 2007.

Fuente: (Cuesta-Santos & Valencia-Rodríguez, 2018)

Según las normas cubanas, NC 3001:2007 y NC 3002:2007, para la implementación del SGICH, las empresas deben cumplir con los siguientes requisitos:

- ✓ Competencias laborales: el factor por excelencia y centro del SGICH que expresa un desempeño laboral superior y la idoneidad demostrada de los trabajadores y la entidad.
- ✓ Organización del trabajo: actividad esencial para el logro de la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la entidad; como proceso donde el capital humano con los medios produce los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de sus intereses.
- ✓ Selección e integración: implica técnicas y procedimientos adecuados para atraer, retener y perfeccionar el capital humano en la entidad.

- ✓ Evaluación del desempeño: es la medición sistemática del grado de eficacia y de eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades y es la base para la elaboración del plan de capacitación y desarrollo.
- ✓ Capacitación y desarrollo: proceso continuo, basado en el diagnóstico de las necesidades de cada trabajador de la entidad, acorde con sus objetivos y estrategia.
- ✓ Seguridad y salud en el trabajo: orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura de prevención, para que el trabajador y su entidad desarrollen la labor eficientemente, realizando las cosas bien y sin riesgos.
- ✓ Estimulación material y moral: asegura la motivación y el desempeño superior de cada trabajador y del colectivo laboral, siendo el proceso en el que se estimula al trabajador por los resultados de su trabajo.
- ✓ Comunicación Institucional: asegura la información y comunicación interna y externa con el entorno.
- ✓ Autocontrol: dirigido a comprobar los resultados del SGICH y su impacto en el logro de los objetivos y estrategia de la organización.

1.2 Gestión por competencias

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización (Cruz Muñoz & Vega Lopez, 2001).

La gestión de competencias en el campo organizacional, enfatiza el compromiso de cada uno de sus miembros, quienes proponen un sistema eficiente en la dirección de capacidad innovadora y creativa bajo la estructura de trabajo social y empresarial en la que opera, siempre y cuando se base en las habilidades del equipo (García González et al., 2015).

La Gestión por Competencias es una metodología aplicada a la tarea de conducir los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocio. Cuando el modelo de competencias se diseña de manera adecuada es beneficiosa, al mismo tiempo, tanto para la empresa como para los colaboradores que allí se desempeñan (Alles, 2016).

A partir de las definiciones anteriormente planteadas la autora concluye que la Gestión del Capital Humano es una herramienta que poseen las organizaciones que 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 en el logro de los objetivos.

1.2.1 Competencias laborales

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber-hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción (Palmero Sosa, 2020).

Las competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad personal y de equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo (Delgado & Domingo, 2000).

Es el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y 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 (Oficina Nacional de Normalización, 2007). La formación de competencias es un proceso que transcurre a lo largo de toda la vida; constituyendo esencialmente el desarrollo de capacidades adaptativas, de constante perfeccionamiento, flexibilidad, dinamismo un factor imprescindible para asumir y responder a la evolución de los puestos de trabajo y la movilidad social (García González et al., 2015).

El concepto de competencias laborales comprende no sólo las competencias básicas adoptadas en las instituciones académicas sino también, una gran diversidad de actitudes, hábitos y valores esenciales para el correcto funcionamiento de una sociedad cada vez más exigente e influenciada por las nuevas tecnologías, la productividad y competitividad (Stegmann Salazar, 2014).

Tomando como referencias las definiciones anteriores, la autora plantea que las competencias laborales son las habilidades, actitudes y conocimientos que necesita tener un

empleado para dominar un cargo y desempeñar exitosamente las actividades que le han sido establecidas.

De la misma manera en que abundan en la literatura las definiciones de competencias laborales, existen numerosos autores e instituciones que realizan múltiples clasificaciones. Una de las más conocidas es la realizada por (Mertens, 1998) quien las clasifica en:

- ✓ Genéricas: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otros.
- ✓ Básicas: son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.
- ✓ Específicas: se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.

Por otro lado (Deroncele, 2015) las clasifica en:

- ✓ Técnica: dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- ✓ Participativa: participar en la organización del ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir así como de aceptar responsabilidades.
- ✓ Metodológica: implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
- ✓ Social: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

Tipos de competencias laborales según (CognosOnline, 2021):

- ✓ Competencias laborales básicas: como su nombre lo dice, las competencias laborales básicas son las habilidades esenciales que tiene una persona. Este tipo de competencias suelen ser universales, y abarcan una serie de conocimientos que son adquiridos por una persona desde muy temprana edad y que se afianzan con la

educación formal. Algunos ejemplos son la lectura, la escritura, las matemáticas, la gramática, entre otros. De estas, se derivan dos subgrupos.

- ✓ Competencias personales: en este subgrupo entran las aptitudes que se aprenden con la educación formal, como lo son las operaciones básicas de la matemática, la lectura, la escritura, entre otros.
- ✓ Competencias sociales: a este grupo pertenecen aquellas destrezas que se relacionan con la conducta básica y la interacción con el otro, como lo son los modales, la comunicación y la sana convivencia.
- ✓ Competencias laborales genéricas: las competencias laborales genéricas o transversales, son competencias profesionales que abarcan los aspectos generales del mundo corporativo. Estas competencias están estrechamente relacionadas con el pensamiento creativo y la inteligencia emocional, y van a ser útiles en cualquier disciplina o campo laboral. Una persona que posea competencias laborales genéricas se caracteriza por tener una personalidad proactiva y creativa. Otras cualidades serían la adaptabilidad, la comunicación, el trabajo en equipo, la solución de conflictos, el gusto por el aprendizaje, la planificación y gestión, la orientación a resultados.
- ✓ Competencias laborales específicas: como su nombre lo indica, estas habilidades van hacia lo específico. Mientras que en las competencias laborales genéricas hablábamos de destrezas que se enfocan más en el ambiente corporativo, estas competencias se relacionan con el conocimiento y el oficio en concreto.

1.2.2 Modelos de Gestión por competencias laborales

La implementación de un modelo de gestión de competencias implica, entre otras cosas, un cambio cultural en la forma en que las organizaciones evalúan el conocimiento (capturarlo, seleccionarlo, organizarlo, distinguirlo y presentarlo) y priorizar el aprendizaje de su propia experiencia. y con un enfoque en la obtención, recopilación y uso del discernimiento para resolver dificultades y desarrollar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa (García Dousat et al., 2009).

Tres son los modelos mediante los cuales se construyen las competencias:

1. Conductista: se originó en los Estados Unidos de Norte América. Este modelo toma como referencia para la construcción de competencias a los trabajadores y gerentes más aptos, incentivando en los demás un desempeño superior.

2. Funcional: tiene origen en Inglaterra y toma como punto de partida el análisis funcional. Está basado en normas de rendimiento desarrolladas y convenidas por las empresas. Sus normas se basan en resultados, en el rendimiento real del trabajo.

3. Constructivista: está basado en competencias desarrolladas mediante procesos de aprendizaje ante diversos problemas. Se originó en Francia. Parte del supuesto de que en la empresa se produce un conjunto de problemas que hay que resolver con la construcción de competencias a partir de resultados de aprendizaje, esto hace que incluya a las personas menos calificadas (Ladueña, 2004).

1.2.3 Matriz de las competencias laborales

Es una herramienta en la cual un documento aborda cada una de las competencias laborales de un cargo u ocupación determinada (De la Cruz García, 2019).

La matriz de competencias tiene como principal objetivo verificar la alineación del profesional que ocupa u ocupará el cargo con sus competencias, que están vinculadas a los objetivos estratégicos de la empresa (Corzo Rodríguez, 2020).

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. En la **figura 1.3** se muestran los elementos de la matriz de competencias.

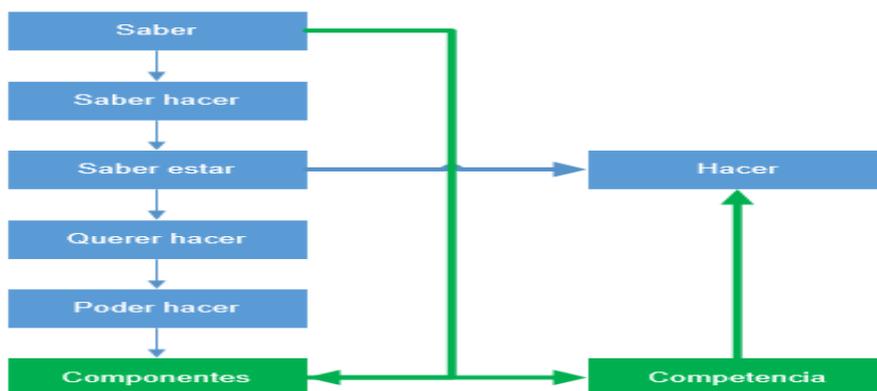


Figura 1.3. Elementos de la matriz de competencias

Fuente: (Comunidad Latina de Estudiantes de Negocio, 2015).

Las unidades de competencia son:

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

- ✓ Saber - Hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de:
- ✓ Saber - Estar: conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.
- ✓ Querer - Hacer: conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.
- ✓ 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 continuación, en la **figura 1.4** se muestran los elementos que componen a estos elementos.

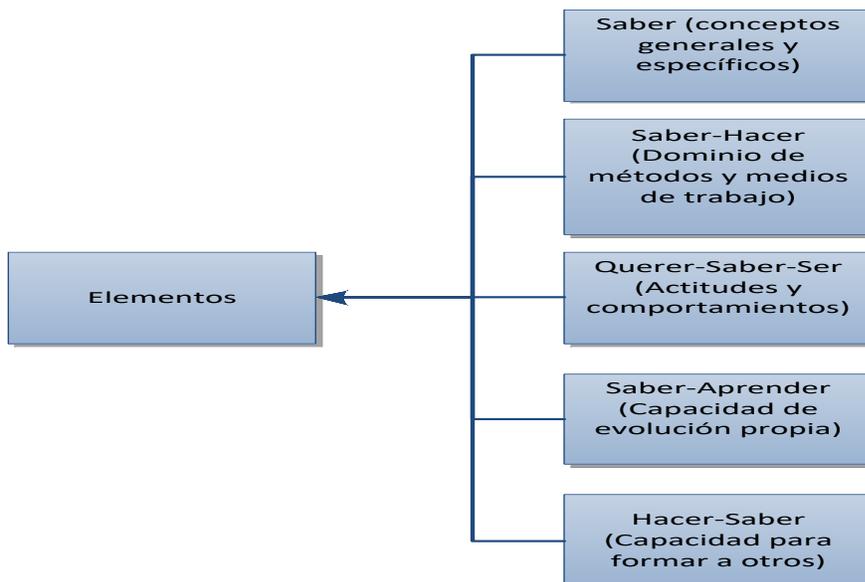


Figura 1.4. Elementos de la matriz de competencia

Fuente: elaboración propia a partir de (Jorge Acosta et al., 2002).

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

1.3 Análisis y descripción de los puestos de trabajo (ADPT).

El análisis y descripción de puestos de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye hacer realidad cualquier proyecto de la organización, permite diseñar y ordenar el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que realiza un conjunto de trabajadores de una empresa (Marín Elías, 2012).

Para (Beer et al., 1990) el puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

Los términos “Análisis de puestos de trabajo” y “Descripción de puestos de trabajo” son utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual:

- ✓ Análisis de puestos de trabajo: procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean. También se puede definir como el procedimiento de recolección, valuación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado.
- ✓ Descripción de puestos de trabajo: documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

Las técnicas de descripción y análisis de puestos de trabajo cumplen con el objetivo de especificar, con suficiente claridad, lo que debe hacer cada empleado que ocupa un cargo y sus autoridades y responsabilidades, ya que incluye los conocimientos, habilidades y capacidades, con vistas fundamentalmente al reclutamiento y la selección de personal (Pazmiño Ahitón & Mera Miño, 2018).

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo según (Gómez Macías et al., 2009) cabe destacar los siguientes:

- ✓ Reclutamiento: proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc.
- ✓ Selección de Personal: proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto.
- ✓ Formación: comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, se puede determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos.
- ✓ Evaluación del desempeño: dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos sirve para determinar hasta que punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto.
- ✓ Valoración de Puestos: constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización.

1.3.1 Profesiogramas

El perfil de exigencias del puesto, profesiograma o también llamado perfil por competencias, pretende precisar, qué personas y en qué medida, de entre varios candidatos, cumple con las características que corresponden a los requerimientos de un puesto de trabajo.

“El profesiograma nos indica qué factores y competencias, y en qué grado son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias del puesto”(Gómez Macias et al., 2009). No es más que un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un proceso, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.

Sirve para valorar el nivel de adecuación de un trabajador a su puesto de trabajo y de esta forma conseguir un mayor rendimiento en la empresa, lo que significa que a lo largo se conseguirán unos mejores resultados de productividad.

Los profesiogramas, resultantes de la actividad clave de análisis y descripción de puestos de trabajo; marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico organizativa en la gestión de capital humano. A partir del análisis y descripción de puestos de trabajo se elabora el perfil del cargo por competencias que constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto (Sánchez Labrada, 2018).

Existen dos modelos de profesiogramas que son los más utilizados por las organizaciones:

1. **Profesiograma por factores:** se incluye información sobre las características específicas profesionales, los requerimientos referentes a lo psicológico, lo físico, lo profesional y en cuanto a aptitudes. Además, también debe incluir la formación, los conocimientos y los aspectos motivacionales del candidato, a lo que en ocasiones también se le añade características vivenciales y familiares.
2. **Profesiograma por competencias:** contiene información que determina si el candidato tiene las competencias necesarias para el puesto. En cuanto a las competencias no se centra únicamente en los conocimientos y habilidades del aspirante, sino que va más allá, con este profesiograma se quiere determinar la capacidad que tiene el candidato para utilizar estos conocimientos y habilidades para resolver ciertas tareas y enfrentarse a posibles problemas que puedan surgir. En el caso que el candidato cuente con las competencias exigidas, será capaz de desenvolverse con soltura en el puesto de trabajo al que aspira.

El Profesiograma, cuyos componentes esenciales se expresan en la **figura 1.4**, es el resultado de las actividades claves de ADPT, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico – organizativo.

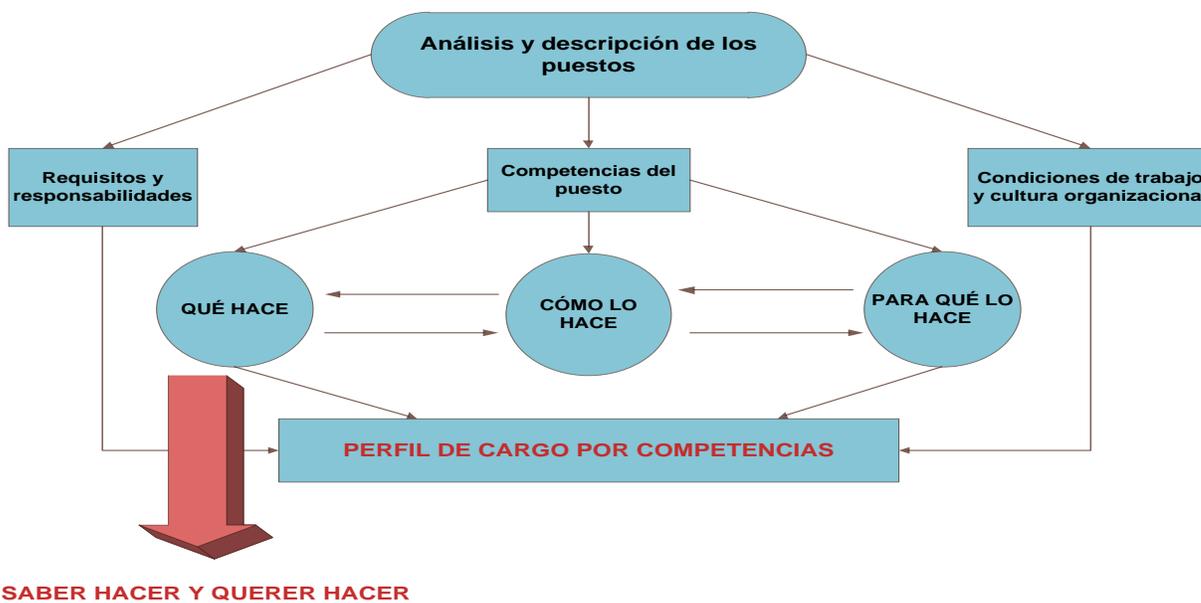


Figura 1.4. Componentes esenciales del ADPT.

Fuente: elaboración propia a partir de (Cuesta Santos, 2010).

1.4 Gestión por competencias laborales en el sector bancario cubano

El sector bancario reúne una serie de características que lo convierten en un punto privilegiado de observación del desarrollo del reconocimiento de competencias en el mercado laboral:

- ✓ Las empresas del sector son grandes, por lo que las herramientas de gestión de recursos humanos están relativamente calculadas, explicitadas y son identificables
- ✓ Se trata de un sector que emplea mano de obra relativamente muy cualificada y que además se está recalificando
- ✓ La caída de los márgenes de negocio financiero ha aumentado la competitividad entre las empresas del sector y las ha conducido hacia la persuasión del cliente

El sector bancario cubano desarrolla una estrategia de negocio progresiva basada en el cliente. Ha derivado desde una orientación más bien receptora (los clientes acudían al banco) hacia un conjunto de actividades destinadas a captar y a persuadir a la clientela, en un contexto de proliferación de nuevos productos financieros y de gran competencia entre entidades. Para cauterizar este proceso, se podría decir que la antigua profesión bancaria administrativa se ha transformado en una nueva profesión comercial. En la medida en que pretende identificar actitudes asociadas a la excelencia productiva, los empleadores del sector bancario se aproximan a la gestión por competencia. La observación se restringe al sector bancario, que es una parte de los servicios financieros. En concreto equivale al

conjunto de organizaciones productivas dedicadas a la comercialización de productos y servicios financieros presentes en Cuba (Sobrino Vasallo, 2022).

En el sector bancario ya existen investigaciones donde son elaborados los perfiles de cargo por competencias, las cuales son utilizadas como apoyo, por ejemplo tenemos (Oña Artze, 2015), en el Banco Popular de Ahorro, Sucursal 3512, Varadero, (García Domínguez, 2021), en la Sucursal 3521 de BANDEC Varadero y (Sobrino Vasallo, 2022) en el Banco Popular de Ahorro, Sucursal 3692, Pedro Betancourt, entre otras.

Conclusiones parciales

1. La Gestión de Capital Humano aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad.
2. La gestión por competencias es una herramienta indispensable mediante la cual se evalúan las competencias específicas para cada puesto de trabajo, y contempla el desarrollo de las competencias adicionales necesarias para el crecimiento personal y profesional de los trabajadores.
3. El análisis y descripción del puesto de trabajo es un método que consiste en la obtención de información acerca de las actividades y funciones de un puesto de trabajo, proporcionando así los datos suficientes para elaborar el perfil por competencias.
4. El profesiograma es un documento conciso donde se detallan y se certifican las funciones, aptitudes y capacidades que tiene un empleado para desarrollar sus tareas en el puesto de trabajo que se encuentra.

CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD BANCO POPULAR DE AHORRO, SUCURSAL 3572 COLÓN Y SELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

En el presente capítulo se exponen los principales aspectos que caracterizan a la entidad BPA, Sucursal 3572 de Colón y se describe la metodología a aplicar en la investigación para la elaboración de profesiogramas en el proceso comercial, específicamente en los puestos de trabajo Cajero Bancario y Gestor C de Negocio Bancario, dándole solución al problema científico planteado sobre las bases conceptuales identificadas en el marco teórico referencial. Se realiza además una descripción de los métodos, técnicas y herramientas que son necesarios aplicar para el desarrollo de la investigación.

2.1 Surgimiento y caracterización general del Sistema Bancario Cubano

En las primeras décadas del Siglo XX existieron varios proyectos para la creación de un banco central en el país; sin embargo, no fue hasta 1940 en que esas iniciativas tomaron forma jurídica en la Constitución de la República aprobada en ese año.

El proyecto de establecer la banca central tomó 8 años más en plasmarse en Ley, en 1948, y 2 años después, en 1950, comenzó sus operaciones bajo el nombre de Banco Nacional de Cuba.

Después del triunfo revolucionario, en 1959, un hecho importante ocurrió con la aprobación de la Ley No. 930, en febrero de 1961, centralizando en el Banco Nacional de Cuba, paralelamente, las funciones de banca central y toda la actividad de banca comercial existente entonces en el país. Un año antes, en 1960, se habían nacionalizado las entidades bancarias nacionales y extranjeras.

El Sistema Bancario Nacional, encabezado por el Banco Central de Cuba, está constituido por 9 bancos comerciales, 14 instituciones financieras no bancarias, 9 oficinas de representación de bancos extranjeros en Cuba y 4 oficinas de representación de instituciones financieras no bancarias.

En virtud del Decreto Ley # 69 del 18 de mayo de 1983 es creado el **Banco Popular de Ahorro**, el primero fundado por la Revolución.

El BPA es una institución financiera diversificada y extendida: administra una red de 424 oficinas, presentes en la casi totalidad de los municipios del país (excepto en La Habana) que oferta una amplia cartera de productos y servicios.

Mediante el Decreto-Ley No. 362, de fecha 14 de septiembre del 2018, “Sobre los Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias”, quedó ratificado para las instituciones financieras estatales, su carácter autónomo, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, las que cubrirán sus gastos con sus ingresos y no responderán por las obligaciones del Estado, sus organismos, órganos, empresas y otras entidades económicas.

Realiza sus operaciones financieras al amparo de la Licencia General concedida por el Banco Central de Cuba, que es la autoridad rectora, reguladora y de supervisión del Sistema Bancario Nacional, en la que se ratificó la licencia emitida previamente por el Banco Nacional de Cuba, y se autorizó para que adicionalmente a las actividades ya reguladas en la norma que lo creó, desarrolle todo tipo de actividades lucrativas relacionadas con el negocio de la banca, tanto en moneda libremente convertible como en moneda nacional que se realicen entre el Banco Popular de Ahorro y los bancos del Sistema Bancario Nacional y otras personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, incluidas las entidades nacionales con participación de capital extranjero.

Es el Banco con la mayor Red de Sucursales y Cajas de Ahorro en el país, lo que nos permite un acercamiento mayor a los clientes y una mejoría en el proceso de prestación de los servicios.

2.2 Caracterización del BPA, Sucursal 3572 de Colón

El BPA Sucursal 3572 del municipio de Colón se encuentra ubicado en la calle Martí # 75 entre Camilo Cienfuegos y Gonzalo de Quezada. Brinda una gama de servicios a las empresas y la población. La prestación de los servicios se caracteriza por el empleo de la automatización, conectada a la Dirección Provincial a través de una red interna.

Misión

Brindar productos y servicios bancarios a la población y personas jurídicas; interesándose en amplios programas sociales y contribuyendo así, al desarrollo económico del país.

Visión

Somos una institución financiera líder en la atención a la población cubana. Con un ambiente de control interno razonable y contabilidad centralizada, aspira a mantener la mayor red de oficinas en el país, dotadas de un sistema informático de avanzada. Contamos con un capital humano comprometido con la prestación de un servicio de calidad, sobre la base de la

capacitación constante y con calores sólidos y principios éticos, en función de impulsar el desarrollo económico y social de la nación.

Objetivos Estratégicos

1. Elevar la calidad de los Servicios Bancarios que se prestan a los clientes.
2. Aplicar los principios de la Política Crediticia aprobada, tanto para la población como para los diferentes agentes económicos, teniendo en cuenta la actualización del modelo de gestión económica en el país.
3. Realizar la gestión financiera, mediante el cumplimiento de las regulaciones del BCC, a fin de mantener la estabilidad financiera del Sistema.
4. Continuar las acciones relacionadas con el proceso de ordenamiento del entorno monetario cubano.
5. Aplicar la Estrategia 2017-2019 para prevenir y enfrentar las indisciplinas, presuntos hechos delictivos y manifestaciones de corrupción.
6. Aplicar las acciones relacionadas con la estrategia para la prevención y el enfrentamiento al lavado de activos, al financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva.
7. Incrementar los niveles de automatización de los sistemas informáticos de los procesos claves y fortalecer la infraestructura tecnológica según la estrategia de Automatización aprobada.
8. Implementar el Perfeccionamiento del Sistema Bancario en sus dos etapas de acuerdo con el cronograma aprobado.
9. Satisfacer la demanda de capital humano, priorizando los cargos claves.
10. Promover la cultura del ahorro en la población, logrando una mayor captación de los recursos temporalmente libres, fundamentalmente en los mayores plazos.
11. Incrementar los niveles de utilidad del Banco Popular de Ahorro.

Valores organizacionales

El Sistema Bancario y Financiero proyecta su cultura organizacional sobre la base de los siguientes valores organizacionales:

- a) Honestidad: actuar de manera sincera, intransigente, transparente, con respecto a la propiedad ajena y las reglas establecidas, ser enérgico ante lo incorrecto, decidir y respetar la verdad y ser combativo ante lo mal hecho, satisfacer el interés general y

desechar todo provecho o ventaja personal indebida, obtenida por sí mismo u otra persona. Lograr armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción.

- b) Profesionalidad: dominar técnicamente los contenidos de la profesión ajustada a la actividad que se realiza. Actuar en todo momento de acuerdo con las responsabilidades y exigencias del cargo, demostrar conocimiento, competencia, creatividad, constante formación, amor al trabajo, autonomía personal, educación y ética profesional y cumplir con calidad y excelencia la labor desempeñada. Además conocer y entender las normas legales y reglamentarias aplicables a su actividad y desempeñar su labor con apego al ordenamiento jurídico.
- c) Responsabilidad: cumplir las funciones y obligaciones, leyes y reglamentaciones, cuidando los activos y recursos de las instituciones. Ser exigentes y respetar el compromiso consigo mismo, ser autocríticos, estar conscientes de la significación de la labor que se hace y consagrarse al trabajo.
- d) Discreción: actuar con prudencia y sensatez respecto a los hechos, informaciones o asuntos de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que correspondan en virtud de las normas que regulan el sector bancario.
- e) Integridad: cumplir las funciones u obligaciones en forma honrada y con rectitud. Velar por los intereses de los clientes y de la institución y trabajar para mejorar la calidad del servicio. Mantener un comportamiento intachable, con lealtad, compromiso y sentido de pertenencia hacia el grupo de trabajo, la institución y la nación.
- f) Respeto: respetar la dignidad e integridad de las personas como factor clave para cualquier relación. Los integrantes del Sistema bancario y Financiero tienen el derecho de ser tratados con respeto e imparcialidad. Valorar el trabajo de los compañeros, el que sin duda contribuye al perfeccionamiento de la institución y de quienes la integran.
- g) Eficiencia: cumplir sus funciones en forma acertada, rápida y satisfactoria, con el mínimo costo posible. Actuar en todo momento con prontitud, agilidad y diligencia.
- h) Solidaridad: ayudar y apoyar incondicionalmente am otras personas en el cumplimiento de las actividades laborales.
- i) Patriotismo: ser leales a la Revolución y a su historia, y a la disposición plena de defender sus principios para Cuba y el mundo. Estar orgulloso de la tierra donde nacimos, de su cultura, sus costumbres, tradiciones y su rica historia de luchas.

Clientes

✓ Cliente interno:

El cliente interno del BPA lo constituyen todos sus trabajadores, cuyas funciones se concretan según las categorías ocupacionales siguientes: operarios, servicios, administrativos, técnicos y cuadros, siendo la categoría de técnicos, la más distintiva dentro de la Institución.

✓ Cliente externo:

- Medios de comunicación nacionales: constituido por periodistas que trabajan tanto para la prensa plana, como para televisoras y emisoras de alcance nacional. En este público son significativos los periodistas que tratan temas económicos y los analistas en temas bancarios y financieros
- Órganos de prensa internacional: periodistas que representan a este tipo de prensa y escriben para ella. Generalmente radicados en el país.
- Clientes reales: son los clientes que consumen productos y servicios del BPA. Personas de nacionalidad cubana o extranjeros residentes en el país, que han alcanzado la mayoría de edad.
- Clientes potenciales: ciudadanos de nacionalidad cubana o extranjeros residentes en el país, que han alcanzado la mayoría de edad. Este público no consume productos y servicios del BPA, pero por sus características cumplen requisitos para ser clientes reales.
- Jubilados y pensionados: todo el segmento de la población que recibe un tipo de pago por pensión o jubilación, según sus características, y cuyo pago se efectúa a través de las oficinas del BPA.
- Autoridades: constituido por autoridades a diferentes niveles: sectorial, municipal, provincial y nacional. Dentro de este público se incluyen los órganos del Poder Popular y el Banco Central de Cuba, en lo adelante, el BCC, como órgano rector del Sistema Bancario Cubano.
- Organizaciones políticas y de masas: organizaciones como el PCC, la UJC, la CTC y sus sindicatos, los CDR, entre otras.
- Bancos nacionales y extranjeros: formado tanto por bancos reembolsantes, como por los bancos corresponsales de la Institución, ubicados en el extranjero, y otros bancos del Sistema Bancario Nacional, como el Banco Financiero Internacional (BFI), Banco Metropolitano, Banco de Inversiones, entre otros.

Política Gerencial:

- ✓ La aplicación creativa de la Nueva Política Bancaria, decisiva en la implementación de los Lineamientos aprobados en el 6to Congreso del PCC.
- ✓ La implantación de un nuevo sistema contable más eficiente SABIC.
- ✓ La consolidación de su condición de líder en el mercado de personas naturales, potenciando la expansión comercial por medio de sus canales de distribución.
- ✓ El aumento de su participación selectiva en el segmento corporativo.
- ✓ El incremento en la captación de pasivos, tanto en divisas como en moneda nacional.
- ✓ La aplicación y el impulso de la nueva política de cobros y pagos del país.
- ✓ El empeño constante por superar los estándares en el servicio que brindamos a la población cubana.
- ✓ La ampliación y el perfeccionamiento operacional de nuestra red de cajeros automáticos, así como el crecimiento de las operaciones en efectivo a través de las terminales de puntos de venta (TPV).

Estructura organizativa de la Sucursal 3572

En el **anexo # 1**, se puede observar el Organigrama del Banco Popular de Ahorro, Sucursal3572 de Colón que representa la estructura interna de la empresa.

La sucursal se encuentra desglosada en diferentes departamentos y cada cual tiene una función distinta como se muestra en la **tabla 2.1**.

Tabla 2.1. Misión de los diferentes Departamentos de la sucursal.

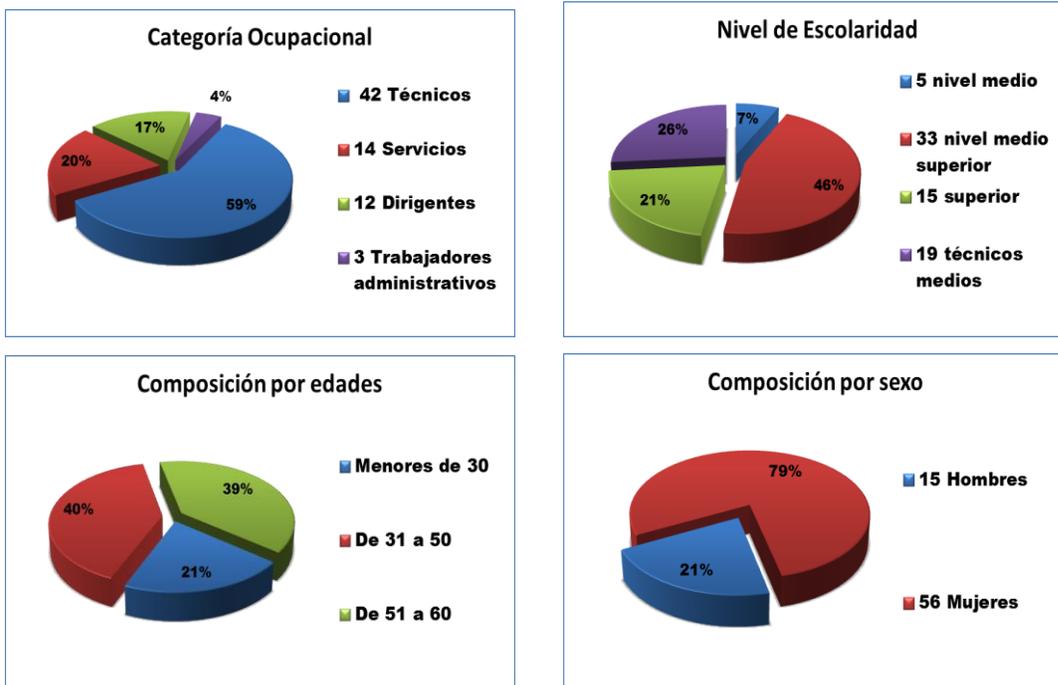
DEPARTAMENTOS	MISIÓN
Dirección General	<ul style="list-style-type: none">• Garantizar y preservar los recursos financieros y el cumplimiento de los objetivos del organismo.• Lograr la rentabilidad de la Oficina y garantizar que todo el trabajo de la sucursal funcione adecuadamente.
Dirección Contable	Garantizar diariamente el procesamiento y contabilización de todas las operaciones de la sucursal. Controlar los gastos del presupuesto y chequear los ingresos. Control, Revisión y Asesoramiento.

Comercial	<p>Atender las necesidades comerciales de los clientes, adaptando la oferta de servicios del Banco.</p> <p>Promover los productos y servicios y tramitar las operaciones que se derivan de los mismos, con la mayor eficacia y profesionalidad.</p> <p>Desarrollar la comercialización de productos y servicios financieros al segmento de personas naturales y jurídicas en la provincia, con la agilidad requerida por el cliente, un mínimo de riesgo y buscando la máxima rentabilidad.</p> <p>Desarrollar la organización interna de la Banca de Particulares y la Banca de Empresas, así como la preparación de su personal, implementando técnicas utilizadas en el mundo financiero moderno.</p>
Caja	<p>Garantizar el servicio de Caja y control del efectivo con la mayor calidad.</p>

Fuente: Departamento de Recursos Humanos.

Estructura y composición de la fuerza laboral

La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 72 trabajadores y la cubierta es de 71, se encuentra desglosada en cuatro categorías ocupacionales: técnicos 42, servicios 14, dirigentes 5 y trabajadores administrativos 3. El nivel de escolaridad que prevalece es el medio superior con un 46%. Posee una fuerza laboral joven ya que el % más alto lo ocupa la escala de 31 a 50 años de edad y predominan las mujeres con un 79 %. Solamente el 20% de sus trabajadores son militantes. Para una mejor comprensión se puede observar en la **figura 2.2** la composición de la fuerza laboral:



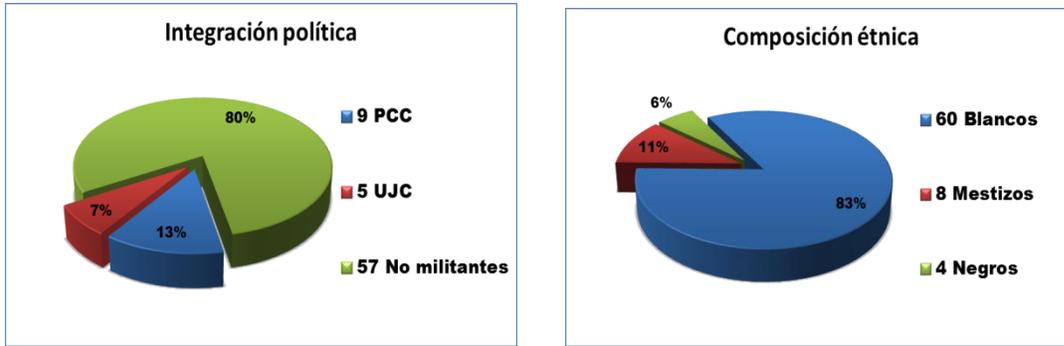


Figura 2.2 Composición de la fuerza laboral de la Sucursal 3572. Colón.

Fuente: elaboración propia.

Mapa de procesos

En la **figura 2.3**, se muestra el mapa de proceso de la Sucursal 3692, así como los subprocesos que se desarrollan en los procesos estratégicos, proceso clave y proceso de apoyo.

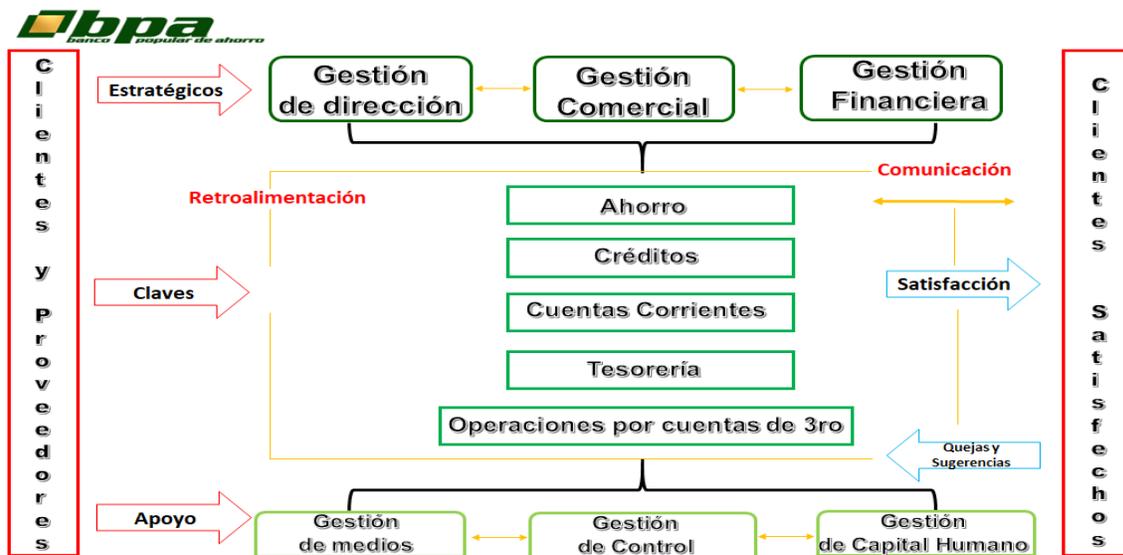


Figura 2.3. Mapa de procesos

Fuente: Documentos oficiales de la Dirección Provincial del BPA, Matanzas, Cuba.

2.3 Antecedentes que justifican la investigación

Para el desarrollo de este epígrafe se consultaron varias metodologías. Debido a que no existe una guía o procedimiento para la elaboración de los profesiogramas, es necesario utilizar las metodologías para confeccionar perfiles de cargo por competencias. En la **tabla 2.2** aparece un cuadro resumen de las metodologías estudiadas.

Tabla 2.2. Análisis de las metodologías para elaborar los profesiogramas.

Metodologías (autores)	Fortalezas	Debilidades
(Cuesta Santos, 2010)	Realiza el diseño del profesiograma con la definición de las competencias y sus dimensiones.	No elabora las matrices con sus respectivos niveles y habla de experiencia previa.
(González & Manrique, 2010)	Se llegan a determinar las competencias y se conceptualizan.	No se tiene en cuenta las matrices de competencias y los diferentes niveles de comportamiento, habilidades y conocimientos que la componen.
(Pérez Muiños, 2013)	Se 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.	Adolecen de las funciones de los cargos
(Oña Artze, 2015)	Utiliza exactamente el mismo procedimiento planteado por (Pérez Muiños, 2013), aplicado al sector bancario.	Adolecen de las funciones de los cargos
(Palmero Sosa, 2020)	Elabora un procedimiento a partir del planteado por (Pérez Muiños, 2013), donde cambia el término de perfil de cargo por competencia por el de profesiogramas, en el proceso de Gigantografía.	Adolecen de los siguientes aspectos en estas secciones del profesiograma: -Datos generales: puestos que le reportan. -Descripción analítica: Calidad y Medio Ambiente, y los aspectos que los usuarios o no de las tecnologías de la información deben conocer.

		-Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo: los medios de protección y las enfermedades comunes relacionadas con la actividad laboral:
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

2.4 Selección de un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas

Al inquirir en las metodologías anteriores y los pasos presentes en cada una de ellas, la autora decide escoger la de (Palmero Sosa, 2020) pues esta se adapta mejor a la situación problemática abordada en la investigación, debido a que cambia el nombre de perfiles de cargo por competencia por profesiogramas. Permite elaborarlos, junto con las matrices de competencias y los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que deben poseer los trabajadores. Además, este procedimiento demuestra poseer gran utilidad en el orden práctico pues tiene resultados satisfactorios en diversos trabajos de diploma.

En la **figura 2.4** que se muestra a continuación se representa el procedimiento metodológico que se desarrollará, a partir de etapas, fases, pasos y sub-pasos que complementan el mismo.

Etapas 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 constar con los profesiogramas y la necesidad de comenzar de inmediato el estudio utilizando el procedimiento como una guía para poder desarrollar la investigación.

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 Capital Humano de la organización para apoyar la capacitación, además de que mediará como consultor entre la organización y el equipo de trabajo.

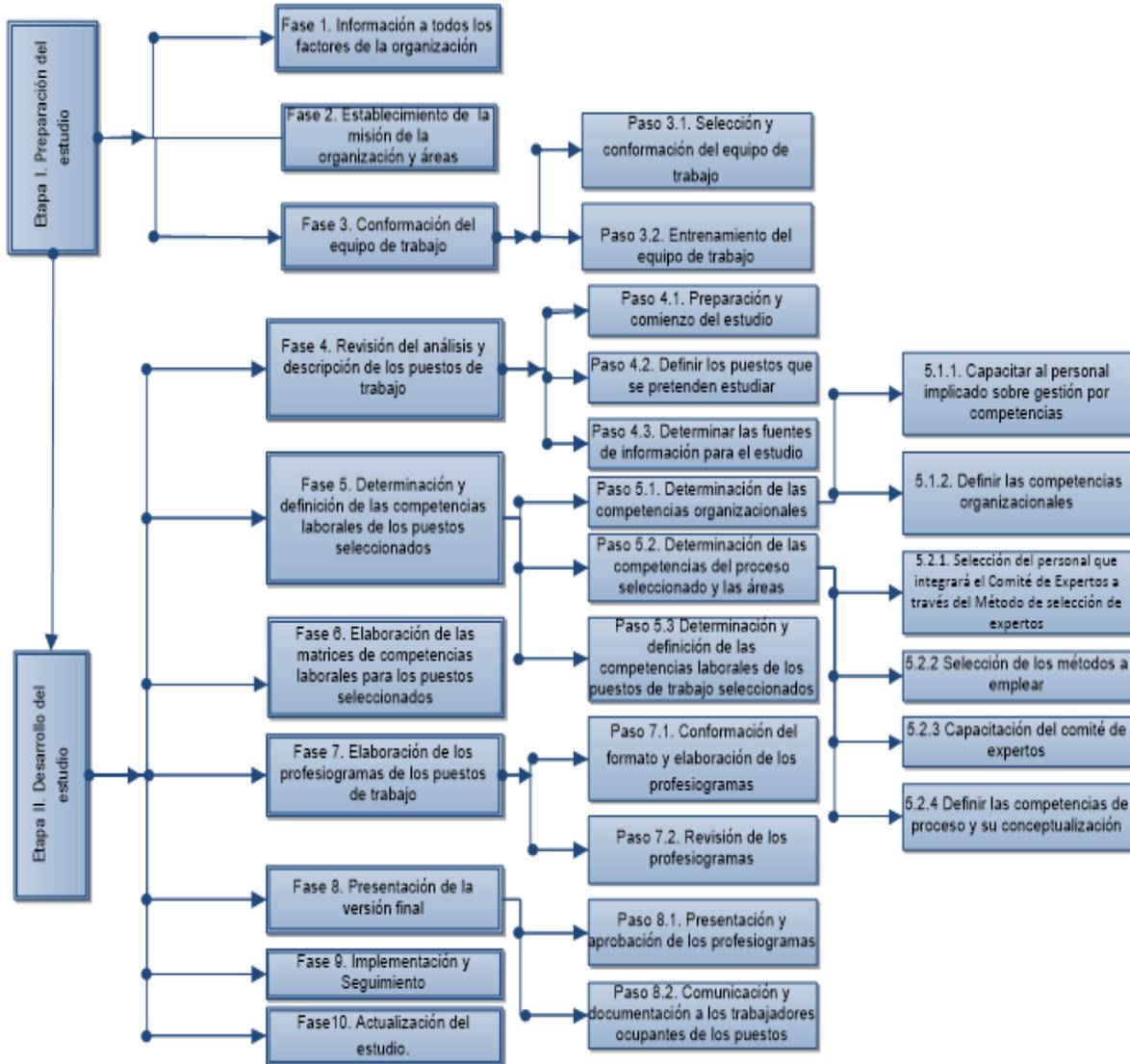


Figura 2.4. Procedimiento para la elaboración de profesiogramas en la Sucursal 3572, BPA de Colón.

Fuente: (Palmero Sosa, 2020).

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 Gestión del Capital Humano, la gestión por competencias, el análisis y descripción de los puestos de trabajo y profesiogramas.

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 desarrolla una reunión inicial con el equipo 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:

1. 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).
2. 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 examinan bibliografías e investigaciones actualizadas sobre la Gestión por Competencias, para la información del grupo de trabajo, donde se informan los objetivos de la investigación al personal implicado y se le da a conocer las competencias organizacionales que más se utilizan en la literatura sobre el tema.

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 Comité 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 de los expertos se utiliza el coeficiente de competencia **k** de (Oñate Ramos, 1998)¹ el cual se determina de acuerdo con la del experto sobre su nivel de conocimiento (**tabla 2.3**) con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes de argumentación (**tabla 2.4**) que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

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

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

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del 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 2.3. Coeficiente de conocimiento.

Características	Prioridad	Valoración
Conocimiento	0,181	

Oñate Ramos. (1998). *Citado por: el Dr. C. Roberto Argelio. Frías Jiménez. Diseño y validación de un modelo de Gestión del Cliente Interno en procesos hoteleros* [Tesis doctoral, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"]. Matanzas

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	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.4. Coeficiente de argumentación.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			Valoración		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13			
Experiencias obtenidas	0.24	0.22	0.12			
Conocimientos de trabajo nacionales	0.14	0.1	0.06			
Conocimiento de trabajo en el extranjero	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			

Fuente: elaboración propia.

5.2.2. Selección de los métodos a emplear.

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 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 proceso

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.

Paso 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.

Paso7.1. Conformación del formato y elaboración de los profesiogramas

Una vez elaboradas las matrices de competencias de los puestos de trabajo se procede a elaborar el modelo de profesiograma, teniendo en cuenta los calificadores de cargos, el inventario de riesgos de las áreas y puestos de trabajo, para conocer las condiciones de

trabajo de los puestos seleccionados. En la **tabla 2.5** aparece el formato de los profesiogramas, aunque estos se pueden adecuar según las exigencias de la empresa.

Tabla 2.5 Formato de profesiograma a realizar en el área objeto de estudio

	Profesiograma Sucursal 3572 BPA de Colón		Folio:					
			Código:					
			Edición:					
			Fecha:					
			Página					
I. Datos generales								
Denominación del puesto								
Proceso al que pertenece								
Cargos que le reporta								
Cargos a quien reporta								
Categoría ocupacional								
Grupo de escala								
Salario								
II. Descripción Genérica (objetivos, razón de ser del puesto)								
III. Descripción analítica								
a) Funciones o actividades del puesto:								
b) Los usuarios o no de las tecnologías de información deben conocer:								
c) Calidad y Medio Ambiente:								
IV. Matriz de Competencias laborales				1	2	3	4	5
1. Saber 2. Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber								
V. Requisitos o exigencias del cargo								
Calificación formal o escolaridad								
Conocimientos específicos								
Experiencia previa								
Requisitos físicos		1.Elemental		2.Medio		3.Superior		
VI. Requisitos de personalidad		1.No exigidos		2.Bajo		3.Medio		4.Alto
VII. Responsabilidades								
VIII. Condiciones de trabajo								
Esfuerzo físico y mental								
Físico				Mental				
Ambiente laboral		Iluminación		Microclima		Ruido		
Riesgos del puesto de trabajo								
Medios de protección								
Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral								

Medidas fundamentales para evitar estos riesgos		
Régimen de trabajo y descanso		
Horario de trabajo		
IX. Cultura organizacional		
Expectativas del comportamiento		
Clima organizacional		
X. Valores compartidos		
Realizado por:	Firma	Fecha
Revisado por:	Firma	Fecha
Aprobado por:	Firma	Fecha

Fuente: elaboración propia en aproximación a Palmero Sosa (2020).

Paso 7.2. Revisión de los profesiogramas.

Una vez conformado el formato de profesiograma se le entrega al jefe de área para que lo revise y en caso de que necesite algún ajuste se rediseña.

Fase 8. Presentación de la versión final

Paso 8.1. Presentación y aprobación de los profesiogramas.

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

Paso 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

1. La sucursal cuenta con un total de 71 trabajadores emplantillados, de los cuales 56 son mujeres que representan el 79%. El nivel de escolaridad prevaleciente es el nivel medio superior con un 46% y la fuerza laboral predominante se encuentra entre 31 a 50 años de edad que representan el 40%. En cuanto a la categoría ocupacional los predominan los técnicos que representan el 59%.
2. Se realiza una búsqueda bibliográfica para seleccionar el procedimiento a utilizar, finalmente se escoge el de (Palmero Sosa, 2020), para la elaboración de los Profesiogramas, donde se describen cada uno de los elementos a tener en cuenta en las etapas y sus respectivas fases, pasos y sub-pasos.

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCESO SELECCIONADO.

El siguiente capítulo posee como objetivo aplicar el procedimiento seleccionado para la elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo del proceso de Comercial debido a que la dirección de la Sucursal así lo ha solicitado, producto que dicho proceso tiene un decisivo impacto 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.

3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo pertenecientes al proceso comercial.

Etapa 1. Preparación del estudio.

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

Se comunica a los trabajadores la necesidad e importancia de contar con los profesiogramas de los puestos de trabajo.

Fase 2. Establecimiento de la misión de la organización.

La misión de la organización es brindar productos y servicios bancarios a la población y personas jurídicas; interesándose en amplios programas sociales y contribuyendo así, al desarrollo económico del país.

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 teniendo en cuenta los requisitos siguientes: los años de experiencia, conocimientos y dominio de las actividades que se ejecutan en el proceso seleccionado, así como la disposición para cooperar en la realización de la investigación. La relación del equipo de trabajo (tabla 3.1) se presenta a continuación:

Tabla 3.1. Miembros del equipo de trabajo.

Nombre	Cargo que ocupa	Años de experiencia	Nivel de escolaridad
Eunice Tamayo Vasconcelo	Técnico A en Gestión de Recursos Humanos	7	Técnico Medio Superior
Kilminys Benítez	Gerente de Sucursal B	13	Universitario

Chacón			
Miriam Sánchez Díaz	Cajero Bancario	30	Técnico Medio Superior
Marlyn Abreu Hernández	Estudiante de 5to año de Ingeniería Industrial	-	Universitario

Fuente: elaboración propia.

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

Paso 3.2. Entrenamiento del equipo de trabajo.

Después de conformar el equipo de trabajo se procede a su preparación. Inicialmente se explican los objetivos que se quieren en el estudio y su relación con la aplicación del procedimiento teniendo en cuenta sus etapas, fases, pasos y sub-pasos. Seguidamente se ofrece una conferencia basada en el marco teórico referencial del estudio, se consultan diferentes investigaciones y literaturas relacionadas con el análisis y descripción de los puestos de trabajo y la gestión por competencias, realizan debates y discusiones grupales, para enriquecer los conocimientos de los miembros del equipo acerca de las temáticas.

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 imparten al cliente e integran el proceso Comercial, debido a que son los procesos que más trabajadores tiene en contacto directo con los clientes, por lo que se considera este personal con una gran incidencia en la satisfacción de los mismos, siendo los puestos a estudiar los que se muestran en la tabla 3.2.

Tabla 3.2 Puestos de trabajo a realizar el estudio.

Puestos de trabajo	Plantilla cubierta
Cajero Bancario	15
Gestor C de negocios bancarios	11

Fuente: elaboración propia.

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:

- ✓ **Organigrama:** se observa la posición que ocupan los puestos de trabajo objeto de estudio y su interrelación directa e indirecta con los restantes puestos.
- ✓ **Valores Organizacionales:** se estudian las decisiones y conductas que se toman dentro de la empresa, aquí se refleja la filosofía, identidad colectiva, individual y su cultura organizacional.
- ✓ **Planificación estratégica:** se adopta la misión, visión, objetivos y el sistema de valores de la organización, para definir las competencias de los puestos de trabajo analizados.
- ✓ **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, el registro mensual, medio por el cual se comprueba el cumplimiento de las actividades, metas trazadas y las debilidades y fortalezas de cada trabajador en el desempeño de las funciones de su puesto.
- ✓ **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 (Negociador de Documentos Bancarios y Cajero Bancario) analizándose los aspectos que constituyen el documento.
- ✓ **Manual de Instrucciones y Procedimientos del BPA:** se hace una revisión del manual donde se encuentran descritos los procesos, las funciones de cada uno de los puestos y los objetivos propuestos todo en función de lograr la satisfacción del cliente.

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

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

Paso 5.1. Determinación de las competencias organizacionales.

Se realiza una reunión con el grupo de trabajo y el consejo de dirección ampliado

5.1.1. Capacitar al personal sobre la Gestión por Competencias.

Se realiza un taller con los miembros del equipo de trabajo, en donde se les habla sobre el tema a tratar en la investigación y sus objetivos, se les explica las competencias organizacionales más utilizadas en la literatura consultada y se explica en qué consisten cada una de ellas.

5.1.2. Definir las competencias organizacionales.

Una vez revisados los documentos de la sucursal, se realiza una tormenta de ideas con los integrantes del grupo de trabajo y posteriormente es presentada a todos los trabajadores a través del Consejo de dirección ampliado. Se concluye que las competencias organizacionales más significativas en la sucursal que deben poseer los trabajadores bancarios son:

- ✓ **Orientación al cliente:** superar las expectativas de los clientes ofertando en la cartera de productos bancarios los que se enmarquen en lograr la preferencia y fidelidad de los mismos. 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 con una sensibilidad especial para detectar sus requerimientos y transformar esas necesidades en nuevas y eficientes soluciones.
- ✓ **Adaptabilidad al cambio:** capacidad de la Sucursal de adaptarse y avenirse a los cambios del entorno, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimiento del trabajo.
- ✓ **Liderazgo:** lograr convertirnos en líderes dentro del sector bancario, garantizando la preferencia de los clientes del BPA, por la calidad y exigencia de los productos y servicios que se ofertan, posicionándonos en la preferencia de los mismos a través de un servicio personalizado y con una óptima calidad.
- ✓ **Trabajo en equipo:** propiciar el trabajo en grupo, para contribuir a promover el conocimiento estratégico, y establecer conjuntamente objetivos comunes,

promoviendo la comunicación y la colaboración entre los trabajadores; posibilitando el surgimiento de nuevas ideas para lograr mejores resultados finales.

Paso 5.2. Determinación de las competencias de los procesos seleccionados.

El proceso seleccionado es Comercial el cual representa en la organización el de mayor impacto sobre las expectativas y percepciones de los clientes.

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

Para la selección de los expertos, entendiéndose a estos como aquel especialista que conoce en profundidad un tema porque lo ha estudiado, investigado y reflexionado, posee una experiencia práctica directa en ese campo del saber y que como consecuencia ha conseguido logros reconocidos en esta área del saber; 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 necesitan, a través de la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned}
 M &= P * (1 - P) * KI^2 \\
 &= 0.01 * (1 - 0.01) * 6.65640.102 \\
 &= 6.5898 \approx 7
 \end{aligned}$$

Dónde:

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

K=6.6564 Para un nivel de confianza del 99%.

I=0.1 Nivel de precisión que se asumió.

La aplicación de la fórmula para el cálculo del número de expertos arroja que se necesitan como mínimo 7 expertos. Para una mayor confiabilidad en los resultados, se deben escoger de 9 a 25 expertos según la literatura consultada, por lo cual se eligen 10 posibles expertos. En la **tabla 3.3** se muestra la relación de los posibles miembros del Comité de Expertos, para lograr una mayor confiabilidad según dice la bibliografía se han tomado 10 expertos.

Tabla 3.3 Miembros del comité de expertos

No	Nombre	Cargo que ocupa	Experiencia (años)	Nivel profesional
1	Michel Rodríguez Cabrera	Director de Sucursal	14	Universitario
2	Eunice Tamayo Vasconcelo	Técnico A en GRH	7	Técnico medio
3	Kilminys Benítez Chacón	Gerente de Sucursal	13	Universitario

		B		
4	Yanetsy Perdomo Pérez	Gerente de Sucursal B	3	Pre-universitario
5	Daisy Pérez Torres	Analista B de riesgo bancario	1	Universitario
6	Miriam Sánchez Díaz	Cajero bancario	30	Técnico medio
7	Yeney González Hernández	Contador B	3	Pre-universitario
8	Yusmargareth Chacón Martínez	Gestor B de negocios bancarios	15	Universitario
9	Bárbara Cabrales Méndez	Contador A	25	Universitario
10	Anabelis Marcos Lemus	Gestor C de negocios bancarios	19	Pre-universitario

Fuente: elaboración propia.

En las **tablas 3.4** y **3.5** se muestran los coeficientes de conocimiento (kc), y el coeficiente de argumentación (ka) respectivamente de los expertos que se toma para la determinación del coeficiente de experticia (K) que se muestra en la **tabla 3.6**.

Tabla 3.4 Coeficiente de conocimiento

Características	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
Disposición	0,054	X	X	X		X	X			X	X
Creatividad	0,100	X	X	X		X	X	X	X	X	
Profesionalidad	0,113	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de análisis	0,122	X	X	X	X			X	X	X	
Experiencia	0,145	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Intuición	0,054	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Actualización	0,127	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Colectividad	0,018	X	X		X	X	X	X	X	X	X
Coeficiente de conocimiento (Kc)	1.00	1.00	1.00	0.98	0.85	0.79	0.88	0.97	0.95	1.00	0.88

Fuente: elaboración propia.

La **tabla 3.6** muestra los resultados obtenidos del coeficiente de competencia. En este caso los 10 expertos propuestos, nueve cumplen con la condición de $K \geq 0.8$, eliminando el experto 5, quedando conformado el comité de expertos según se muestra en la **tabla 3.7**.

Tabla 3.7 Miembros del comité de expertos

No	Nombre	Cargo que ocupa	Experiencia (años)	Nivel profesional
1	Michel Rodríguez Cabrera	Director de Sucursal	14	Universitario
2	Eunice Tamayo Vasconcelo	Técnico A en GRH	7	Técnico medio
3	Kilminys Benítez Chacón	Gerente de Sucursal B	13	Universitario
4	Yanetsy Perdomo Pérez	Gerente de Sucursal B	3	Pre-universitario
5	Miriam Sánchez Díaz	Cajero bancario	30	Técnico medio
6	Yeney González Hernández	Contador B	3	Pre-universitario
7	Yusmargareth Chacón Martínez	Gestor B de negocios bancarios	15	Universitario
8	Bárbara Cabrales Méndez	Contador A	25	Universitario
9	Anabelis Marcos Lemus	Gestor C de negocios bancarios	19	Pre-universitario

Fuente: elaboración propia.

5.2.2. Selección de los métodos a emplear.

Se selecciona el método Delphi y el método del Coeficiente de Kendall para lograr unificar y ponderar el criterio de los expertos, en la determinación de las competencias de los puestos seleccionados.

Tabla 3.5 Coeficiente de argumentación.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
	A	M	B										
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13	A	M	A	M	M	B	M	A	A	M
Experiencias obtenidas	0.24	0.22	0.12	A	M	A	B	M	M	M	A	A	M
Conocimientos de trabajo nacionales	0.14	0.1	0.06	A	A	A	M	M	M	A	M	A	A
Conocimiento de trabajo en el extranjero	0.08	0.06	0.04	M	M	M	M	B	B	M	B	M	M
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05	M	M	A	A	M	M	A	A	M	A
Curso de actualización	0.18	0.14	0.1	A	A	A	A	M	A	A	A	A	A
Ka (Coeficiente de Argumentación)	1	0.80	0.50	0.96	0.88	0.98	0.76	0.78	0.74	0.90	0.92	0.96	0.90

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.6. Coeficiente de experticia o competencia.

Coeficientes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Kc (Coeficiente de Conocimiento)	1.00	1.00	0.98	0.85	0,79	0.88	0.97	0.95	1.00	0.88
Ka (Coeficiente de Argumentación)	0.96	0.88	0.98	0.76	0.78	0.74	0.90	0.92	0.96	0.90
K (Coeficiente de Competencia)	0.98	0.94	0.98	0.805	0.785	0.81	0.935	0.935	0.98	0.89

Fuente: elaboración propia.

5.2.3. Capacitación del Comité de Expertos.

Para preparar al comité de expertos se conforma una reunión con los miembros del grupo de trabajo donde se debaten temas como: gestión por competencias, los métodos a emplear en la investigación (Delphi y Kendall) para seleccionar las competencias de los puestos de trabajo, además de la revisión de documentación del sistema de Gestión Integrado tales como manuales y procedimientos técnicos requeridos para el proceso objeto de estudio, lo cual posibilita a los expertos desarrollar una noción completa del funcionamiento del proceso y sus actividades.

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 cuales se ajustan al proceso comercial y se reduce el listado utilizando para ello el Método Delphi, quedando así aquellas competencias cuyo coeficiente de concordancia es $C \geq 0.70$.

Tabla 3.7. Aplicación del método Delphi para la selección de las competencias del proceso comercial.

Competencias Laborales	Expertos									Coeficiente de concordancia (C)	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		
Orientación al cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mejora continua	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0.88
Profesionalidad en el servicio	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0.55
Responsabilidad	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0.77
Comunicación oral y escrita	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0.55
Trabajo en equipo	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.88
Planificación y organización	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0.77
Conocimiento Organizacional	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0.33
Compromiso	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0.77
Adaptabilidad al cambio	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.77

Fuente: elaboración propia.

Con el objetivo de unificar el criterio de los expertos se procede a la aplicación del Método Kendall, de manera que cada integrante del comité pondere según su criterio el orden de prioridad de las competencias del proceso Comercial.

Tabla 3.8. Método Kendall para determinar la importancia y prioridad de las competencias del proceso de Comercial.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	ΣA_i	Δ	Δ^2
Orientación al cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	-27	729
Mejora continua	6	5	5	6	5	5	5	6	3	46	10	100
Trabajo en equipo	2	2	4	2	2	2	6	3	2	25	-11	121
Responsabilidad	5	6	7	5	6	4	4	7	5	49	13	169
Planificación y organización	3	3	2	4	4	7	2	2	6	33	-3	9
Compromiso	4	4	3	3	3	3	3	5	4	32	-4	16
Adaptabilidad al cambio	7	7	6	7	7	6	7	4	7	58	22	484
T= 36										252		1628
k=7												
m=9												
W=0.72												

Fuente: elaboración propia.

El valor del coeficiente Kendall es de $W= 0,72$ por lo tanto el estudio es válido y existe concordancia entre el criterio de los expertos. El valor de $T= 36$ y las competencias seleccionadas serán las que cumplan la siguiente condición: $\Sigma A_i < T$.

Con la aplicación de los métodos anteriores se determinaron las competencias que más enmarcan al proceso objeto de estudio, las mismas se representan a continuación junto a su conceptualización:

- ✓ **Orientación al cliente:** establecer relaciones de confianza con los clientes, contar con un equipo de trabajo altamente competitivo capaz de brindar respuestas ágiles y precisas, orientado a superar las expectativas de los clientes, donde se fomenta y consolida una cultura de servicio.

- ✓ **Trabajo en equipo:** promover el trabajo y las actividades colectivamente, es la colaboración conjunta de los trabajadores para ofrecer un servicio eficaz, dando prioridad a los intereses organizacionales antes que a los personales, y utilizar las oportunidades que propicia el trabajo en grupo para lograr el éxito de las actividades que se desarrollan en el área.
- ✓ **Compromiso:** crear políticas que garanticen el compromiso de los trabajadores con la sucursal y viceversa, logrando un alto sentido de pertenencia y responsabilidad, enmarcarse en los intereses generales de la sucursal, promover decisiones y posiciones que beneficien a la organización, realizando todas las actividades por parte del personal con entrega, vitalidad y control, de manera que respondan a los objetivos concretos de la sucursal.
- ✓ **Planificación y organización:** establecer rutinas, brindar instrucciones sobre cómo priorizar las tareas diarias que se llevan a cabo en el proceso y enfrentar posibles obstáculos que se presenten. Cuando los empleados tienen días organizados, se dedica menos tiempo a tratar de averiguar qué hacer a continuación.

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

En el paso anterior fueron seleccionados para la determinación y definición de sus competencias los puestos de trabajo de Cajero Bancario y Gestor C de Negocios Bancarios pertenecientes al proceso Comercial. Seguidamente se lleva a cabo un trabajo grupal con los miembros del comité de expertos para la selección de las competencias, teniendo en cuenta la revisión de documentos como: análisis y descripción de puestos, calificadores de cargo, resultados de las evaluaciones de desempeño y los profesiogramas estándares, para mayor comprensión de las funciones y requerimientos de cada puesto.

Se le proporciona al comité de expertos un modelo de cuestionario con las competencias más utilizadas en la literatura consultada, el mismo aparece en el **anexo # 2**. A partir de este los expertos seleccionan mediante un cuestionario, aquellas competencias que más se ajustan a los puestos de trabajo seleccionados.

Puesto de trabajo: Cajero Bancario

Después de realizar el cuestionario y los expertos decidir las competencias que más se ajustan al puesto de cajero bancario por sus características, se realiza una reducción de las

mismas a través de los Métodos Delphi y Kendall, quedando reflejado en las **tablas 3.9 y 3.10**, como se muestra a continuación.

Tabla 3.9. Método Delphi para la selección de las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo cajero bancario.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	C
Orientación al cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Espíritu de superación	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0.56
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0.78
Tolerancia personal a la presión de trabajo	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.89
Compromiso con el sector bancario	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0.56
Adaptabilidad al cambio	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.89
Profesionalidad en el servicio	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0.78
Responsabilidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Comunicación	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0.45
Conocimiento organizacional	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0.56

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.10. Método Kendall para determinar la importancia y prioridad de las competencias del puesto de cajero bancario.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	ΣA_i	Δ	Δ^2
Orientación al cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	-22.5	506.3
Responsabilidad	5	6	6	6	5	6	3	5	4	46	14.5	210.3
Tolerancia personal a la presión de trabajo	6	4	5	4	2	3	5	3	6	38	6.5	42.3
Adaptabilidad al cambio	4	5	3	5	3	4	6	6	5	41	9.5	90.3
Trabajo en equipo	3	2	2	2	6	5	2	4	3	29	-2.5	6.3
Profesionalidad en el servicio	2	3	4	3	4	2	4	2	2	26	-5.5	30.3
T= 31.5 k=6 m=9 W=0.62										189		885.8

Fuente: elaboración propia.

Según los resultados de los métodos se definen que las competencias laborales que debe poseer un trabajador para ocupar el puesto de trabajo de **Cajero Bancario** son:

- ✓ **Orientación al cliente:** brindar la información necesaria sobre los productos bancarios cada vez que el cliente lo necesite, saber escuchar al cliente para conocer sus intereses y esforzarse por cumplirlos, ser precisos en la entrega y recibo de efectivo, y tener destreza en el manejo del mismo, para reducir al mínimo las demoras y elevar el nivel de satisfacción de todo el personal que asista a nuestra oficina bancaria.
- ✓ **Profesionalidad en el servicio:** trabajar con honestidad, responsabilidad, donde prevalezca la confiabilidad en el servicio que se presta, ser puntuales en el puesto de trabajo, lograr la máxima eficiencia y productividad, verificar la legitimidad de las monedas recibidas, promover los negocios de la sucursal y responsabilizarse por la captación de pasivo, siendo extremadamente cuidadosos con las diferencias sobrantes y faltantes en cualquiera de las monedas con las que opera el banco, contribuyendo a la rentabilidad de la sucursal.
- ✓ **Trabajo en equipo:** aprender a trabajar en equipo, directamente con los Gestores de Negocios Bancarios, que son los encargados de pasar las operaciones en las que no media efectivo a cada uno de los cajeros, ser receptivos en este momento, se logra una buena comunicación de ambas partes, llegando a un consenso final que tribute a brindar un servicio compelo y con calidad.

Puesto de trabajo: Gestor C de negocios bancarios

Aquí se exponen las competencias ya determinadas para cada uno de ellos y su conceptualización; no se muestran las tablas con los métodos Delphi y Kendall debido a que se procede de igual manera que el puesto anterior.

- ✓ **Orientación al cliente:** aprender a conocer al cliente, con sus características y peculiaridades, ser capaz de analizar, identificar y entender sus necesidades y deseos que lo llevaron a visitar la sucursal, y enfocarse de manera directa en orientarlo en función de sus intereses e inquietudes, con el fin de ayudarlo a resolver sus problemas y ser capaces de lograr que se retire de nuestra oficina bancaria con el cien por ciento de sus expectativas cumplidas.
- ✓ **Poder de negociación:** poseer y emplear técnicas de negociación que incidan sobre la futura elección del cliente sobre el producto bancario, dígame aperturas de cuentas de ahorro ordinario, depósitos a plazo, otorgamiento y solicitud de créditos sociales,

etc., efectuando negociaciones que convengan a las dos partes, influyendo positivamente para llegar a acuerdos en el menor tiempo posible, aprendiendo a conciliar intereses diferentes, dominando términos contables y financieros.

- ✓ **Comunicación oral y escrita:** escuchar al cliente, establecer relaciones duraderas con ellos, 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 productos bancarios ofertados por la sucursal, con el objetivo de lograr que regrese en busca de la seguridad y confianza brindada por el personal existente en el área.
- ✓ **Trabajo en equipo:** contribuye con sus compañeros para ofrecer un servicio coordinado y versátil con vistas al cumplimiento de los objetivos propuestos, a fin de que cada uno pueda cumplir las funciones de su cargo entrelazando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final del proceso comercial. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo.

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

Conceptualizadas las competencias de los puestos de trabajo se continúa con la elaboración de la matriz de competencias para cada puesto (Anexos 3 y 4), mediante un trabajo grupal entre el comité de expertos y el grupo de trabajo. Cada matriz contará con 5 niveles que muestran diferentes comportamientos, habilidades y conocimientos, ya sea por su trabajo o por las situaciones que se afrontan; conjugando los elementos: 1. Saber, 2. Saber- Hacer, 3. Querer-Saber-Ser, 4. Saber-Aprender, 5. Hacer-Saber, teniendo en cuenta que cada comportamiento se define con un nivel del uno al cinco, en dependencia del estado deseado. Posteriormente el colectivo de trabajo procede a la aprobación y revisión de las matrices con sus diferentes niveles, las cuales formarán parte del modelo de profesiograma que se elabora en la siguiente fase.

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

Paso 7.1. Conformación del formato y elaboración de los profesiogramas.

Una vez elaboradas las matrices de competencias de los puestos de trabajo se procede a elaborar los profesiogramas, para ello se emplea las NC 871:2011 y la NC ISO 8995:2003

para conocer el nivel de ruido y de iluminación para el puesto, los calificadores de cargo y el manual de Instrucciones y Procedimientos del BPA.

Posteriormente se elaboran los profesiogramas de cada puesto objeto de estudio, los cuales aparecen en los **anexos 3 y 4**.

Paso 7.2. Revisión de los profesiogramas.

El grupo 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.

En reunión con el Consejo de Dirección ampliado se dan a conocer los profesiogramas, los cuales quedan aprobados para los puestos analizados que intervienen en el proceso comercial.

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

El grupo de trabajo que realiza el estudio encabezado por la Técnica A en la Gestión de los Recursos Humanos y el director, en presencia de los trabajadores del área, comunica y notifica la culminación y éxito del estudio, así como los resultados obtenidos a través del aula virtual que se emplea para la capacitación de los trabajadores de la sucursal.

Es imposible por cuestiones de tiempo desarrollar las fases 9 y 10, pues 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. Por tanto, es necesario que transcurra un tiempo de su implementación para evaluar los resultados.

Conclusiones parciales

1. Se determinaron, a través del método Delphi y Kendall; las competencias para el proceso comercial las cuales son: orientación al cliente, trabajo en equipo, compromiso y planificación-organización.
2. Para el puesto de Cajero Bancario las competencias son: orientación al cliente, profesionalidad en el servicio y trabajo en equipo; para el puesto de Gestor C de

Negocios Bancarios: orientación al cliente, poder de negociación, comunicación oral y escrita y trabajo en equipo.

3. Se elaboran los profesiogramas para ambos puestos de trabajo, en donde se conforman las matrices de competencias laborales.
4. Las fases 9 y 10 del procedimiento no han sido posibles desarrollarlas puesto que es necesario que transcurra un tiempo para su puesta en práctica.

CONCLUSIONES

En el desarrollo de esta investigación fundamentada en los aspectos teóricos conceptuales presentados, la selección de un procedimiento y su aplicación práctica en la sucursal 3572 de Colón, del Banco Popular de Ahorro, permiten llegar a las conclusiones siguientes:

1. El objetivo general de la investigación fue cumplido, ya que se elaboran los profesiogramas de los puestos de trabajo del proceso comercial, con vista a la implementación de la Gestión por Competencias en la Sucursal 3572 de Colón.
2. Se realizó una amplia búsqueda bibliográfica de los referentes teóricos nacionales e internacionales sobre el tema de la investigación, donde queda demostrado la necesidad e importancia de los profesiogramas para la gestión por competencias.
3. A partir de un amplio análisis de los procedimientos que existen para abordar este tema, se selecciona el de (Palmero Sosa, 2020) por ser el que más se ajusta a la investigación.
4. Mediante un trabajo grupal realizado con el Consejo de Dirección Ampliado se determinan las competencias de la Sucursal y con el grupo de expertos las del proceso Comercial y los puestos de trabajo, se puede apreciar alineación entre estas.
5. Las competencias de los puestos Cajero Bancario y Gestor C de Negocios Bancarios se determinan y conceptualizan, siendo las más significativas: la orientación al cliente y el trabajo en equipo.
6. Son elaborados los profesiogramas que comprenden las características generales de cada puesto, requerimientos, requisitos físicos y de personalidad, descripción genérica y analítica, condiciones de trabajo, cultura organizacional, valores compartidos, responsabilidades y matriz de competencia como elementos fundamentales del mismo.
7. No fue posible desarrollar las fases 9 y 10 de la etapa conclusiva del procedimiento, correspondientes a la implementación, seguimiento y actualización del estudio puesto que es necesario que transcurra un tiempo para su ejecución.

RECOMENDACIONES

En relación con los resultados logrados en esta investigación, se formulan un grupo de recomendaciones que ayudan a perfeccionar temas tratados en la investigación, estas son:

1. En la medida de las posibilidades introducir los resultados de la investigación implementando los profesiogramas para los puestos de trabajo en el proceso Comercial.
2. Aplicar el procedimiento en los puestos restantes de la Sucursal para lograr un mejoramiento generalizado de la selección, evaluación y formación de los trabajadores.
3. Debido a la flexibilidad del procedimiento empleado se considera que puede ser aplicado en otras Sucursales de la provincia y el país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo Muriel, A. F. (2018). La teoría del capital humano, revalorización de la educación: análisis, evolución y críticas de sus postulados. *Revista Reflexiones y Saberes*(8), 58-72.
- Alles, M. (2016). *La gestión de recursos humanos por competencias* (Ediciones Granica ed., Vol. Vol.1).
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
- Asán Caballero, L. (2021). Informatización de la Gestión de Capital Humano en la Nueva Empresa Cubana.
- Beer, M., Lawrence, P., Quinn Mills, D. C., & Walton, R. E. (1990). Dirección de los Recursos Humanos.
- Bórquez, O. (2019). Las tendencias globales que impactan la gestión de Recursos Humanos. <https://www.equiposytalento.com/tribunas/bsp-executive/las-tendencias-globales-que-impactan-la-gestion-de-recursos-humanos/2019-07-02/>
- Cabanilla Guerra, G. (2018). Desempeño de municipios basados en modelos de competitividad. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 210-213.
- CognosOnline. (2021). *Líderes en transformación digital*. <http://cognosoline.com/cl/blog/cl-tipos-competencias-laborales>
- Comunidad Latina de Estudiantes de Negocio. (2015). *El enfoque de competencias en la gestión de los recursos humanos* <http://www.uch.edu.ar/rrhh>
- Corzo Rodríguez, E. (2020). *Aplicación del procedimiento de González Díaz (2016) para la selección del personal por competencias en la UEB OBET Cárdenas* [Trabajo de Diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].
- Cruz Muñoz, P., & Vega Lopez, G. (2001). *La gestión por competencias: Una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano* [Trabajo de titulación, Universidad de Antofagasta].
- Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchundia-Loor, A., & Mateus-Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería industrial*, 39(1), 24-35.
- Cuesta-Santos, A., & Valencia-Rodríguez, M. (2018). Capital humano: contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. *Ingeniería industrial*, 39(2), 135-145.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (A. y. F. Varela, Ed. ECOE ed.). <http://ecoeediciones.com>
- De la Cruz García, D. A. (2019). *“Elaboración de perfiles de cargo por competencias en los puestos de trabajo seleccionados de la Dirección Provincial del BPA”* [Tesis de diploma, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
- Delgado, M., & Domingo, J. (2000). Modelos de gestión por competencias. *Caracas, Venezuela*.
- Deroncele, A. (2015). *Panorama científico contemporáneo de las competencias*. Libro (no publicado). Departamento de Psicología, Universidad de Oriente, Cuba.

- Dominguez Rodriguez, R. (2019). *Procedimiento para la seleccion de personal por competencias en la Empresa de Aceros Inoxidables de las Tunas* [Tesis doctoral, Universidad Vladimir Ilich Lenin]. Las Tunas.
- Escobar Solís, I. C. (2013). *Procedimiento para auditar la efectividad del proceso de selección en la sucursal CUBALSE Las Tunas* [Tesis de Maestría, Universidad de Las Tunas]. Las Tunas.
- Espinoza Freire, E. E. (2018). Gestión del conocimiento mediado por tic en la Universidad Técnica de Machala. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 199-219.
- Fix, B. (2018). *The trouble with human capital theory*. <http://www.econtor.eu>
- Gálvez Fernández, A. R., Borrás Atienzar, F., & Abadía Lugo, J. R. (2020). Indicadores de gestión del capital intelectual para la banca comercial cubana. *Retos de la Dirección*, 14(1), 310-336.
- García Domínguez, L. (2021). *Procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargos por competencias en la Sucursal 3521 de BANDEC Varadero*. [Trabajo de diploma, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"]. Matanzas.
- García Dousat, Y., Reyes Jardinez, L., & Carballo, C. J. (2009). ¿ Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? *Ciencias Holguín*, 15(2), 1-9.
- García González, M., García Rodríguez, A., Pérez Marimón, R. A., González Pérez, M., & Martínez López, Y. (2015). La gestión por competencias para el desempeño exitoso, análisis desde el sector empresarial cubano. *Avances*, 16(1), 64-75.
- Gómez Macias, M., Gómez Macias, C. P., & López Regalado, M. E. (2009). Profesiograma o perfil por competencias en la Gestión de Recursos Humanos.
- González, F., & Manrique, G. (2010). *Propuesta de un procedimiento para el análisis y diseño de los puestos de trabajos (ADTP) con enfoque de competencia para la Empresa de Servicios Matanzas* [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas, Universidad de matanzas "Camilo Cienfuegos"]. Matanzas.
- Heathfield, S. M. (2014). *What Is Human Resource Management?* <https://www.thebalancemoney.com/what-is-human-resource-management-1918143>
- Jorge Acosta, A., Fernández, N., & Mollón, M. (2002). *Recursos Humanos en empresas de turismo y hostelería* (P. EDUCACION, Ed.).
- Ladueña, A. (2004). La formación por competencias laborales. Guía Técnico-Pedagógica. para docentes de formación profesional. Lima: Time Publicidad.
- Marín Elías, J. (2012). *Análisis y descripción de puestos de trabajo en PYMES*. [Grado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de León].
- Mendieta-Ortega, M. P., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287-312.
- Mertens, L. (1998). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

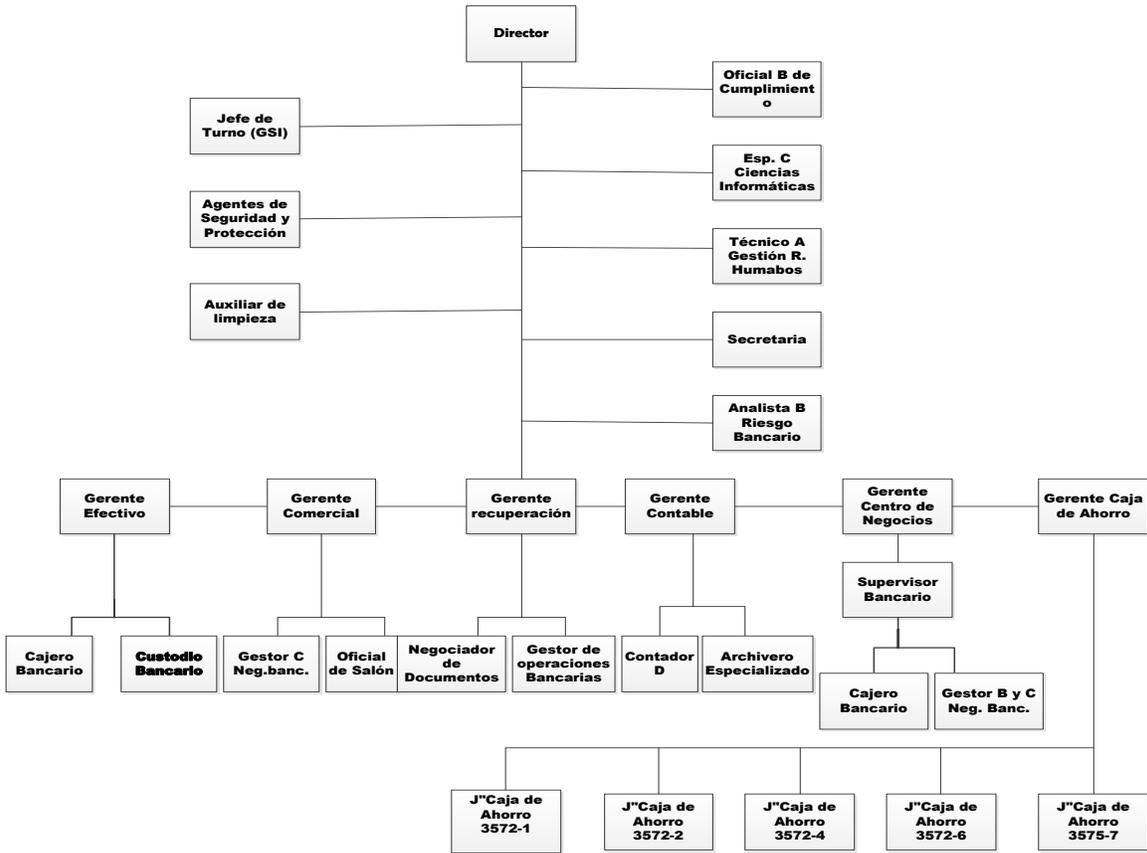
- Naranjo Herrera, C. G., & Gallego Giraldo, C. (2020). El capital humano de la empresa: una propuesta de medición. *Entramado*, 16(2), 70-89.
- NC ISO 8995/CIE S 008:2003 Iluminación de puestos de trabajo en interiores, (2003).
- NC 3000/2007 sobre sistema de gestión integrada de capital humano—vocabulario, (2007).
- NC 871: 2011 Seguridad y salud en el trabajo. Ruido en el ambiente laboral. Requisitos Higienico sanitarios generales., (2011).
- Oña Artze, A. M. (2015). *Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el Banco Popular de Ahorro, Sucursal 3512, Varadero*. [Tesis de diploma, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
- Otero Maceira, C. (2019). *Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Sucursal Palmares Matanzas* [Trabajo de diploma, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
- Palmero Sosa, Y. (2020). *Elaboración de profesiogramas en el taller de Gigantografía de la Empresa Estatal Socialista (EES) GEOCUBA, Matanzas* [Trabajo de Diploma, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
- Pari Quenta, R. A. (2022). *Capital humano y productividad de la empresa PEVOEX Contratistas SAC periodo 2021* [Tesis de diploma, Universidad César Vallejo]. Perú.
- Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular., (2017). <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/%C3%BA%20ultimo%20PDF%2032.pdf>
- Pazmiño Ahitón, J. A., & Mera Miño, J. J. (2018). *Manual de funciones internas y profesiogramas en el instituto de investigaciones tecnológicas* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Guayaquil].
- Peñalver, A. (2018). Las 12 tendencias más relevantes de RRHH para 2020. *Observatoriorh*. <https://www.observatoriorh.com/blogosfera/12-tendencias-relevantesrrhh-2020.html>
- Pérez Muiños, D. (2013). *Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Breezes "Bella Costa"* [Trabajo de diploma, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"]. Matanzas.
- Ramírez Torres, W. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial:: una revisión de literatura. *Lúmina*, 23(1), E0019-E0019.
- Rodríguez García, O. (2015). *Diseño del sistema de gestión integral de capital humano (SGICH) en la empresa constructora militar "El Vaquerito"* [Tesis de diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas]. Las Villas.
- Rondón, M. A. M. (2017). Modelo teórico curricular para la transformación del talento humano en la universidad compleja. *Desarrollo, economía y sociedad*, 6(1), 137-154.
- Ruccio, D. (2015). *The Human Capital Controversy* <https://rwer.wordpress.com/2015/02/22/the-human-capital-controversy/>
- Sánchez Labrada, U. (2018). *Procedimiento para análisis y descripción de puestos de trabajo con enfoque de competencias laborales en Acinox*, [Tesis doctoral, Universidad de Las Tunas]. Las Tunas.
- Sobrino Vasallo, L. E. (2022). *Procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias del Banco Popular de Ahorro, Sucursal 3692, Pedro Betancourt*. [Trabajo de diploma, Universidad de matanzas]. Matanzas.

Stegmann Salazar, T. (2014). Gestión por competencias: un nuevo desafío en la educación hoy. 13.

Lineamientos de la política económica y social del partido y la evolución para el período 2021-2026, (2021).

ANEXOS

Anexo # 1. Organigrama del Banco Popular de Ahorro, Sucursal 3572 de Colón.



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la Sucursal 3572 de Colón.

Anexo #2. Modelo de cuestionario para determinar las competencias laborales de los puestos de trabajo objeto de estudio.

Usted ha sido seleccionado como experto por sus conocimientos y años de experiencia. Se elaboró una selección de las competencias que más se utilizan en la literatura consultada y se le solicita a usted que por favor señale con una X aquellas que considere se ajustan a los puestos de trabajo de "Cajero Bancario" y "Gestor C de Negocios Bancarios", según el nivel de conocimiento y habilidades deseado para un mejor desempeño en la Sucursal.

Nombre del experto: -----

Cargo: -----

Competencias	Cajero Bancario	Gestor C de negocios bancarios
Orientación al cliente		
Espíritu de superación		
Profesionalidad en el servicio		
Comunicación oral y escrita		
Compromiso con el sector bancario		
Responsabilidad		
Poder de negociación		
Conocimiento Organizacional		
Ejemplaridad		
Tolerancia personal a la presión de trabajo		
Liderazgo		
Innovación y creatividad		
Adaptabilidad al Cambio		
Desarrollo de Competencias en otras Personas		
Trabajo en equipo		

En caso de que no aparezca alguna que considere necesaria podría colocarla a continuación y explicar el porqué de su selección.

Fuente: elaboración propia.

Anexo # 3: Profesiograma del puesto de Cajero bancario

	Profesiograma Sucursal 3572 BPA de Colón	Folio:
		Código:
		Edición:
		Fecha:
		Página
I. Datos generales		
Denominación del puesto	Cajero Bancario.	
Proceso al que pertenece	Comercial	
Cargos que le reporta	Supervisor Bancario, Gerente Comercial	
Cargos a quien reporta	Supervisor Bancario, Gerente Comercial, Director	
Categoría ocupacional	Técnico	
Grupo de escala	-----	
Salario	-----	
II. Descripción Genérica (objetivos, razón de ser del puesto)		
Promover los negocios de la Sucursal y responsabilizarse por la captación de pasivo.		
III. Descripción analítica		
a) Funciones o actividades del puesto:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectúa la identificación correcta del cliente. ✓ Tiene bajo custodia y responsabilidad el efectivo requerido para operar en el día, así como la reserva. ✓ Controla los activos fijos tangibles del local de trabajo, efectuando entrega por escrito de los mismos con la periodicidad establecida. ✓ Recepciona y entrega el efectivo directamente a la entidad encargada de la transportación de valores, previa identificación del transportista. ✓ Efectúa traspaso de efectivo entre Cajeros cuando procede. ✓ Custodia combinaciones, formas numeradas, llaves y códigos de acceso. ✓ Activa y desactiva el sistema de alarma. ✓ Custodia llaves de acceso al local de trabajo. ✓ Efectúa el canje de todo tipo de documento de pagos, contra cuentas en divisas, contra cuentas de depósito a plazo fijo, contra cheques de otros bancos, de cheques en efectivo en moneda nacional, contra cuentas del presupuesto. ✓ Realiza las operaciones en cuentas corrientes en moneda nacional y divisa de las empresas. ✓ Recepciona y realiza los depósitos judiciales, los depósitos no efectivos con circulación monetaria, depósitos en cuentas de ahorro en moneda nacional y divisas. ✓ Tramita las operaciones relacionadas con las transferencias recibidas (liquidación), transferencias enviadas, deducidas comisiones y sin reducir comisiones. ✓ Realiza cambios de denominaciones. ✓ Ejecuta el pago de extracción de cuentas de ahorro de divisas, en moneda nacional, por correo electrónico, y de jubilados. ✓ Realiza operaciones con la reserva y a cargo de la entidad. ✓ Clasifica el efectivo en deteriorado o mutilado. ✓ Realiza liquidaciones en efectivo (contabilidad), de correos, al sector campesino. ✓ Efectúa cambio de efectivo mutilado, reversión general de caja; tarjetas de crédito; cheques de otros Bancos puestos al cobro; cambio de billetes deteriorados. 		

- ✓ Recibe reintegros; cobros diversos; recepción de cheques con ratificación posterior.
 - ✓ Realiza el cierre de cuentas de ahorro en moneda nacional y divisas.
 - ✓ Realiza el cobro por cuentas de terceros.
 - ✓ Efectúa la carga de los Cajeros Automáticos con la periodicidad establecida.
 - ✓ Efectúa la venta de efectos en consignación con cheques.
 - ✓ Calcula los intereses devengados según tipo de cuenta o producto y los anota en las libretas o documento bancario establecido.
 - ✓ Ejecuta funciones de Custodio del Fondo Operativo en Bóveda.
 - ✓ Identifica las firmas autorizadas que aprueban los documentos de pago que recibe.
 - ✓ Tramita mediante el uso del correo electrónico las estadísticas de operaciones en la periodicidad establecida.
 - ✓ Actúa sobre cualquier extracción dudosa que se produzca.
 - ✓ Verifica la legitimidad de la moneda y documentos de pago que recibe, tanto en moneda nacional como en divisa.
 - ✓ Garantiza y controla el cumplimiento de las medidas para prevenir y detectar las manifestaciones ilegales, de corrupción o hechos delictivos.
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

b) Los usuarios de las tecnologías de información deben conocer:

- ✓ Recibir capacitación necesaria sobre las tecnologías de información para su utilización eficiente, así como conocer sus deberes y derechos en relación con el Sistema de Seguridad Informática implementado.
- ✓ Estudiar y cumplir todo lo dispuesto en el Manual de Instrucción y Procedimientos (MIP): 00-160-40 Título I y el apartado 12 del Título II.
- ✓ Estudiar y cumplir con el "Reglamento para el funcionamiento de la red" en el BPA (IT-323 del BPA).
- ✓ Estudiar y cumplir con la Resolución No 127 del 2007 del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones "Reglamento de Seguridad para las Tecnologías de la Información".

c) Calidad y Medio Ambiente:

Responder por los parámetros de calidad y medio ambiente implementados para el puesto de trabajo según la NC ISO 9001 del 2015 y la NC ISO 14001 del 2015.

IV. Matriz de Competencias laborales	1	2	3	4	5
Orientación al cliente					X
Brinda información necesaria sobre los productos y servicios bancarios que requiere el cliente					X
Es preciso en la entrega del efectivo, con gran destreza en el manejo del mismo al cliente				X	
Mantener a los clientes dándole una respuesta rápida y cumpliendo con sus exigencias				X	
Profesionalidad en el servicio					X
Logra aumentar los índices de rentabilidad, con el incremento de operaciones bancarias realizadas diariamente				X	
Verifica la legitimidad de las monedas que se recibe diariamente				X	
Trabaja con honestidad, donde prevalece la confiabilidad en					X

el servicio que presta					
Es puntual en el momento de la abertura al público				X	
Trabajo en equipo				X	
Mantiene buenas relaciones de trabajo con los colegas del área comercial, donde prime la comunicación en el momento del pase de las operaciones al área de caja.			X		
Es capaz de asumir operaciones de otro cajero en los momentos en que se hace necesario por la gran afluencia de público en la sucursal.				X	
Admite de los demás sus criterios; es decir tiene capacidad de análisis y escucha.				X	
V. Requisitos o exigencias del cargo					
Calificación formal o escolaridad	12 grado, Técnico Medio (en Contabilidad, Economía, Informática) ó Nivel Superior y curso básico de Cajero Bancario.				
Conocimientos específicos	Habilidad para comunicar y manejar el efectivo, matemática básica, conocimientos informáticos, mínimos de contabilidad y reglas y normas de conducta.				
Experiencia previa	Idoneidad demostrada				
Requisitos físicos	1.Elemental	2.Medio	3.Superior		
No presentar incapacidad para el puesto de trabajo			X		
No presentar trastornos mentales			X		
VI. Requisitos de personalidad	1.No exigidos	2.Bajo	3.Medio	4.Alto	
Confiabilidad				X	
Habilidades comunicativas				X	
Respetuoso				X	
Responsabilidad				X	
Ética profesional				X	
VII. Responsabilidades					
Tiene bajo su responsabilidad todo lo referente a equipos tecnológicos como:					
✓ Computadoras, calculadora, maquina contadora de billetes (activos fijos, útiles y herramientas)					
✓ Documentos financieros de clientes					
✓ Seguridad en la custodia del efectivo					
VIII. Condiciones de trabajo					
Esfuerzo físico y mental					
Físico: Moderado (10% de la JL)					
Mental: Alta concentración					
Ambiente laboral					

<p>Iluminación: Uso adecuado de la iluminación (500 lux de nivel de iluminación NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003 (Oficina Nacional de Normalización, 2003).</p> <p>Microclima: local adecuadamente climatizado con una agradable temperatura para el trabajador y los clientes.</p> <p>Ruido: 65 dB por la NC 871: 2011 (Oficina Nacional de Normalización, 2011).</p>
<p>Riesgos del puesto de trabajo</p> <p>Físicos: Daños en la visión, exposición a robo, foco de mosquitos, postura incorrecta, caída a un mismo nivel o a otro nivel, exposición al polvo y a partículas, al tener contacto directo con el dinero en efectivo está expuesto a bacterias potencialmente perjudiciales para la salud sobre todo a nivel cutáneo.</p> <p>Psicológicos: Estrés producto a la intensidad de trabajo</p>
<p>Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Molestias cervico lumbares ✓ Disminución de la visión
<p>Medidas fundamentales para evitar estos riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido. ✓ Mantener una postura correcta durante el servicio y adecuada utilización de los medios de trabajo. ✓ Correcto diseño de los medios y objetos de trabajo. ✓ Colocar alfombras en los lugares que hacen factibles las caídas a un mismo nivel. ✓ Trabajar con guantes y mascarillas para evitar el contacto con las bacterias alojadas. ✓ Mantener una distancia determinada con respecto al medio informático con que se labora, para no afectar la visión.
<p>Régimen de trabajo y descanso:</p> <p>Horario de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lunes: 8:00am - 4: 00pm ✓ Sábado: 8:00am - 11:00am ✓ 1 hora de almuerzo
<p>IX. Cultura organizacional</p>
<p>Expectativas del comportamiento</p> <p>El comportamiento debe estar acorde con las normas establecidas de disciplina y con el código de ética para los trabajadores bancarios, y debe asumir los valores compartidos de la organización.</p>
<p>Clima organizacional</p> <p>Debe establecer relaciones de cooperación y ayuda mutua con los miembros de su equipo de trabajo, tener un alto sentido de pertenencia con la institución, crear un ambiente de comunicación abierta</p>
<p>X. Valores compartidos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Honestidad ✓ Profesionalidad ✓ Sentido de pertenencia ✓ Cumplimiento de ética ✓ Estimulación a resultados

Realizado por:	Firma	Fecha
Revisado por:	Firma	Fecha
Aprobado por:	Firma	Fecha

Fuente: elaboración propia.

Anexo # 4: Profesiograma del puesto de Gestor c de Negocios Bancarios..

	Profesiograma Sucursal 3572 BPA de Colón	Folio:
		Código:
		Edición:
		Fecha:
		Página
I. Datos generales		
Denominación del puesto	Gestor C de Negocios Bancarios	
Proceso al que pertenece	Comercial	
Cargos que le reporta	Gerente Comercial, Director	
Cargos a quien reporta	Supervisor Bancario, Gerente Comercial, Director	
Categoría ocupacional	Técnico	
Grupo de escala	-----	
Salario	-----	
II. Descripción Genérica (objetivos, razón de ser del puesto)		
Gestionar y lograr la comercialización de los productos y servicios bancarios. Promotor de los negocios de la sucursal.		
III. Descripción analítica		
a) Funciones o actividades del puesto:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propone negocios bancarios con la fundamentación económica financiera que los respalde. ✓ Participa en la administración de negocios conjuntos en los que el Banco es una de las partes. ✓ Garantiza la corrección de los expedientes de los negocios de acuerdo con las regulaciones jurídicas y bancarias existentes. ✓ Controla y analiza la ejecución de alguna de las categorías siguientes; crédito, gestión económica – financiera, ahorro, análisis del riesgo, inversiones, circulación monetaria de las entidades en sus diferentes niveles. ✓ Conoce y aplica las reglas y usos uniformes relativos a los cobros y créditos documentarios y las garantías. ✓ Evalúa las incidencias que sobre el desenvolvimiento de las entidades que atiende pueden tener las medidas político – económicas que se establezcan; asesora y orienta a los clientes en relación con las normas y análisis de su categoría, evacuando las consultas al respecto. ✓ Tramita todo lo referido a las negociaciones, pagos y emisión de las cartas de créditos documentarios. ✓ Recepciona, revisa y contabiliza los medios de pagos. ✓ Recepciona y analiza los documentos de las operaciones que se efectúan en el Banco. ✓ Gestiona los cobros y garantías de las importaciones y exportaciones. ✓ Realiza conciliaciones con Bancos y empresas. ✓ Opera equipos SWIT. ✓ Ejecuta las operaciones relacionadas con cesiones de deudas. ✓ Gestiona, controla y tramita los contratos de fideicomisos y de mandatos. ✓ Realiza actividades de leasing, factoring y otros instrumentos financieros bancarios. ✓ Emite certificados de acciones vinculadas a los Bancos. ✓ Realiza labores de tesorería. ✓ Propone y ejecuta la compraventa de monedas. 		

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza los análisis, operaciones y trámites encaminados a garantizar la liquidez y óptima utilización de los recursos financieros disponibles. ✓ Controlar y Garantizar el cumplimiento de las medidas para prevenir y detectar las manifestaciones ilegales, de corrupción o hechos delictivos. ✓ Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera. 					
<p>b) Los usuarios de las tecnologías de información deben conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibir capacitación necesaria sobre las tecnologías de información para su utilización eficiente, así como conocer sus deberes y derechos en relación con el Sistema de Seguridad Informática implementado. ✓ Estudiar y cumplir todo lo dispuesto en el Manual de Instrucción y Procedimientos (MIP): 00-160-40 Título I y el apartado 12 del Título II. ✓ Estudiar y cumplir con el "Reglamento para el funcionamiento de la red" en el BPA (IT-323 del BPA). ✓ Estudiar y cumplir con la Resolución No 127 del 2007 del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones "Reglamento de Seguridad para las Tecnologías de la Información" 					
<p>c) Calidad y Medio Ambiente: Responder por los parámetros de calidad y medio ambiente implementados para el puesto de trabajo según la NC ISO 9001 del 2015 y la NC ISO 14001 del 2015.</p>					
IV. Matriz de Competencias laborales					
	1	2	3	4	5
Orientación al cliente					X
Conoce las exigencias de los clientes externos, y el nivel de satisfacción de estos por el servicio prestado durante su estancia en la oficina bancaria				X	
Mantiene a sus clientes, logrando que sean repitentes, dándoles respuestas rápidas y se esfuerza por exceder sus expectativas.				X	
Poder de negociación					X
Emplear técnicas de negociación que incidan sobre la futura elección del cliente en cuanto a aperturas de cuentas de ahorro ordinario, depósitos a plazo, otorgamiento y solicitud de créditos sociales, entre otros productos bancarios.					X
Aprender a conciliar intereses diferentes, dominando términos contables y financieros.				X	
Efectuar negociaciones que convengan a las dos partes, influyendo positivamente en los clientes para llegar a acuerdos en el menor tiempo posible.					X
Resistir las presiones de los clientes en cuanto a sus necesidades reales, defendiendo siempre los intereses que le convienen a la sucursal que contribuyan a su rentabilidad.				X	
Comunicación oral y escrita				X	
Muestra habilidad en sus relaciones interpersonales e intercambia criterios y opiniones con los clientes acerca de			X		

los servicios que se ofertan.				
Es comprensivo, buen comunicador, cortés, transmisor de credibilidad en las informaciones que brinda acerca de los productos bancarios que oferta la sucursal.				
Conoce habilidades y técnicas de comunicación que contribuyen a crear un ambiente cordial con los clientes				
Se comunica e intercambia ideas con sus compañeros, ofertando un servicio de calidad y estrechas relaciones de cordialidad entre los mismos.				
Trabajo en equipo				
Mantener buenas relaciones de trabajo con los colegas del área comercial y los cajeros, donde prime la comunicación en el momento del pase de las operaciones al área de caja.				
Es capaz de asumir operaciones de cajero en los momentos en que se hace necesario.				
Admite de los demás sus criterios; es decir tiene capacidad de análisis y escucha				
V. Requisitos o exigencias del cargo				
Calificación formal o escolaridad	Graduado del nivel superior en las especialidades de Economía y Contabilidad, con entrenamiento en el puesto			
Conocimientos específicos	Computación, conocimientos contables y financieros, empresariales y del banco			
Experiencia previa	Idoneidad demostrada			
Requisitos físicos	1.Elemental	2.Medio	3.Superior	
No presentar incapacidad para el puesto de trabajo			X	
No presentar trastornos mentales			X	
VI. Requisitos de personalidad	1.No exigidos	2.Bajo	3.Medio	4.Alto
Confiabilidad				X
Habilidades comunicativas				X
Respetuoso				X
Responsabilidad				X
Buena capacidad de memoria				X
Ética profesional				X
VII. Responsabilidades				
Tiene bajo su responsabilidad todo lo referente a: <ul style="list-style-type: none"> ✓ equipos tecnológicos como: computadora, impresora y fax. ✓ mobiliario general de oficina como: buró, sillas, archivos. ✓ de mantener la limpieza y orden del puesto de trabajo. 				

VIII. Condiciones de trabajo
<p>Esfuerzo físico y mental</p> <p>Físico: Moderado (20% de la JL), tiene que inspeccionar los clientes trasladándose hacia otros lugares.</p> <p>Mental: Alta concentración, requiere de esfuerzo mental ya que su función principal radica en calcular, procesar y analizar la información, así como tomar decisiones.</p>
<p>Ambiente laboral</p> <p>Iluminación: Uso adecuado de la iluminación (500 lux de nivel de iluminación)(NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003) (Oficina Nacional de Normalización, 2003)</p> <p>Microclima: local adecuadamente climatizado con una agradable temperatura para el trabajador y los clientes.</p> <p>Ruido: 65 dB(NC 871:2011) (Oficina Nacional de Normalización, 2011)</p>
<p>Riesgos del puesto de trabajo</p> <p>Físicos: Daños en la visión, exposición a robo, foco de mosquitos, postura incorrecta, caída a un mismo nivel o a otro nivel, exposición al polvo y a partículas, al tener contacto directo con el dinero en efectivo está expuesto a bacterias potencialmente perjudiciales para la salud sobre todo a nivel cutáneo. incorrecta</p> <p>Psicológicos: Estrés producto a la intensidad de trabajo</p>
<p>Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Molestias cervico lumbares ✓ Disminución de la visión
<p>Medidas fundamentales para evitar estos riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido. ✓ Mantener una postura correcta durante el servicio y adecuada utilización de los medios de trabajo. ✓ Correcto diseño de los medios y objetos de trabajo. ✓ Mantener una distancia determinada con respecto al medio informático con que se labora, para no afectar la visión.
<p>Régimen de trabajo y descanso:</p> <p>Horario de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lunes: 8:00am - 4: 00pm ✓ Sábado: 8:00am - 11:00am ✓ 1 hora de almuerzo
IX. Cultura organizacional
<p>Expectativas del comportamiento</p> <p>El comportamiento dentro de la sucursal debe ser correcto, disciplinado, comprometido con el código de ética profesional y moral de la organización, así como demostrar estabilidad, prudencia y discreción en el trabajo.</p>
<p>Clima organizacional</p> <p>Debe establecer relaciones de cooperación y ayuda mutua con los miembros de su equipo de trabajo, tener un alto sentido de pertenencia con la institución, crear un ambiente de comunicación abierta.</p>

X. Valores compartidos		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Honestidad ✓ Profesionalidad ✓ Sentido de pertenencia ✓ Cumplimiento de ética ✓ Responsabilidad ✓ Disciplina 		
Realizado por:	Firma	Fecha
Revisado por:	Firma	Fecha
Aprobado por:	Firma	Fecha

Fuente: elaboración propia.