



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial

Título:

“Elaboración de perfiles de cargo por competencias en los puestos de trabajo seleccionados de la Dirección Provincial del BPA”

Autor:

Darío Adrián De la Cruz García

Tutor:

MSc. Karel Martín Suárez

Matanzas, 2019

Pensamientos

En la tierra hace falta personas que trabajen más y critiquen menos, que construyan más y destruyan menos, que prometan menos y resuelvan más que esperen recibir menos y dar más, que digan mejor ahora y no mañana.

Che

“Solo hay algo peor que formar a tus empleados y que se vayan... No formarlos y que se queden”

Henry Ford

Dedicatoria

-A mi mami y mi papi por estar presente en cada momento de mi vida y brindarme su amor incondicional, darme aliento y fuerzas para continuar mis estudios.

-A mi niño, Angel David que es el mejor regalo que me ha dado la vida.

-A mi abuelo Luis, por estar siempre pendiente de mí y mis estudios.

-A la memoria de mi abuelo Fidel y mi abuela Emelina que donde quiera que estén sé que estarán orgullosos de mí

Agradecimientos

Expreso mi sincera gratitud a quienes me han ayudado en este largo trayecto:

-A mis padres, Loreto Fidel y María de Lourdes, por quererme tanto, siempre guiarme por el buen camino y por darme fuerzas para terminar esta tesis.

-A mi abuelo Luis, por estar tan pendiente de mí a lo largo de toda mi vida.

-A todos los profesores que me dieron clases, por ayudarme a convertirme en un profesional

-A mis compañeros del aula.

-A mi tutor Karel

-A todos mis compañeros de trabajo y a todas las personas que, de cierta manera, han aportado su granito de arena en la realización de la tesis.

-A toda mi familia que, de una forma u otra, se han preocupado por mí.

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Yo, Darío Adrián De la Cruz García, me declaro único autor de este trabajo de diploma, como parte de la culminación de mis estudios en la carrera "Ingeniería Industrial"; en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo con la finalidad que estime conveniente.

Darío Adrián De la Cruz García

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

Ciudad de Matanzas, a los ____ días del mes de _____ de 2019.

Resumen

El estudio de las competencias laborales cobra un mayor auge cada día pues nos permite concebir un modelo de trabajador consecuente con la función asignada y el entorno que lo rodea. El siguiente trabajo, titulado “Elaboración de perfiles de cargo por competencias en los puestos de trabajo seleccionados de la Dirección Provincial del BPA”, tiene como objetivo general, elaborar las competencias laborales en dichos puestos de trabajo. Para ello, se llevó a cabo una exhaustiva caracterización de la entidad y de las plazas claves, por lo que la investigación se enfocó en la determinación de las competencias laborales de los cargos de supervisor de auditoría, auditor adjunto y analista de riesgos. Durante el estudio se utilizaron diferentes métodos y técnicas como son: el análisis documental, la entrevista, la dinámica de grupo, la observación, el método DELPHI por rondas, el método Kendall y la aplicación de cuestionarios. Toda la información obtenida mediante la aplicación de las técnicas mencionadas anteriormente, fue procesada en Excel y en el paquete estadístico SPSS, versión 12.0. Para la obtención de estos resultados se trabajó con expertos seleccionados y con clientes internos del área. Se identifican las competencias laborales para los puestos claves y se confeccionan los perfiles de cargo por competencias para cada uno de ellos teniendo en cuenta los criterios de algunos autores para incluir los elementos necesarios en los perfiles. A partir de aquí, se evalúan dichas competencias para cada puesto, teniendo en cuenta el estado actual y el deseado de cada una de ellas, con el objetivo de obtener las brechas existentes. Detectadas las principales competencias que presentan dificultades, se proponen estrategias a implementar por el área para el desarrollo de las mismas y contribuir así a un mejor desempeño laboral.

Summary

The study of the professional competences has become a matter of a great importance since it allows us to conceive a worker's model consequent with the assigned work and the environment that surrounds it. The general objective of the paper entitled "making job-charge profiles by competences in chosen job's positions of provincial BPA's head-quarter", is to create the current state of the professional competences in the key jobs already mentioned. An exhaustive characterization of the entity is carried out to fulfill the objective. Taking this characterization as a starting point, the present research was focused on the determination of the professional competence for the positions of audit's supervisor, adjunct auditor and risk analyst. During the study different methods and techniques were applied: the documental analysis, the interview, the group dynamics, the observation, the method DELPHI for beats, the Kendall's method and the application of questionnaires. All the information obtained was processed in Excel and in the statistical package SPSS, version 12.0. To obtain these results a work with selected experts and internal clients of the area was carried out. The professional competences for the key positions were identified and the competences' profiles for each one were made to include the necessary elements in the profiles taking into consideration the criteria of some authors. The competences for each position were evaluated considering the current state and the desired one, with the objective of obtaining the existent breaches. The main competences that present difficulties were detected and strategies to be implemented for the development of these competences were proposed, to contribute this way to a better job performance.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I: “Marco teórico referencial”	7
1.1.1 La Gestión de Recursos Humanos (GRH).....	7
1.1.2 Surgimiento de la Gestión del Capital Humano.....	8
1.1.3 Rasgos y tendencias de la actual gestión de recursos humanos.....	8
1.1.4 El papel de la GRH en el éxito empresarial.....	9
1.1.5 Modelos y Sistemas de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH).....	10
1.2 Competencia laboral.....	11
1.2.1 Competencias laborales. Conceptualización.....	13
1.2.2 Tipos de competencias laborales.....	14
1.2.3 Importancia de las competencias laborales.....	15
1.2.4 Los perfiles de competencia.....	16
1.2.5 Matriz de Competencia Laboral. Elementos.....	17
1.3 Descripción y análisis de puestos de trabajo.....	18
1.3.1 Métodos fundamentales para el análisis y descripción de puestos de trabajo..	19
1.3.2 Los perfiles de competencias como resultado del análisis y descripción de puestos de trabajo.	20
1.3.3 Perfil profesional y profesiograma	21
1.4 La evaluación del desempeño por competencias.....	22
1.4.1 Conceptos y características de la evaluación del desempeño por competencias.	23
Capítulo II. Caracterización de la entidad objeto de estudio y selección de un procedimiento para la elaboración de las competencias laborales en los puestos seleccionados.	25
2.1 Evolución del banco en Cuba.....	25

2.2 Banco Popular de Ahorro. Caracterización de la entidad.....	27
2.2.1 Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro. Características.....	28
2.2.2 Estructura organizativa, funciones y objetivos.....	30
2.2.3 MAPA DE PROCESOS	31
2.2.4 Comportamiento de la plantilla.....	32
2.3 Antecedentes que justifican la investigación.....	35
2.4 Selección de un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia	36
Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado para la determinación de los perfiles de cargo por competencias en el proceso de gestión de control en la dirección provincial del BPA.	46
3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado para la determinación de los perfiles de cargo por competencias laborales a los puestos de trabajo elegidos, en la Dirección Provincial del BPA	46
Conclusiones	68
Recomendaciones	69
Bibliografía.....	70
Anexos.....	75

Introducción

El Banco Popular de Ahorro fue creado el 18 de mayo de 1983 por el Consejo de Estado de la República de Cuba, mediante el Decreto-Ley No. 69, que promulga su instauración con el carácter de banco estatal integrante del Sistema Bancario Nacional.

El Banco Popular de Ahorro, en lo adelante, el BPA, se dedica fundamentalmente a satisfacer las necesidades financieras de la población, a través de la comercialización de una gama de productos y servicios bancarios, que están concebidos para contribuir al desarrollo económico y social del país. Es líder en la atención a las personas naturales, prioriza al sector de los jubilados y pensionados de la seguridad social y también dispone de clientes corporativos seleccionados.

Por otra parte, la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) ha tenido una evolución desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento en desarrollo, proceso este que ha comprendido esencialmente "...tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo e inversor de su potencial humano o capital humano **(Cuesta, A 2005)**.

La GRH, presupone diferentes políticas, estrategias, objetivos que condicionan la práctica de dirección del Recurso Humano (RRHH) y que a su vez deben estar integrados a los objetivos estratégicos de la empresa.

Ese conjunto interrelacionado de prácticas que se realizan en una organización para obtener, mantener y desarrollar su recurso máspreciado, "el hombre", tiene como objetivo elevar la contribución que realizan los recursos humanos en aras de integrar intereses individuales y organizacionales. Todos los que, de una forma u otra, han incursionado en el mundo gerencial, coinciden en destacar que "la ventaja competitiva básica de las empresas en este siglo XXI no radicará en los recursos naturales, ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en los recursos financieros y no radicará ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas ahora radica en el nivel de preparación y de gestión de los RRHH". **(Cuesta, A 2001)**.

La aplicación de sistemas de gestión de recursos humanos es un imperativo para las organizaciones en el actual escenario económico internacional globalizado, sin embargo, muchas no la aplican, fundamentalmente, porque los modelos de gestión estratégica de recursos humanos aplicados en las organizaciones actuales responden a resultados alcanzados por algunas empresas en determinado contexto y no constituyen experiencias generalizadas, el

estudio comparativo realizado de estos modelos en la investigación pone de manifiesto más allá de la descripción, que no son de una plena integración y los trabajadores no tienen asignado un papel protagónico **(Chiavenato, I, 2004)**.

El capital humano es la piedra angular del desarrollo de un país. Se necesita no solo para crecer económicamente, sino también para hacerlo con calidad. Se considera que un país es más competitivo mientras mejor formado tenga sus Recursos Humanos. Estudios realizados en la actualidad reflejan a las personas como el activo más importante de las organizaciones. De hecho, el término "empleado" está desapareciendo poco a poco: las empresas ya no gestionan empleados, sino personas. Estos son percibidos hoy como una fuente de valor, pero hasta hace poco, se consideraban principalmente un costo, un gasto que había que reducir. La naturaleza del trabajo que desempeñan las personas sigue evolucionando. En la era industrial, se pedía a las personas que dejaran la inteligencia en casa, pero hoy se les pide que la usen en beneficio de las organizaciones. Los procesos en los que participan los trabajadores requieren cada vez más el uso de su capacidad intelectual; los trabajadores tienen que tomar decisiones y buscar recursos sobre la marcha.

En la actualidad, los estudios relacionados con la gestión empresarial y las técnicas modernas de dirección, cobran un mayor auge cada día, pues, a partir de esas investigaciones, se obtienen resultados de gran valía para el desarrollo del capital humano, sin duda alguna, el activo más importante de una entidad o institución.

El desarrollo acelerado de la ciencia, la tecnología y las tendencias sociales que están surgiendo hoy en día, producen un fuerte impacto sobre la forma en que las empresas planifican, gestionan y desarrollan a su personal con la finalidad de alcanzar sus metas. Las innovaciones técnicas modifican la combinación de capacidades directivas y profesionales, así como el propio marco de trabajo, ya que las tareas más triviales han sido absorbidas por los procesos automatizados. El resultado de todo ello es la necesidad de un mayor porcentaje de profesionales altamente capacitados, que generalmente exigen unos sistemas de gestión mucho más refinados para responder a un mayor grado de educación y afán de logro. Debido a estos cambios que se incrementan vertiginosamente, los seres humanos se ven ante la necesidad de prepararse para nuevos procesos productivos, nuevos empleos, nuevos aprendizajes.

La mayoría de los modelos y paradigmas que enfrentan el tratamiento del potencial humano en las organizaciones incluye el estudio de las competencias laborales. Dicho concepto llegó para quedarse, pues constituye el punto de partida y la base para la implementación de cualquier

sistema de GRH. Obviar esta concepción sería anular la base objetiva de cualquier sistema de gestión de potencial humano que intente valorar las posibilidades de desarrollo de sus trabajadores.

El mundo de hoy es, sin dudas, el mundo de las competencias. Teniendo en cuenta sus acepciones, se trata tanto de la necesidad de ser competentes, en el sentido de estar aptos, facultados, capacitados para un desempeño de éxito, como la necesidad de ser competitivos, es decir, estar preparados para salir adelante, prevalecer sobre otros, emular con otros, ganar y aventajar.

Para afrontar la creciente competitividad imperante, las empresas no escatiman esfuerzos en la capacitación y atención de su personal y, por consiguiente, obtienen un aumento de la productividad. Dada la necesidad de obtener elevados niveles de eficacia y eficiencia, las entidades trazan estrategias, inmediatas y futuras, enfocadas a minimizar o, en mayor medida, eliminar los posibles factores que originan las insatisfacciones en los trabajadores.

En nuestro país existe una intención colegiada de impulsar proyectos de investigación que logren orientar a las empresas hacia el desarrollo competente de los hombres en el trabajo; ya no solo pensando en la productividad, sino en el perfeccionamiento y la propia realización del ser humano; reflejándose ello en el enorme interés que existe por aplicar la gestión por competencias como una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento de sus recursos humanos. En el mismo se trabaja en la introducción de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH), a partir de la implementación del grupo de las **Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 de 2007**, donde se instrumentan las regulaciones y requisitos a cumplir por las organizaciones para la ejecución de dicho sistema, el cual tiene un impacto en la calidad, en el incremento de la productividad y en las relaciones laborales satisfactorias.

Sobre la base de este pensamiento se erige fundamentalmente la concepción de los perfiles de cargo por competencia a desarrollar. Varios autores han coincidido con lo anteriormente planteado, sustituyendo los antiguos perfiles de cargo por una nueva concepción. Los actuales perfiles de competencia se centran más bien en las responsabilidades y actuaciones que deberá tener el individuo para desempeñar exitosamente su trabajo bajo una situación contextualizada. Hoy en día, existe una tendencia marcada a la formación de puestos de trabajo polivalentes o de multihabilidades, por lo cual es preciso que los perfiles de puestos de trabajo se correspondan con esta tendencia, de tal manera que no se traduzcan en una traba legal,

sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo.

El perfil de competencias no es más que un profesiograma que se centra en lo que debe lograr el trabajador, es decir, en las competencias que debe tener o desarrollar para tener una conducta exitosa en su puesto. Inicia con la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos, de modo que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso. Esto permite propiciar la selección de las personas que reúnan las aptitudes mínimas para desempeñar satisfactoriamente el trabajo; evaluar adecuadamente el desempeño de cada trabajador, diseñar los programas de formación y desarrollo, estructurar los planes de capacitación y realizar una correcta promoción. En la elaboración de los perfiles de cargo por competencias, las mismas competencias pueden estar presentes en muchísimos cargos de naturaleza diferente, pero con niveles requeridos distintos. Esto facilita poder comparar el perfil de cargo por competencias, observado en una persona el perfil de competencias requerido en un cargo distinto al suyo, logrando encontrar ajustes que de otra manera sería difícil de determinar. **(Delgado M y Domingo J. (2001))**.

Por mucho tiempo el alcance del sistema de control interno estuvo limitado a las áreas económicas. Cuando se hablaba de control interno, se tenía la cultura que este solo involucraba a las áreas de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas y, de hecho, sus trabajadores no se sentían involucrados. No todos los directivos de nuestras instituciones veían en el sistema de control interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones financieras que se habían propuesto. Sin embargo, en la actualidad, el enfoque moderno del Control Interno ha superado estas fronteras, abriéndose paso para complementar los indicadores del sistema de control financiero con los indicadores de proceso y los riesgos **(Kaplan P. y Norton, D. 1993)**, de forma tal que la organización logre alcanzar sus objetivos estratégicos.

En virtud de contribuir con lo antes expuesto y en correspondencia con la solicitud del área de recursos humanos, se realiza este estudio, donde se pretende elaborar las competencias laborales para los puestos de trabajo: supervisor de auditoría, auditor adjunto y analista de riesgos, los cuales constituyen puestos claves para el proceso de gestión de control en la Dirección Provincial del BPA en Matanzas, derivándose de aquí el siguiente **problema científico**: en el BPA no están confeccionados los perfiles de cargo por competencias y matrices de competencias laborales para los puestos de trabajo en el proceso de gestión de control por lo que se ve limitada el SGICH.

Para dar un orden lógico a la investigación se elaboraron las **preguntas científicas** siguientes:

1-¿Cuáles son los fundamentos teóricos – metodológicos que sustentan la Gestión por Competencias?

2-¿Qué procedimiento utilizar para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Dirección Provincial del BPA?.

3-¿Es posible elaborar los perfiles de cargo por competencias en los puestos supervisor de auditoría, auditor adjunto y analista de riesgos a partir de la aplicación del procedimiento seleccionado?

Para dar solución a este problema se plantea como **objetivo general**: elaborar los perfiles de cargo por competencias en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro con vista a la implementación del SGICH según las **NC 3001/07**.

Tareas de la investigación:

1. Desarrollo de los fundamentos teóricos–metodológicos que sustentan la Gestión por Competencias.
2. Selección de un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro
3. Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en los puestos de trabajo del proceso clave.

Etapas de la investigación

- Revisión y análisis de bibliografías, documentos, leyes, normas, resoluciones, etc. (septiembre de 2018 – febrero de 2019).
- Identificación de la situación problemática, la fundamentación del problema científico a solucionar, los objetivos y el diseño general de la investigación (febrero de 2019).
- Elaboración del marco teórico-referencial de la Investigación (febrero – marzo de 2019).
- Caracterización del objeto de estudio (abril de 2019).
- Aplicación de técnicas y herramientas, aplicación del procedimiento seleccionado (abril de 2019).
- Análisis de los resultados de la investigación, elaboración y entrega del informe final (mayo de 2019).

- Defensa del informe entregado (junio de 2019).

Principales métodos, técnicas y herramientas utilizadas:

Para el cumplimiento del objetivo general y las tareas de la investigación se utilizan diferentes técnicas, métodos y herramientas, tales como: Método Delphi, Kendall, Método de selección de los expertos, cuestionarios para la selección de las competencias de cada puesto, revisión de documentos, trabajo en grupo, entrevistas, entre otras.

La presente investigación está estructurada metodológicamente en tres capítulos:

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

Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio: Se realiza la caracterización de la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro y se selecciona un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo con sus etapas, fases, pasos y sub-pasos.

Capítulo III. Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro: Se aplica el procedimiento seleccionado y se analizan los principales resultados de la investigación, exponiéndose los perfiles de cargo por competencias determinados para cada puesto de trabajo del proceso de **Gestión de Control**.

Conclusiones y Recomendaciones,

Referencias bibliográficas y Anexos

Capítulo I: “Marco teórico referencial”

En este capítulo se exponen los fundamentos teóricos de la gestión de recursos humanos, competencias laborales, descripción y análisis de puestos de trabajo y evaluación del desempeño, donde se ofrece una panorámica de los principales enfoques contemporáneos acerca de los temas y su relación con los indicadores económicos.

1.1.1 La Gestión de Recursos Humanos (GRH)

Es indiscutible que para insertarse y mantenerse en un entorno cada vez más cambiante y competitivo, lo óptimo es que las fuentes de ventajas sean inagotables. Asociado a tal afirmación se encuentra que el único recurso que es inagotable, que es capaz de añadir valor y que a partir de él se pueden generar todas las fuentes de ventajas ya señaladas, es el recurso humano, debido a que este aporta a las organizaciones el conocimiento, la propia dinámica organizacional, la capacidad de análisis y de toma de decisiones que permite la búsqueda constante de perdurabilidad y de equilibrio con el entorno.

Varios autores han expresado su opinión acerca de lo que consideran: qué es la gestión de recursos humanos y estos se mostrarán en el **cuadro 1.1**

Cuadro 1.1. Conceptos de Gestión de Recursos Humanos. **Fuente:** elaboración propia.

Autor	Año	Definición
Davis, K	1987	Es todo ese material intelectual-conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia que puede usarse para crear riqueza.
Beer, M	1989	Comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización.
Chiavenato, I	1999	Conjunto de actividades que se realizan para garantizar la selección del empleo de gran calidad, desarrollarlos, organizar adecuadamente su actividad y, mantenerlos en la organización.
Castro, F	2005	Es renovable pero además multiplicable, cada año el capital humano crece y crece y a los cinco años es mucho más capital y a los 100 no puede ni siquiera imaginarse.
Cuesta, A	2009	Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá, el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.
Infante, L	2009	Capacidad de aprender y adaptarse, es el fundamento de la creación de valor para las empresas y el talento de los trabajadores, al ser cada vez más decisivo como factor de innovación en las empresas.
Escobar, S	2011	Es una actividad que necesita de la participación activa de todos los trabajadores de la empresa; su objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica

		tradicional.
Decreto 281	2013	Es 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 empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.
Vázquez, O	2017	Son los conocimientos, actitudes y habilidades que los trabajadores posean, demuestren y desarrollen, los que pueden crear ventajas competitivas sostenidas en las instituciones.

Una vez analizadas todas las definiciones anteriores emitidas por los diferentes autores se puede concluir que la gestión de los recursos humanos no es más que toda la labor de análisis, planificación, organización, motivación y control del sistema de prácticas de Recursos Humanos integradas que atienden a los diferentes elementos a tener en cuenta para elevar la productividad, la satisfacción con el trabajo y el compromiso de las personas con la organización empresarial

1.1.2 Surgimiento de la Gestión del Capital Humano.

La administración de personal, se ha realizado desde los tiempos inmemoriales en que las personas necesitaron trabajar en grupos, primero por la manufactura y después por el sistema fabril, hasta algo más de la segunda mitad del siglo XX, cuando ya no se considera un costo el factor humano. Esto rebasa el alcance u objeto de esa administración, basada en nóminas, seguridad social, administración de altas y bajas y relaciones con el sindicato. **(Cuesta, A. 2005).**

1.1.3 Rasgos y tendencias de la actual gestión de recursos humanos

Cuesta, A (2009) plantea que los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización, deben tenerse en cuenta que:

- ❖ 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.

1.1.4 El papel de la GRH en el éxito empresarial

Actualmente la competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, como la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas menores que en el pasado. Las tendencias actuales exigen que los ejecutivos superiores se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones y, a la vez, que sea necesario cambiar la actual forma de comprenderlas.

El General de Ejército, Raúl Castro Ruz, el 4 de abril de 2010, plantea que "se concibe lograr que el sistema empresarial (...) esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial. Se desarrollará la cooperación entre las empresas para garantizar mayor eficiencia y calidad"...

Entonces, es importante visualizar las empresas como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una ventaja con relación a otras en el mercado. Lo anterior supone que cada empresa tiene recursos y capacidades que no poseen otras, al menos no en la misma combinación. Los recursos son la fuente de capacidades, algunas de éstas llevan al desarrollo de aptitudes centrales. En esencia, esta

nueva panorámica basa la estrategia en términos de una posición competitiva única, más que en la eficacia operativa

Cada año que pasa, los dirigentes de estos tiempos toman más conciencia de que las entidades son organizaciones humanas, cuyo trabajo depende de la actuación de su personal y que tengan los agentes externos con los que se relaciona, tales como: proveedores, financistas, autoridades, compradores. Así pues, si una empresa aspira a tener éxito, necesita definir una estrategia dirigida a buscar la competitividad, llevar los objetivos y metas trazadas en esa estrategia hasta el último de sus trabajadores, con un lenguaje claro y asequible, lograr un alto nivel de motivación con su personal en la dirección de la estrategia, definir claramente los agentes externos que intervienen de un modo u otro en la consecución de sus objetivos estratégicos y lograr un nivel de motivación adecuado en esos agentes externos para que actúen a favor de la estrategia.

Cuesta, A (2005), enfatiza en la importancia de concebir el recurso humano como principal ventaja competitiva: "la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI no sentará sus bases en: recursos naturales, financieros, tecnológicos; sino radicará en el nivel de preparación y gestión de los recursos humanos."

Todo lo anterior demuestra que el factor humano es elemento decisivo en el logro de los objetivos de cualquier entidad, por lo que uno de los más grandes retos que enfrentan los ejecutivos hoy día, es lograr una cultura dentro de su personal que lo motive a aceptar e incluso disfrutar los retos que los cambios imponen. Para ello, se precisa en primera instancia de trabajadores muy profesionales y altamente motivados, que hayan incorporado la cultura organizacional y que sientan los objetivos y éxitos de la empresa como propios, lo cual sólo es posible si se trabaja con sus competencias laborales.

1.1.5 Modelos y Sistemas de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH)

En los últimos tiempos se han desarrollado diversos modelos en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos que tienen como fin común, lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes, entre los que se mencionan: **Beer, M y colaboradores (1989), Werther,W y Davis,K (1991), Harper y Lynch (1992), Chiavenato, I (1999), Cuesta, A (2005) y las NC 3001 y 3002: (2007).**

Todos ellos exigen de alguna forma cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los recursos humanos, otorgándole el significado que por su aporte requiere los resultados de la empresa. Todos los modelos poseen limitaciones y valores, de ahí la necesidad de su análisis

para determinar cuál de ellos o qué elementos específicos de cada uno se pueden emplear en la situación particular de cada organización.

En el trabajo se toma como patrón la **NC 3001 y 3002: 2007** que ofrecen el modelo cubano para el diseño e implementación de un SGICH, como complemento de la aplicación de la misma, el nuevo modelo de GRH, toma como referencia las competencias laborales, como se observa en la figura 1.2.

En la presente investigación se abordará sobre los subsistemas: competencias laborales y evaluación del desempeño de los expuestos por el modelo debido a la necesidad que presenta la entidad de realizar un procedimiento para evaluar a los trabajadores basados en las competencias del puesto de trabajo.

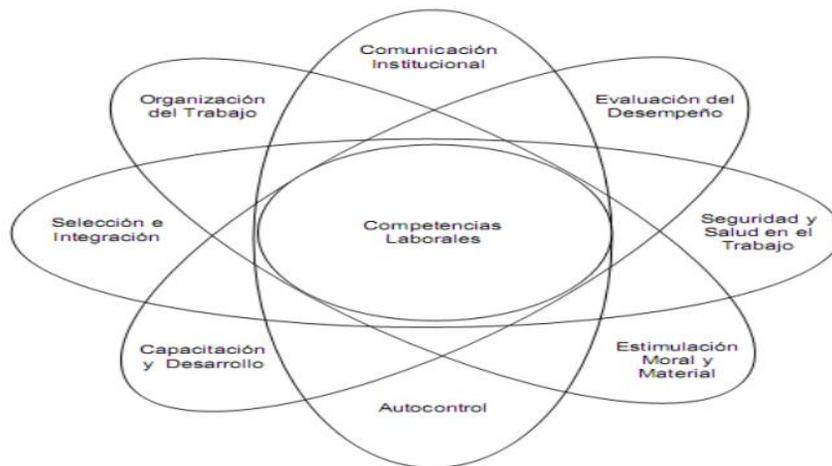


Figura 1.2. Modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Fuente: NC 3001:2007.

1.2 Competencia laboral

En el conjunto de definiciones sobre competencia se pone de manifiesto que su concepto tiene un atractivo singular, en palabras de **Le Boterf, G (1996)**, “la dificultad de definirlo crece con la necesidad de utilizarlo”. En estos momentos, más que un concepto operativo es un concepto en vía de fabricación.

El concepto de competencia, es muy utilizado por estos días en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas y, cuando se hace referencia a los orígenes del mismo, por lo general encontramos

que se cita a **McClelland, D (1973)**. No obstante, en la literatura se hace alusión a trabajos anteriores a los de este autor, útiles para comprender mejor el origen del término.

Parsons, T (1949), elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos, en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. (Resultados vs Buena Cuna). Casi diez años después, **(Atkinson, J 1958)** lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

McClelland, D (1973) demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir, con fiabilidad, la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana y, en consecuencia, el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” **(McClelland, D 1973)**.

Por tanto, para que una persona lleve a cabo un determinado comportamiento, es preciso que, además de unos rasgos, se den una serie de componentes **(Pereda, S; Berrocal, F y López, W 2002)** que incluyen el saber, es decir, disponer de los conocimientos técnicos necesarios para la tarea; el saber hacer, o capacidad de aplicar y utilizar dichos conocimientos mediante el despliegue de las habilidades y destrezas apropiadas; el saber estar, es decir, adoptar las actitudes y desarrollar el comportamiento adecuado a las normas y cultura de la organización; el querer hacer, mostrando el interés y la motivación precisos; y el poder hacer, es decir, disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo la actividad.

1.2.1 Competencias laborales. Conceptualización

A lo largo de la historia diferentes autores e instituciones han dado sus criterios acerca del concepto de competencia laboral, los cuales no han llegado a un acuerdo en su significado único, en el **cuadro 1.2** se muestran sus respectivas definiciones sobre el término.

Cuadro 1. 2. Conceptos de competencia laboral. **Fuente:** elaboración propia.

Autor	Año	Definición
Boyatzis, R	1982	Son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en una determinada cultura organizacional.
Mertens, L	1996	Son “una aptitud del individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base a los requerimientos de calidad esperados”
Lévy-Levoyer, C	1997	Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.
OIT	2000	Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.
Briascó, I	2001	Es la operacionalización, en situación profesional de capacidades que permiten ejercer convenientemente una función o una actividad.
Peña, P	2001	Conjunto de características personales, que incluyen un compendio de habilidades, conocimientos y capacidades con un cierto grado de desarrollo (fruto de la formación, el entrenamiento y la experiencia), y que determinan el éxito en un puesto de trabajo.
Pereda, S Berrocal, F y López, W	2002	Pueden definirse como un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta.
Forgas, B	2003	Resultado de la integración, esencial y generalizada de un complejo conjunto de conocimientos, habilidades y valores profesionales, que se manifiesta a través de un desempeño profesional eficiente en la solución de los problemas de su profesión, pudiendo incluso resolver aquellos no predeterminados.
Cejas, E	2004	Quien considera que cualquier concepto de competencia laboral que se asuma debe, en síntesis, adecuarse al esquema que contempla que la competencia de los individuos se deriva de la posesión de una serie de atributos (conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, valores y motivos) que se utilizan en diversas ocupaciones para llevar a cabo tareas ocupacionales.
Vargas, F	2004	Compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Este, ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar

		de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.
Sánchez, A	2007	Competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y reflejan los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.
NC: 3000 y Cuesta, A	2007 y 2009	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.
Escobar, S	2011	Reflejan la práctica eficaz de las personas en el trabajo que desempeñan y en la empresa, sobre la base del desarrollo e integración de los componentes de autorregulación ejecutora e inductora de su personalidad, en unidad funcional. Por lo que en ella se integra no sólo conocimientos y habilidades requeridas para el ejercicio de una actividad laboral o profesional, sino también un conjunto de características relativamente estables de la personalidad.
Ingram, D	2014	Las competencias son una mezcla de talentos naturales y habilidades practicadas, y pueden apartar a los individuos y las organizaciones de otros en el mercado. Ciertas competencias, sin embargo, son altamentepreciadas en la población en edad laboral y el mundo de los negocios, incluyendo aptitudes de liderazgo y habilidades interpersonales.
López, W	2017	Las competencias son los conocimientos que poseen empíricamente las personas, las mismas obtienen las habilidades y destrezas para desarrollar ciertas actividades, las cuales permiten realizar estas tareas de manera sencilla pero de forma eficaz y eficiente, ya que mediante la práctica rutinaria de estas actividades, las personas se vuelven más hábiles al momento de realizarlas.

Luego del análisis de los conceptos expresados por los autores se puede concluir que el término competencia laboral representa la capacidad, habilidades y destrezas que posee cada individuo para la realización de su trabajo, donde debe demostrar su desempeño, acorde a sus requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como sus valores compartidos con la organización.

1.2.2 Tipos de competencias laborales

Cada empresa tiene una clasificación distinta de las competencias, pero se pueden generalizar cinco categorías según **García, J (2017)**, así se tiene:

- **Competencias organizacionales o corporativas o empresariales;** comunicación, toma de decisiones, orientación al logro, trabajo en equipo, enfoque al cliente, innovación y pensamiento estratégico.
- **Competencias directivas o gerenciales;** gerencia estratégica, gestión de personal, liderazgo, gestión del cambio, comunicación gerencial, planeación y control, construcción de equipos efectivos y desarrollo de las competencias de sus colaboradores.
- **Competencias funcionales;** conocimientos sobre gestión humana, conocimientos sobre el direccionamiento estratégico de la empresa, relaciones interpersonales, tutoría y consultoría.
- **Competencias de rol o de cargo;** dependientes del respectivo rol, para lo cual han considerado los objetivos del cargo, los productos que deben entregar para cumplir dicha función, los procesos que se adecúan con sus conocimientos, habilidades y características personales requeridas e indicadores o sistemas de medición del rol asignado.
- **Competencias humanas o del ser;** sensibilidad de las personas.

Las competencias, según **Alles, M (2005)**, se dividen en tres grandes ramas las cuales son:

- **Competencias cardinales:** Que permiten incluir valores en el desarrollo de las actividades diarias de las personas en las organizaciones.
- **Competencias gerenciales:** Las cuales ayudan a los líderes a transformar e identificar habilidades para el desarrollo de las personas que se encuentran a su alrededor.
- **Competencias técnicas:** Estas son importantes porque ahí debemos apuntar al crecimiento de los individuos ya que son las competencias que ayudan a los procesos productivos primarios de una organización.

1.2.3 Importancia de las competencias laborales

La aplicación de competencias laborales en una organización proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto.

Esto aporta como ventajas:

- ❖ Definir perfiles más completos y objetivos, proporcionando bases para la selección del personal, además de la posibilidad de reclutar personal previamente certificado.
- ❖ Facilitar la detección de necesidades de capacitación, así como su secuenciación y atención por prioridades, más que por modas o gustos particulares.

- ❖ Proporcionar las bases para la evaluación del desempeño, sobre criterios relevantes, al comparar el avance de un período a otro.
- ❖ Indicar la ruta a seguir en la adquisición de nuevas competencias, utilizando otras matrices para la planeación de carrera.
- ❖ Cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9000:2000 en materia de capacitación y desarrollo de la persona, además de identificar aspectos del proceso que pudieran estar siendo limitados por una deficiente atención al desarrollo personal.

Es por ello que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, así como el éxito de cualquier emprendimiento, depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga el personal que participa en la organización.

Además, en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas, dentro de la organización, de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin que la educación y experiencias sean medibles y, más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

1.2.4 Los perfiles de competencia

Según **Cuesta, A (2001)** el perfil de competencia es esencialmente un conjunto de competencias secundarias (holísticas a plenitud) y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia.

NC 3000: 2007, los perfiles de competencia son el documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas, con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales.

El perfil de competencias, según **Arráiz, J (2000)**, es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellas, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.

1.2.5 Matriz de Competencia Laboral. Elementos

La matriz de competencia muestra los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), para ello es necesaria la presencia y conjugación de los siguientes elementos:

Saber. Conocimientos relacionados con comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). La experiencia juega un papel esencial como "conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas". La Psicología Cognitiva ofrece, en la actualidad, importantes desarrollos orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje; como "aprender a aprender" o "aprender a pensar".

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

Saber ser. Actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional o social (cultura, normas). Se trata de tener en cuenta los valores, creencias y actitudes en tantos elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado. Las actitudes son un tema clásico en la psicología social que cuenta con un amplio desarrollo y aplicación, tanto en un nivel más amplio (por ejemplo, en medios de comunicación), como en un nivel pequeño (por ejemplo, en las relaciones interpersonales) y en asuntos como el origen, evaluación y cambio de actitudes (con un lugar destacado para la persuasión) son de gran interés.

Querer hacer. Aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea) o externo (dinero "extra", días libres, beneficios

sociales) de 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 diferencia de concepciones tradicionales, desarrollos más recientes (por ejemplo, el concepto de "inteligencias múltiples") aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos.

Según **Jorge, A (2002)**, los niveles de competencias que componen las matrices son:

Tabla 1.2.5 Niveles de competencia. Fuente: Jorge, A (2002).

Saber	Conocimientos generales y específicos
Saber-Hacer	Dominio de métodos y medios (experiencias y habilidades)
Querer-Saber-Ser	Actitudes y comportamientos
Saber-Aprender	Capacidad de evolución propia
Hacer-Saber	Capacidad para formar a otros

El autor resume: una matriz de competencia no es más que una herramienta en la cual un documento aborda cada una de las competencias laborales de un cargo u ocupación determinada.

1.3 Descripción y análisis de puestos de trabajo.

La descripción de los puestos de trabajo surge en el siglo XVIII; a partir de ese entonces son varios autores los que han dado su criterio y conceptos sobre esta temática, mediante el **cuadro 1.3** se resumirán las definiciones de estos.

Cuadro 1.3. Conceptos de descripción y análisis de puestos de trabajos. **Fuente:** elaboración propia.

Autor	Año	Definición
Chiavenato, I	1999	Es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización.

González A	2005	Es un método que consiste en determinar las actividades que se realizan en el puesto de trabajo, ¿qué hace?, ¿cómo lo hace? y ¿para qué lo hace?, los requerimientos, conocimientos, experiencias, habilidades, capacidades y valores compartidos que deberá satisfacer a la persona que vaya a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que predominan en el sistema donde se encuentre enclavado.
Carrasco, J	2009	El análisis y descripción de puestos de trabajo es la herramienta que permite ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones.
Cuesta, A	2010	El análisis, descripción y diseño de puestos o cargos de trabajo es una actividad clave de la GRH, que tiene su expresión en documentos conocidos como calificadores o descriptores de puestos o cargos de trabajo, o también denominados perfiles de cargo o profesiogramas.

A partir del análisis de todas las definiciones anteriores emitidas por los diferentes autores se puede afirmar que la **descripción y análisis de puestos de trabajo** no es más que el proceso o herramienta mediante el cual se determinan las actividades específicas a realizar en el lugar a laborar.

Carrasco, J (2009) plantea que son varias las aplicaciones que se pueden derivar del análisis y descripción de puestos de trabajo, entre ellas se encuentran:

- Diseño organizacional.
- Manuales de funciones y procedimientos.
- Selección del personal para los puestos que se tengan que cubrir.
- Establece los criterios de promoción y clarifica las destrezas y conocimientos requeridos.
- Desempeño y evaluación de resultados.
- Formación y desarrollo.
- Seguridad y salud laboral.
- Aporta la información para la elaboración del profesiograma.

1.3.1 Métodos fundamentales para el análisis y descripción de puestos de trabajo

En la literatura científica se registra una serie de métodos para el análisis y descripción de puestos de trabajo. Son reflejados los métodos fundamentales (**Cuesta, A 1997**):

- **Observación directa:** Es uno de los métodos más utilizados, el análisis de puestos de trabajo se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista registra los puntos claves de su

observación. Se recomienda su aplicación a los trabajos que conllevan operaciones manuales y/o aquellos que tienen carácter repetitivo, propio de puestos que exigen poca calificación **(Cuesta, A 1997)**.

- **Cuestionario:** El análisis se efectúa solicitando al personal, del puesto de trabajo que se analiza, que responda un cuestionario o encuesta. Este puede adoptar dos formas, cuestionario abierto o cuestionario pautado **(Cuesta, A 1997)**.
- **Entrevista:** La información se recoge mediante el diálogo con los trabajadores; se basa totalmente en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y de la participación. Se pueden utilizar tres variantes: entrevistas individuales, de observación y de grupo. Esta última tiene la ventaja de que permite realizar el análisis en mucho menos tiempo. **(Cuesta, A 1997)**.
- **Método de expertos:** Este método es uno de los más importantes para realizar un trabajo creativo en grupo. Permite obtener la experiencia y sabiduría de un grupo de personas (expertos), dentro de un ambiente de franqueza, no sujeto a restricciones ni censura de ningún tipo. Se selecciona un número de expertos, los cuales se someten a una serie de interrogatorios intensivos, a través de un conjunto de preguntas realizadas sucesivamente para determinar las principales características de los puestos de trabajo. Este proceso de preguntas y respuestas se lleva a cabo a través de varias interacciones, hasta alcanzar el consenso de los expertos **(Cuesta, A 1997)**.

1.3.2 Los perfiles de competencias como resultado del análisis y descripción de puestos de trabajo

A partir del análisis y descripción de puestos de trabajo, se elaboran los perfiles de competencias de cargos que constituyen el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto.

Según **Cuesta, A (1997)**, “los perfiles de competencias, son el resultado de las actividades claves de análisis y descripción de puestos de trabajo, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico – organizativa.

El autor coincide con el criterio de los diferentes autores consultados en la literatura **(Vaughn, R (1971); Chiavenato, I (1988); Sikula, A (1989); Bartol, J (1992); Werther, W & Davis, K (1991); Barranco, F (1993); French, K (1993) y Cuesta, A (1997))**, en la descripción de puestos de trabajo, expresado en los perfiles de competencias.

1.3.3 Perfil profesional y profesiograma

El perfil profesional es el conjunto de características, labores a desempeñar y condiciones que debe reunir el candidato, el profesiograma es la descripción gráfica de las características, tanto cualitativas como cuantitativas del individuo ideal. **Núñez, J (1997)** planteó que el profesiograma es el resultado gráfico del análisis del puesto. Su objetivo es definirlo gráficamente, determinar las exigencias, actualizar los conocimientos y su marco dentro de la empresa, y estudiar a partir de él, el ajuste de candidatos, estableciendo sistemas comparativos. El perfil de cargo o profesiograma, cuyos componentes esenciales se expresan a continuación, resultante de la actividad clave de análisis y diseño de puestos de trabajo, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico organizativa en la GRH. En la descripción del puesto expresado en el perfil de cargo se detallan los siguientes componentes:

1. Competencias del puesto:

- QUÉ HACE él o los ocupantes del mismo: Ahí van las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto a ser comprendidas por la COMPETENCIA LABORAL. Ocurre en ocasiones que no es posible expresar la redacción de las competencias, en términos que abarquen tales tareas o funciones y entonces lo recomendado es listar las FUNCIONES y después las COMPETENCIAS.
- CÓMO LO HACE: Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones, lo cual llega a reflejarse en el formato de perfil de cargo que representa el anexo 6 en el apartado “Responsabilidades”. Respecto a “métodos que emplea”, cuando se aplica la Administración por objetivos (APO) no se explicitan: interesan los resultados y no el cómo se obtienen.
- PARA QUÉ LO HACE: Objetivo fundamental (misión) que pretende conseguir.

2. Requisitos y responsabilidades:

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

3. Condiciones de trabajo:

- Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, etc.; así como relaciones interpersonales.

- Cuándo de manera predominante se realizará el desempeño y los regímenes de trabajo-descanso prevalcientes.

Es necesario considerar que esos componentes interactúan o se presuponen, no pueden concebirse como partes aisladas. Como la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multicompetencias, habrá que garantizar que el profesiograma o perfil de cargo mantenga consecuencia con esa tendencia de manera que no signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo. **Cuesta, A (2001).**

En la **figura 1.3** se muestran los componentes esenciales del perfil de cargo o profesiograma, resultantes de la actividad clave de análisis y diseño de puestos de trabajo.

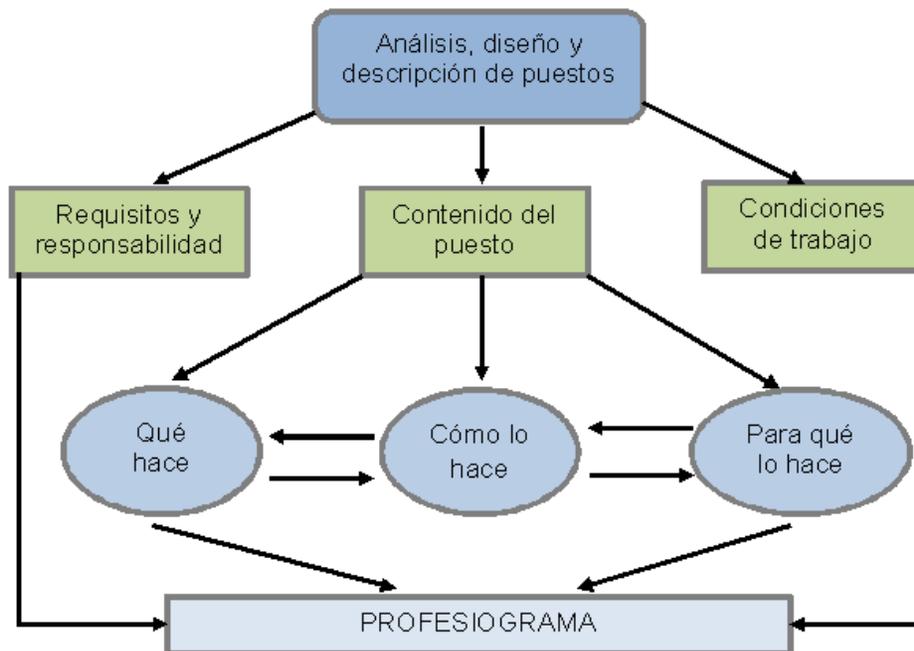


Figura 1.3 Componentes esenciales del profesiograma derivados del análisis y diseño de puestos de trabajo. **Fuente: Cuesta, A (2005).**

1.4 La evaluación del desempeño por competencias

El desempeño también está muy relacionado con las competencias. Una competencia es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral. **(Goleman, D 1998).** La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. **(Jorge, A 2002).**

Este está relacionado con la motivación. El modelo motivacional de las expectativas ofrece actualmente la mejor explicación de qué condicionan el grado de esfuerzo que ejerce el individuo en su puesto. Un componente crucial de este modelo es el desempeño y en particular las relaciones entre esfuerzo y desempeño, así como desempeño y recompensas. Los trabajadores deben saber qué se espera de ellos. **(Robbins, S 2006).**

La evaluación de las competencias es un momento crucial, es un aspecto medular de la certificación y posibilita la identificación de necesidades ulteriores de formación. La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico en la gestión de recursos humanos en las organizaciones, es una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño, la organización obtiene información para la toma de decisiones.

Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras, de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y la organización.

1.4.1 Conceptos y características de la evaluación del desempeño por competencias

Existen autores que plantean su noción acerca de lo que significa la evaluación del desempeño por competencias. Se llevó a cabo un resumen después de una exploración bibliográfica a través del cuadro 1.4.

Cuadro 1.4. Conceptos de evaluación del desempeño por competencias. **Fuente:** elaboración propia.

Autor	Año	Definición
Fletcher, S	1997	El propósito de la evaluación de competencias es recoger suficientes evidencias de que los individuos pueden desempeñarse según las normas específicas en una función específica.
CONOCER	1998	Ha definido la evaluación por competencias como el proceso mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente o aún no, para realizar una función laboral determinada.
SENAI	2002	La define como un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño profesional de una persona con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia en relación con un perfil profesional e identificar aquellas áreas de desempeño que deban ser fortalecidas, utilizando la formación u otros medios, para llegar al nivel de competencia requerido.

Gil, J	2007	Expresa que la evaluación por competencias se centra en establecer evidencias de que el desempeño fue logrado con base en la norma. Las competencias son evaluadas con el pleno conocimiento de los trabajadores y en la mayor parte, con base en la observación de su trabajo y de los productos del mismo.
--------	------	--

Una vez revisados los conceptos expresados por los autores, se puede deducir, que la evaluación del desempeño por competencias no es más que el proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño de los trabajadores, con el fin de medir cuán capaz es en su labor y así poder fortalecer las áreas más débiles, utilizando el adiestramiento u otros medios, para llegar al nivel de competencia demandado.

Conclusiones parciales

Después de haber realizado un profundo estudio bibliográfico se puede concluir que:

La bibliografía consultada demuestra la importancia de los recursos humanos en el marco empresarial actual, destacando la necesidad del conocimiento de los rasgos y tendencias de los mismos para una correcta aplicación de la gestión de los recursos humanos en nuestro país.

El resultado del estudio permite ver la potencialidad del concepto de gestión por competencias, como una herramienta estratégica indispensable que contribuye a buscar alternativas a las organizaciones al poder definir perfiles profesionales que favorecerán a su productividad.

A partir del análisis y descripción de puestos de trabajo se elaboran los perfiles de competencias de cargos que constituyen el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto, lo que establece una herramienta de gran importancia en los procesos claves de la gestión de los recursos humanos para la organización.

La evaluación de las competencias es un momento crucial que posibilita la identificación de necesidades futuras de formación. La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico en la gestión de recursos humanos en las entidades, por lo que se aplica, de una manera u otra, en toda organización moderna, posibilitando la obtención de información para la toma de decisiones.

Capítulo II. Caracterización de la entidad objeto de estudio y selección de un procedimiento para la elaboración de las competencias laborales en los puestos seleccionados.

2.1 Evolución del banco en Cuba

El primer proyecto para establecer un banco de préstamos y descuentos en Cuba fue realizado en 1824 por el Regidor Municipal de la Habana, Don José María Xenes. Sin embargo, no fructifica hasta casi una década después, en 1833, cuando se funda la Caja de Ahorros de La Habana y el Banco Real de Fernando VII, considerados ambos como las primeras instituciones bancarias establecidas en la Isla (**Roldán, I. (2004)**)

En el gráfico 2.1 se ilustra la evolución de la Banca en Cuba de acuerdo con **Palma, Y (2009)**.

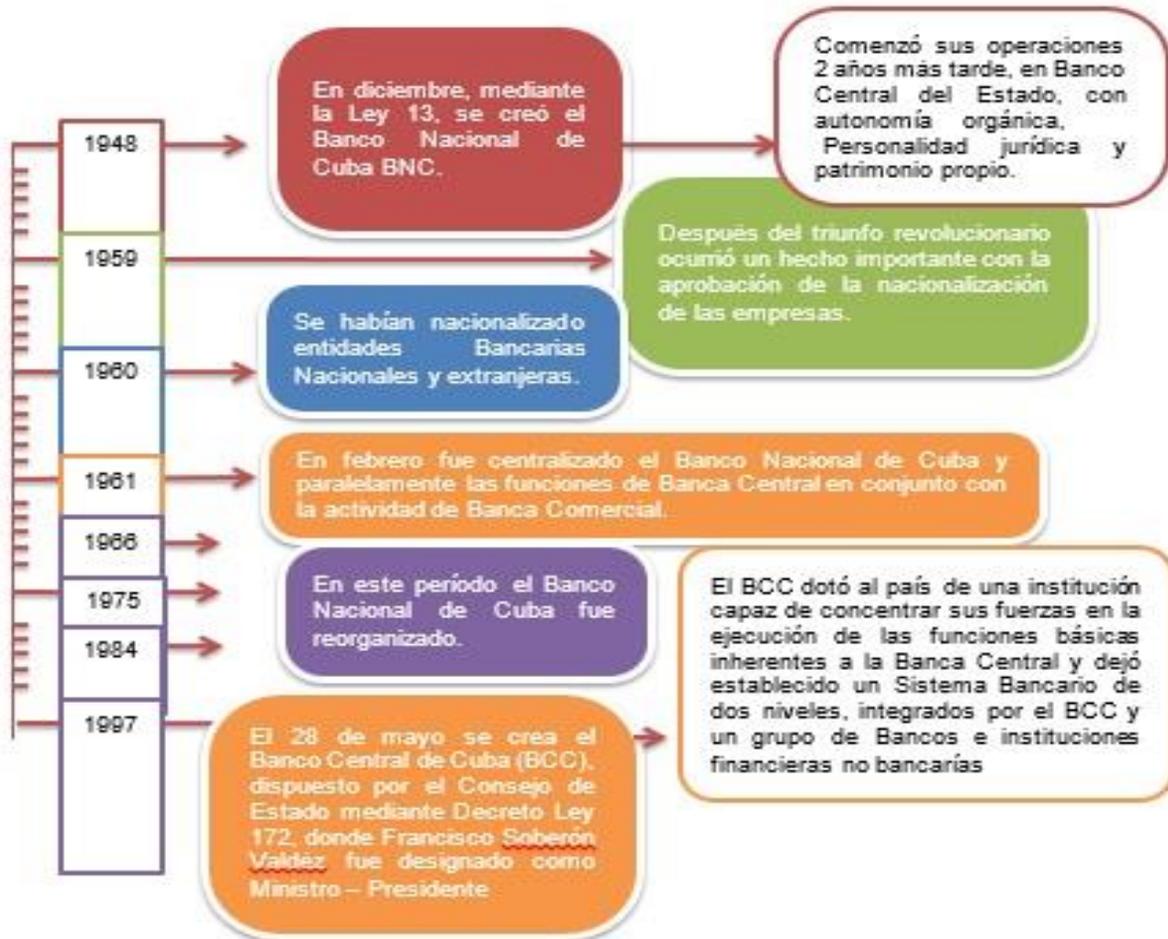


Gráfico 2.1 Proceso de transformación del sistema bancario cubano. **Fuente: Palma, Y. (2009)**

En Cuba desde 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. El proyecto de establecer un reordenamiento y crear la banca central tomo ocho años más en plasmarse en ley, en 1948, y dos años después, en 1950, comenzó sus operaciones bajo el nombre de Banco Nacional de Cuba. Este cambio perseguía como objetivo:

- ❖ Elevar la capacidad tecnológica y operativa de las agencias bancarias nacionales, mediante la introducción acelerada y a gran escala de los más modernos medios de procesamiento automatizados de la información, las comunicaciones y la recalificación del personal para obtener los mayores resultados de estos medios.
- ❖ Dotar al sistema de un grupo de entidades con la versatilidad de formas organizativas e instituciones requeridas para responder a las necesidades de crédito y servicios bancarios del país y apoyar el desarrollo de los vínculos de las empresas e instituciones con los mercados financieros externos.
- ❖ Dejar establecido un sistema bancario de dos niveles, supervisado por una sola institución-su banco central- que sea además, capaz de ocuparse de la emisión monetaria, proponer y ejecutar la política monetaria más conveniente a los intereses del país y conducir el proceso de normalización de nuestras relaciones financieras internacionales.

En cuanto a la necesidad de brindar servicios financieros versátiles y apoyar los requerimientos de créditos, el país cuenta hoy con un grupo de entidades creadas y funcionando con este fin, entre estas se encuentran:

- ❖ El Banco Internacional de Comercio S.A (BICSA): Brinda una amplia gama de servicios a entidades cubanas, extranjeras y mixtas así como a particulares cubanos y extranjeros. Sus principales actividades incluyen transacciones relacionadas con el comercio exterior, transferencias desde y hacia Cuba, financiamiento y operaciones de compra-venta de divisa.
- ❖ La Financiera Nacional (FINSA): Realiza operaciones de todo tipo con el propósito de financiar la exportación e importación de productos, equipos y Diagnóstico del Clima Organizacional, utilizando las modalidades apropiadas como arrendamiento financiero, factoraje y descuento de efectos comerciales.

- ❖ Casas de Cambio (CADECA): Brinda servicios de cambio de pesos por moneda libremente convertible
- ❖ El Banco Metropolitano: Ofrece servicios especializados, fundamentalmente al cuerpo diplomático y extranjero residente temporales o permanentemente en el país y a particulares nacionales que poseen divisas libremente convertibles, actualmente se encuentra sujeto a nuevos cambios, los cuales permitirán abarcar nuevos segmentos de banca de servicios.
- ❖ El Banco de Inversiones: Sus actividades se orientan a la prestación de servicios financieros especializados en materia de inversiones
- ❖ El Banco Financiero Internacional (BFI): Realiza operaciones en divisas convertibles con carácter de banco comercial.
- ❖ El Banco Exterior de Cuba (BEC): Es un banco dotado de autonomía orgánica, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, formado con personal de amplia experiencia en materia bancaria y financiera.
- ❖ El Banco de Créditos y Comercio (BANDEC): Asume la actividad financiera relacionada con los sectores nacionales: agrícolas, industrial y comercial.
- ❖ El Banco Popular de Ahorro (BPA): Se ha concentrado en el fomento del ahorro, el otorgamiento de créditos a la población, atención a los pensionados, extendiendo gradualmente sus servicios al sector empresarial, asumiendo funciones de banca universal para propiciar mayor calidad.

2.2 Banco Popular de Ahorro. Caracterización de la entidad

El Banco Popular de Ahorro (BPA), fue creado mediante el Decreto-Ley No. 69 de fecha 18 de mayo de 1983, con carácter de banco estatal integrante del sistema bancario nacional, con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio, estableciéndose en dicho cuerpo legal su razón social. Su Capital fue aportado por el Estado cubano y, bajo el precepto de un funcionamiento independiente, lo ha ido incrementando, mediante la capitalización de las reservas y ajustes por concepto de corrección monetaria.

Además el BPA, realiza sus operaciones financieras al amparo de la Resolución No. 15/97 de fecha 4 de noviembre de 1997, mediante la cual el Banco Central de Cuba, además de ratificar la Licencia originalmente concedida en su creación, le confirió Licencia General para operar con carácter de Banco Universal, facultándolo para realizar todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la banca tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible. Resolución que amplía su Objeto Social.

Sustentados en los preceptos anteriormente consignados, el BPA aparece formalmente inscripto en el Registro General de Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias del Banco Central de Cuba, en el Tomo 1, asiento 21, folio 38 de fecha 7 de abril de 1997.

Y mediante el Acuerdo No. 93 de fecha 21 de mayo de 1999, del Consejo de Dirección del Banco Central de Cuba, fueron aprobados los Estatutos del BPA, instituyéndose que el mismo estará regido y gobernado por un Presidente, quien se auxiliará del Consejo de Dirección, al cual preside, cuyo órgano colegiado tomará acuerdos y adoptará decisiones sobre los objetivos estratégicos del Banco, el balance, el informe de sus actividades, el proyecto de presupuesto de ingresos y gastos del año que corresponda, entre otros.

Por Resolución No. 211 de fecha 20 de junio del 2013, del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, el compañero Horacio Ramón Navas Fernández fue designado Presidente del BPA.

2.2.1 Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro. Características.

Durante la segunda mitad de la década del 90 del siglo pasado, el Sistema Bancario en nuestro país inició un proceso de reestructuración, con el objetivo de desempeñar un papel activo en el conjunto de transformaciones emprendidas en la economía cubana como consecuencia del derrumbe del campo socialista.

Es, a tenor de estos cambios, que se dicta la Resolución No. 105 del 2 de abril de 1997, donde se otorga al Banco Popular de Ahorro una nueva licencia que amplía sus objetivos y funciones, lo que le permitirá realizar todo tipo de operaciones bancarias. Las operaciones fundamentales que amparan esta licencia son:

- a) Captar, recibir y mantener dinero en efectivo en depósitos a la vista o a término, en las modalidades que convenga, registrándolos en sus libros a nombre de sus titulares o mediante claves o signos convencionales, pudiendo emitir, por los depósitos recibidos, certificados de depósitos a plazo fijo de carácter nominativo o en la forma que pacte con el cliente. Reintegrar los depósitos recibidos, de acuerdo con los términos que se hayan acordado, ya sea en efectivo o mediante transferencias a otros depósitos o emitiendo los

documentos mercantiles que resulten adecuados o convenientes. Asimismo, podrá efectuar depósitos a la vista o a término en otras instituciones bancarias y financieras nacionales o extranjeras.

Determinar cuando los depósitos recibidos devengarán intereses y fijar el rendimiento de éstos, tomando en consideración los términos y condiciones prevalecientes en el mercado, así como las regulaciones que al efecto dicte el Banco Central de Cuba.

- b) Conceder préstamos, líneas de créditos y financiamientos de todo tipo a corto, mediano y largo plazo sin garantías o con ellas, bajo las modalidades de colateral, prenda, hipoteca y otras formas de gravamen sobre los bienes del deudor o de terceros, estableciendo los pactos y condiciones necesarios para obtener el reintegro del importe adeudado.
- c) Solicitar y obtener préstamos y créditos a corto, mediano y largo plazo u otras formas de obligaciones o compromisos de dinero que resulten apropiados, pactando las condiciones en que serán reintegrados y demás términos de los mismos, ya sean con o sin garantías.
- d) Emitir, aceptar, endosar, avalar, descontar, comprar o vender y en general hacer todas las operaciones posibles con letras de cambio, pagarés, cheques, pólizas y otros documentos mercantiles negociables, así como de tramitar cartas de créditos y de garantía en todas sus modalidades, ya sea emitiéndolas, confirmándolas, avisando o interviniendo en su negociación.
- e) Obtener, recibir, y mantener depósitos de valores en custodia y administración, ya sean acciones, bonos u obligaciones, realizando en este último supuesto todas las gestiones necesarias relacionadas con el cobro de intereses, dividendos u otras formas de distribución de utilidades, representando a sus titulares en todas las gestiones de administración, en asambleas de accionistas u otros para los que esté debidamente apoderado.
- f) Ofrecer servicios de administración de bienes de toda clase, asesoría para operaciones financieras o negocios sobre todo tipo de bienes, resolver consultas para estas operaciones, realizar estudios de factibilidad de mercado y, en general, asesorar sobre cualquier clase de negocio financiero o mercantil.
- g) Desarrollar operaciones de tesorería, compraventa de monedas, de valores, factoraje, arrendamiento financiero, forfaiting y otras modalidades de financiamiento, así como actuar en su carácter de trustee en operaciones de terceros, promotor, agente pagador o en otro carácter en emisiones de bonos y obligaciones.
- h) Emitir y operar tarjetas de crédito, débito y cualquier otro medio avanzado de pagos.

2.2.2 Estructura organizativa, funciones y objetivos.

La dirección provincial de Matanzas se encuentra estructurada por el director provincial como máximo dirigente; subordinados a él se encuentran cuatro subdirectores, veintidós directores de sucursales y los jefes de departamentos (**ver anexo 1**).

Misión

El BPA es una institución financiera, destinada a captar y colocar recursos financieros a través de productos y servicios, con una orientación de banca universal, líder en el segmento de personas naturales.

Con el uso racional y efectivo del capital humano, el fortalecimiento y desarrollo del mismo y de los recursos tecnológicos con que cuenta, garantiza brindar al cliente una atención integral y de calidad en función de satisfacer sus necesidades.

Visión

El BPA es la institución financiera líder en la atención a las personas naturales, con un control interno razonable y en fortalecimiento constante, mantiene la mayor Red de Sucursales en el país, dotadas de un sistema informático único. Posee un capital humano profesional, que avanza hacia un desarrollo que le permita alcanzar niveles de competencia superior, comprometido con la prestación de un servicio de calidad, dotado de valores sólidos y principios éticos que garanticen las características que lo distinguen.

Objetivos Estratégicos

La elaboración de los objetivos tuvo en cuenta los cambios que implicará la implementación de los lineamientos para el Banco Popular de Ahorro como consecuencia de los cambios estratégicos en la Política Monetaria del país.

1. Elevar la calidad de los servicios bancarios, incorporando los nuevos previstos en la Política Bancaria. Reordenar los servicios que se prestan a terceros.
2. Lograr índices razonables de recuperación de los créditos otorgados a la población y otros sectores, aplicando adecuadamente la política de renegociación financiera en cada caso.
3. Elaborar y aplicar una política crediticia dirigida a brindar financiamiento a aquellas actividades que estimulen la producción nacional, que generan ingresos en divisas o sustituyen importaciones, así como otras que garanticen el desarrollo económico social.

4. Promover la cultura del ahorro en la población, logrando una mayor captación de los recursos libres, fundamentalmente en los mayores plazos.
5. Mediante la estrategia aprobada, intensificar la lucha contra las ilegalidades, el delito y la corrupción y movilizar a los colectivos de trabajadores con este fin.
6. Contar con sistemas automatizados certificados y garantizar la continuidad de la tramitación de la mensajería con otros bancos.
7. Mejorar la organización y funcionamiento del Banco, adoptando las medidas del proceso de institucionalización del país y garantizar el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
8. Llevar a cabo el proceso de Perfeccionamiento Institucional, contribuyendo con el desarrollo ordenado de la economía, a partir de las transformaciones económicas acordadas en las Directrices y Objetivos de Trabajo del PCC, así como los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Valores Compartidos

Los valores institucionales, recogidos en las Normas de Conducta, que permiten al Banco Popular de Ahorro la proyección de su cultura organizacional son: honestidad, profesionalidad, responsabilidad, discreción, integridad, respeto, eficiencia, solidaridad y patriotismo; conjuntamente con la potenciación del sentido de pertenencia a la institución.

2.2.3 MAPA DE PROCESOS

Un proceso es una secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (Inputs), en salidas o resultados programados (outputs), para un destinatario con un valor agregado (**Medina, A.; Nogueira, D.; Hernández, A y. Viteri, J 2011**).

Acorde a la misión y visión instituidas en el BPA, se tiene elaborado un estructurado Mapa de Procesos (**Figura 1**), que permite conocer la interrelación de estos en la organización y donde figuran aquellos que, por su importancia, dan soporte a la consecución de los objetivos estratégicos de la entidad.



Figura 1: Mapa de procesos del BPA. Fuente: Grupo de implementación de los lineamientos del BPA.

2.2.4 Comportamiento de la plantilla

La dirección provincial del BPA en la provincia de Matanzas perteneciente al Banco Central de Cuba, se encuentra ubicada en la calzada General Betancourt, No.26318; cuenta con una amplia red de Oficinas que incluye 22 Sucursales, 28 Cajas de Ahorro y el Centro de Formación bancaria, donde se capacitan nuestros cuadros y especialistas.

En nuestra dirección provincial, laboran un total de 119 colaboradores para un 94% de la plantilla cubierta (**ver figura 2**), en la cual 19 corresponden a dirigentes, 71 son técnicos y el resto distribuidos en las categorías de operarios, administrativos y servicios, donde la mujer ocupa el 56.3% en su composición (**ver tabla 2.2.4-1 y figura 3-a) y 3-b)**). Por otra parte, el 57.98% de los trabajadores son universitarios, pertenecientes en su mayoría a técnicos superiores y dirigentes (**ver tabla 2.2.4-2 y figura 4**). El 92 % de la fuerza laboral de la provincia son blancos (**ver figura 5**), correspondiendo el resto a negros y mestizos. El promedio de edad de la fuerza laboral es aproximadamente, 45 años (**ver figura 6**) y se destaca, a su vez, el grado de militancia revolucionaria que posee el colectivo, pues el 28% del total son militantes de la UJC o del Partido (**ver figura 7**).

Indicador	Completamiento de la plantilla	Representación (%)
Plantilla Cubierta	119	94,00%
Plazas Vacantes	8	6,00%
		100



Figura 2 Completamiento de la Plantilla. **Fuente:** Elaboración propia a partir de la plantilla de personal actualizada con fecha 17 de abril del 2019.

Tabla 2.2.4-1 Lista de chequeo de categoría ocupacional y sexo. **Fuente:** Elaboración propia a partir de la plantilla de personal actualizada con fecha 17 de abril del 2019.

Trabajadores por categoría ocupacional y sexo.						
	F	%	M	%	Total	%
Operarios	1	1.49	12	23.08	13	10.92
Servicios	7	10.45	8	15.38	15	12.61
Técnicos	11	16.42	13	25	24	20.17
Técnico Superior.	34	50.75	13	25	47	39.49
Administrativos	1	1.49	0	0	1	0.84
Dirigentes	13	19.40	6	11.54	19	15.97
Total	67	56.30	52	43.70	119	100

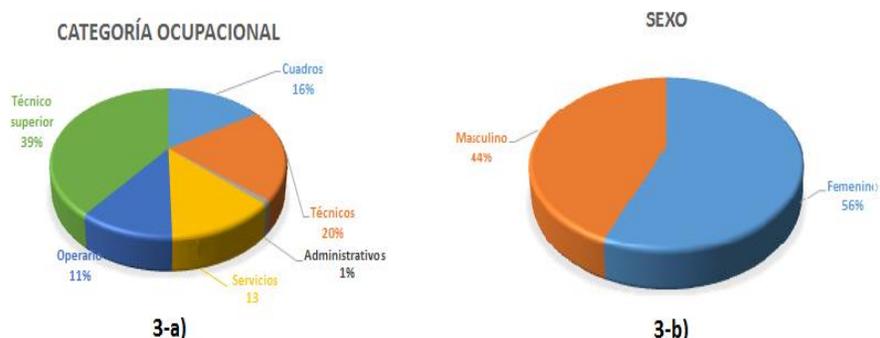


Figura: 3-a) Comportamiento de la plantilla en cuanto a su categoría ocupacional. **3-b)** Comportamiento de la Plantilla en cuanto al sexo. **Fuente:** Elaboración propia a partir de la plantilla de personal actualizada con fecha 17 de abril del 2019.

Tabla 2.2.4-2 Lista de chequeo de categoría ocupacional y nivel educacional. **Fuente:** Elaboración propia a partir de la plantilla de personal actualizada con fecha 17 de abril del 2019.

Trabajadores por categoría ocupacional y nivel educacional											
	Univ.	%	Pre	%	T.M.	%	O.C.	%	9no	%	Total
Operarios	0	0	3	27.27	6	25	2	66.7	2	16.67	13
Servicios	2	2.9	1	9.09	2	8.33	1	33.3	9	75	15
Técnicos	3	4.35	7	63.64	13	54.17	0	0	1	8.33	24
Técnicos Sup.	47	68.11	0	0	0	0	0	0	0	0	47
Administrativos	0	0	0	0	1	4.17	0	0	0	0	1
Dirigentes	17	24.64	0	0	2	8.33	0	0	0	0	19
Total	69	57.98	11	9.24	24	20.17	3	2.52	12	10.09	119



Figura 4 Comportamiento de la Plantilla en cuanto al nivel de escolaridad. **Fuente:** Elaboración propia a partir de la plantilla de personal actualizada con fecha 17 de abril del 2019.

Etnia	Etnia	Representación (%)
Blanco	109	92
Mestizo	6	5
Negro	4	3
		100

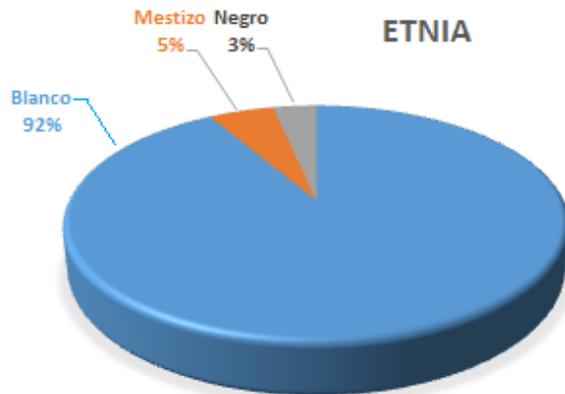


Figura 5 Comportamiento de la Plantilla en cuanto al color de la piel. **Fuente:** Elaboración propia a partir de la plantilla de personal actualizada con fecha 17 de abril del 2019.

Edades (años)	Grupos Etarios (Fi)	Representación (%)	Marca de Clase (Xi=(Li+Ls)/2)	Fi*Xi
[10-20]	1	0,84	15	15
[20-30]	9	7,56	25	225
[30-40]	38	31,94	35	1330
[40-50]	28	23,53	45	1260
[50-60]	30	25,21	55	1650
[60-70]	9	7,56	65	585
[70-80]	4	3,36	75	300
Total	199	100		5371

$$\bar{X} = \frac{\sum (Fi * Xi)}{n}$$

$$\bar{X} = \frac{5371}{119}$$

$$\bar{X} \approx 45$$

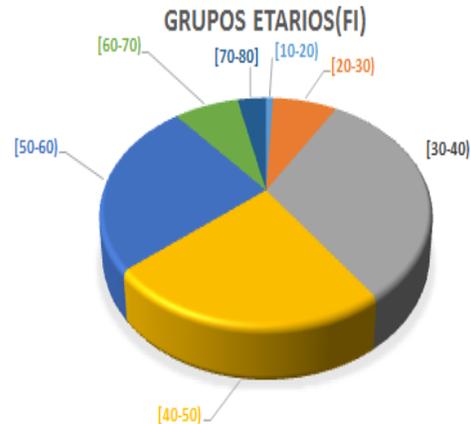


Figura 6 Comportamiento de la Plantilla en cuanto a los grupos etarios. **Fuente:** Elaboración propia a partir de la plantilla de personal actualizada con fecha 17 de abril del 2019.

Integración política	Integración política	Representación (%)
UJC	3	3
PCC	30	25
Ninguna	86	72
		100



Figura 7 Comportamiento de la Plantilla en cuanto a la integración política. **Fuente:** Elaboración propia a partir de la plantilla de personal actualizada con fecha 17 de abril del 2019.

2.3 Antecedentes que justifican la investigación

Los perfiles de cargo le permiten a la entidad, entre otras cosas, saber las competencias idóneas por las cuales se deben guiar para emplear y capacitar a los trabajadores, de acuerdo a las necesidades de la organización, por lo que esta investigación, en el contexto actual en que se desenvuelve el BPA, requiere confeccionar los perfiles de cargos por competencias de los puestos de supervisor de auditoría, auditor adjunto y analista de riesgos. En los mismos aparecen las condiciones de trabajo, los requisitos en cuánto a idoneidad demostrada, misión de los puestos y las competencias laborales con sus respectivos niveles de la matriz, esto permitirá el desarrollo exitoso de los trabajadores en sus puestos, logrando un gran avance en el cumplimiento de los planes e indicadores de la organización.

2.4 Selección de un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia

En la selección de un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia se revisaron las siguientes bibliografías: **Acosta, E (2007), González, A (2009), González, A y Manrique, G (2010), González, A y Cabrera, Y (2010) y Pérez, D (2013)**, tomando de todos el más actual **Pérez, D (2013)** y además porque es el más indicado para la investigación ya que permite elaborar los perfiles de cargo por competencias, las matrices de competencias y los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que las componen. Este procedimiento se muestra en la **Figura 8**.

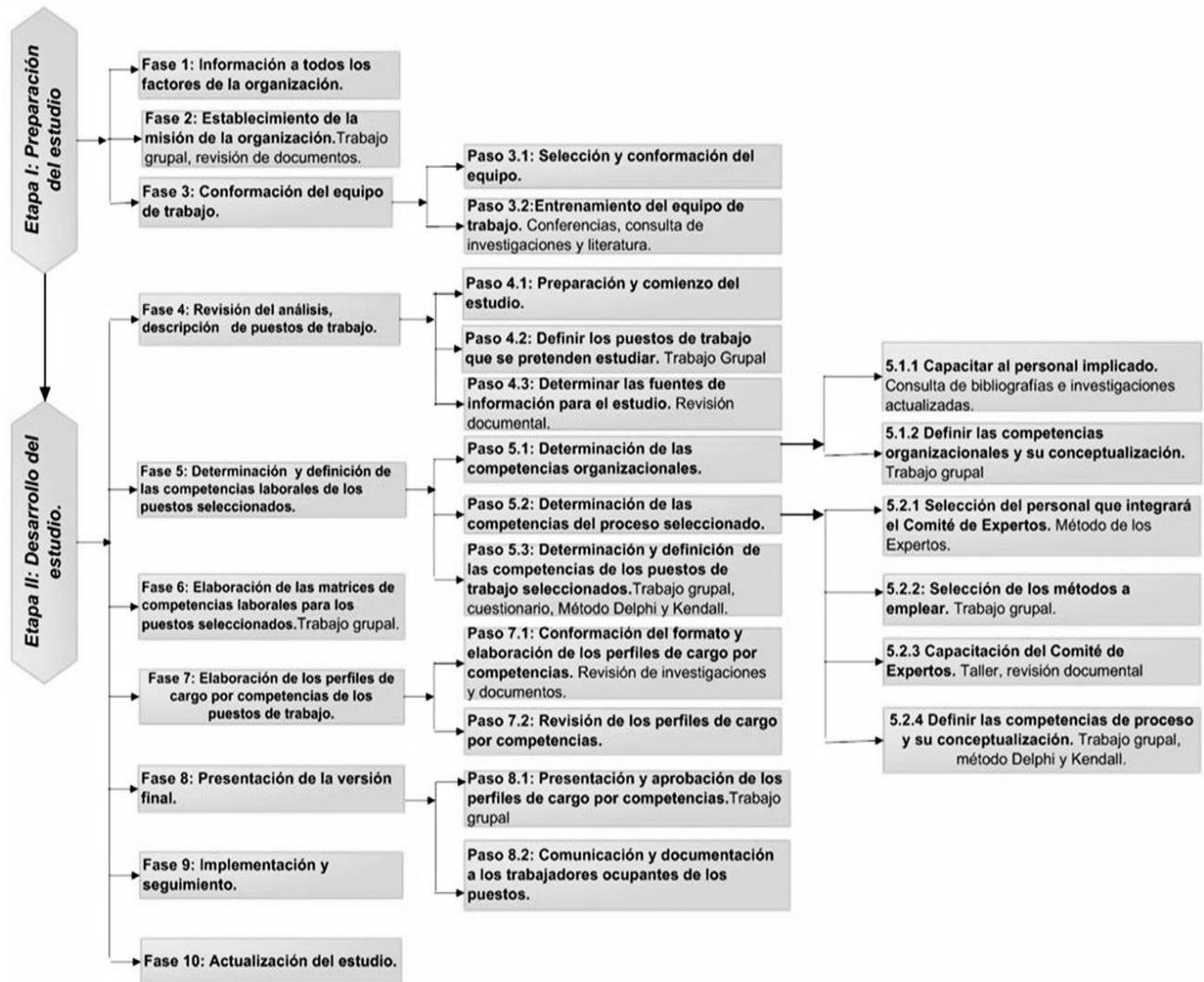


Figura 8: Procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias. **Fuente:** Pérez, D 2013.

❖ **Etapa I Preparación del estudio.**

Fase 1 Información a todos los factores de la organización.

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

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

Se debe realizar un ejercicio estratégico donde quede definido, entre otros aspectos, la misión de la organización, utilizando las técnicas propuestas para ello, si ya existe la Proyección Estratégica en la unidad, entonces se adoptará de ésta 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, contando con un personal comunicativo, con habilidades para el trabajo en equipo, proclive al cambio y con reconocimiento de calidad en su labor. Debe participar como asesor de este trabajo un especialista de la Dirección de Recursos Humanos de la organización para apoyar la capacitación, además de que mediará como consultor entre la organización y el equipo de trabajo.

Paso 3.2 Entrenamiento del equipo de trabajo.

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

❖ **Etapa II Desarrollo del estudio.**

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

Paso 4.1 Preparación y comienzo del estudio.

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

Paso 4.2 Definir los puestos que se pretenden estudiar.

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

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:

- Capacitar al personal implicado sobre gestión por competencias.
- 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 que dificultan el desarrollo de las etapas que deben seguirse. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso. Este método se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y, al mismo tiempo, 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 llamado coeficiente de competencia (**Ramos, O 1988**), el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento (Tabla 2.2), con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes de argumentación (Tabla 2.3) que le permiten comprobar su valoración. Se seleccionan como expertos aquellos que cumplan la condición $K \geq 0,8$. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

$$K = \frac{(Kc + Ka)}{2}$$

Leyenda:

K: coeficiente de competencia.

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

Ka: coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Se aplica el cuestionario al experto y se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimiento 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 una persona para calificarla como experto en el ámbito de un problema concreto y la opinión de personas con trabajo reconocido.

Tabla 2.2: Coeficiente de conocimiento. **Fuente:** Elaboración propia.

Características	Prioridad
Conocimiento	0,181
Competitividad	0,086
Disposición	0.054
Creatividad	0.100
Profesionalidad	0.113
Capacidad de análisis	0.122
Experiencia	0.145
Intuición	0.054
Actualización	0.127
Colectividad	0.018
Kc	1

Tabla 2.3: Coeficiente de argumentación. **Fuente:** Elaboración propia.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de las fuentes en sus criterios		
	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 bibliográfica	0.09	0.07	0.05
Curso de actualización	0.18	0.14	0.1
Ka	1	0.80	0.50

5.2.2 Selección de los métodos a emplear.

Tormenta de ideas: Es una técnica de grupo creada en el año 1941 por Alex Osborne, que emplea un moderador y un procedimiento para favorecer la generación de ideas. El fundamento del método es que muchas ideas mueren por la crítica destructiva a que se ven sometidas antes de que maduren o se perfeccionen, por lo que este sistema se trata primero de generar las ideas y luego de evaluarlas. La reunión trata de crear un clima que favorezca la comunicación y la participación de los asistentes, la libre exposición de las ideas.

En primer lugar, el moderador plantea el problema y se asegura que todos los participantes lo comprendan, debiendo estimular ideas específicas y tangibles, no ideas abstractas u opiniones. Todos aportan ideas tratando de producir un gran número de ellas, y aunque parezcan inútiles o descabelladas, no se permite ninguna crítica o juicio. A partir las ideas iniciales propuestas por los distintos miembros del grupo se van generando nuevas rondas de ideas o ideas derivadas. Para ello existen tres métodos:

- El más popular es la **Rueda libre** o método no estructurado, donde los miembros del grupo exponen sus ideas espontáneamente y el moderador las anota.
- Con el método estructurado o **Round-Robin** el moderador pide ideas a cada miembro por turno con un formato ordenado, la sesión continua en varias rondas hasta que todos los participantes hayan dado su opinión.
- Mediante la **tira de papel** o método silencioso, el moderador pide a los participantes que escriban sus ideas en una pequeña tira de papel. Luego se colocan las tiras de papel sobre la mesa y se construyen ideas sobre las ideas de otros. El anonimato evita conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes, logrando que los participantes se sientan libres de exponer sus ideas sin el temor a equivocarse y ser juzgados por ello.

En la segunda fase, independientemente del método usado, los resultados de la sesión se analizan, se realiza un examen crítico dirigido por el moderador, y se depuran y se seleccionan las ideas que ofrezcan mejores soluciones al problema planteado.

Método Delphi: Es uno de los métodos de expertos que se basa en consultar a un grupo de personas como fuente de información, de las que se supone un conocimiento elevado de la materia que se va a tratar. Se emplea cuando no existen datos históricos con los que trabajar o el impacto de los factores externos tiene más influencia en la evolución que el de los internos. Pretende extraer y maximizar las ventajas (disponibilidad de información contrastada y mayor número de factores considerados) 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 de todo grupo. De esta forma, se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos. Este método presenta tres características fundamentales:

- Anonimato: Ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate, impidiendo que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro o por el peso que supone oponerse a la mayoría. Permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen. El experto puede defender sus argumentos con la tranquilidad de que en caso de que sean erróneos, su equivocación no va a ser conocida por los otros expertos.
- Iteración y realimentación controlada: Presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión, si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos.
- Respuesta del grupo en forma estadística: La información que se presenta a los expertos no es sólo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones, indicando el grado de acuerdo que se ha 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 intercambio de opiniones, donde se recomienda emplear de 9 a 25 expertos. Funciona de la siguiente manera:

1. El grupo de análisis (quienes están aplicando el método), lanza la pregunta a los expertos, recibe las respuestas y realiza una labor de síntesis y selección para obtener un conjunto manejable de juicios, definidos de la forma más clara posible.
2. Se envían las características más comunes a los expertos, sin ordenar y se les pide el voto (Positivo vale 1, negativo vale 0).
3. Se calcula el coeficiente de concordancia (Cc) y su valor deberá ser mayor o menor, dependiendo del nivel de confianza que se quiera conseguir en el estudio. Su expresión de cálculo es la siguiente:

$$C_c = 1 - \frac{V_n}{V_t} \geq 1 - \alpha$$

Leyenda:

Vn: Votación negativa.

Vt: Votación total.

α : Error máximo permisible.

Método del Coeficiente de Kendall: Se utiliza generalmente para priorizar las características principales de un problema y consiste en unificar los criterios de un grupo de especialistas con conocimientos de la problemática sometida a estudio, de manera que cada integrante del panel (entre un mínimo de 7 y un máximo de 13 expertos) vaya ponderado los ítems, según el orden de importancia que considere, para perfeccionar el enfoque colectivo, mediante la crítica recíproca de las opiniones de los especialistas pero de forma aislada, manteniendo el anonimato de las opiniones. Para ello, se requiere de un procedimiento matemático que se basa en la suma de la puntuación para cada característica y que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente de Correlación de Kendall (W). A continuación se muestran los pasos a seguir para la realización del método.

1. Determinar un grupo de expertos por conocimiento o experiencia.
2. Realizar la votación de cada experto para priorizar las causas o características.
3. Determinar las prioridades y el índice de concordancia de la manera siguiente:

- Se halla la sumatoria de la puntuación para cada característica: $\sum_{i=1}^m A_i$

- Se halla el factor de concordancia (T): $T = \frac{1}{k} \left(\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij} \right)$

- Se determina si $W \geq 0.5$, lo que equivale a decir que existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de experto, por lo que el estudio realizado es confiable. Esto se realiza mediante las expresiones siguientes:

$$\Delta = \left(\sum_{i=1}^m A_i - T \right) \quad W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)}$$

Leyenda:

A_{ij}: Ponderación de la característica i, según el experto j.

k: Número de índices.

m: Número de expertos.

T: Factor de concordancia.

W: Coeficiente de concordancia.

4. Enfocar el estudio hacia esas prioridades determinadas por el método de Kendall.

Las características se seleccionan mediante el criterio que plantea que serán seleccionados los índices que cumplan la siguiente condición:

$$\sum_{i=1}^m A_i \leq T$$

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 $m \geq 7$.

En la segunda fase, independientemente del método usado, los resultados de la sesión se analizan, se realiza un examen crítico dirigido por el moderador y se depuran y se seleccionan las ideas que ofrezcan mejores soluciones al problema planteado.

5.2.3 Capacitación del comité de expertos.

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

5.2.4 Definir las competencias de proceso y su conceptualización.

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

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 grupo de expertos, responsables del grupo 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 perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo.

Paso 7.1 Conformación del formato y elaboración de los perfiles de cargo por competencias.

Paso 7.2 Revisión de los perfiles de cargo por competencias.

Fase 8 Presentación de la versión final.

Paso 8.1 Presentación y aprobación de los perfiles de cargo por competencias.

Presentación de los perfiles de cargo por competencias 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 ponen en práctica los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo estudiados; se verifica 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.

Fase 10 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

El Banco Popular de Ahorro forma parte de un grupo de entidades creadas con el objetivo de brindar servicios financieros versátiles y apoyar los requerimientos de créditos, específicamente en el fomento del ahorro, el otorgamiento de créditos a la población, atención a los pensionados, para así extender gradualmente sus servicios al sector empresarial asumiendo funciones de banca universal para propiciar mayor calidad.

La dirección provincial del BPA, en la provincia de Matanzas, perteneciente al Banco Central de Cuba, cuenta con una amplia red de oficinas que incluye 22 Sucursales, 28 Cajas de Ahorro y el Centro de Formación Bancaria, donde se capacitan nuestros cuadros y especialistas.

De la caracterización de la Dirección Provincial del BPA se puede inferir que su plantilla está cubierta en un 92%, hay un mayor predominio del sexo femenino con 67 mujeres de 119 trabajadores, el nivel de escolaridad predominante es universitario con 69 trabajadores y por categoría ocupacional, la mayoría son técnicos superiores, contando con 47. La fuerza laboral es relativamente joven ya que presenta como promedio 45 años de edad.

Se confecciona un procedimiento para elaborar los perfiles de cargo por competencia en aproximación a **Pérez, D (2013)**, donde se describen las dos etapas, sus diez fases y respectivos pasos con que cuenta.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado para la determinación de los perfiles de cargo por competencias en el proceso de gestión de control en la dirección provincial del BPA.

El presente capítulo tiene como objetivo implementar el procedimiento propuesto para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo del proceso de gestión de control en la Dirección Provincial del BPA, puesto que dicho proceso requiere de un inmenso compromiso, puesto que es el responsable de que se cumplan las leyes, decretos y demás disposiciones jurídicas vigentes, así como los procedimientos establecidos por el Banco Popular de Ahorro.

3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado para la determinación de los perfiles de cargo por competencias laborales a los puestos de trabajo elegidos, en la Dirección Provincial del BPA.

Etapas I Preparación del estudio.

Fase 1 Información a todos los factores de la organización.

Empleando un matutino donde se reúnen a todos los trabajadores de la entidad se les comunica a los mismos el estudio que se estaba llevando a cabo, se les informa la importancia de contar con los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo: supervisor de auditoría, auditor adjunto y analista de riesgos. La importancia radica en que los mismos son puestos destinados a atender metodológicamente, establecer y orientar políticas, estrategias y procedimientos de trabajo para los auditores del BPA, además de organizar el control de su funcionamiento, ejercer la supervisión y analizar la concentración de riesgos haciendo cumplir las resoluciones establecidas al respecto.

Esta etapa de preparación previa, sensibilización o concientización, resulta sumamente importante para el éxito de la investigación, porque a partir del entendimiento y compromiso de los trabajadores y la organización, se logra obtener resultados significativos, con calidad, así como la certeza de que serán analizados y puestos en prácticas por la entidad, con el objetivo de ganar en eficacia, eficiencia y productividad.

Fase 2 Establecimiento de la misión de la organización.

En el capítulo anterior aparece detallada la misión del BPA que radica en que es una institución financiera, destinada a captar y colocar recursos financieros a través de productos y servicios, con una orientación de banca universal, líder en el segmento de personas naturales.

Con el uso racional y efectivo del capital humano, el fortalecimiento y desarrollo del mismo y de los recursos tecnológicos con que cuenta, garantiza brindar al cliente una atención integral y de calidad en función de satisfacer sus necesidades.

Fase 3 Confección del equipo de trabajo.

Paso 3.1 Selección y conformación del equipo de trabajo.

La selección del equipo de trabajo se realiza a partir de requisitos como: 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 se expone a continuación en la **tabla 3.1**.

Tabla 3.1: Equipo de Trabajo. **Fuente:** Elaboración propia.

Nombre	Cargo
MSc. Karel Martín Suárez.	Experto en Recursos Humanos, de la Junta de Acreditación Nacional del Ministerio de la Educación Superior.
Mayelín Santos Pérez	Jefa de Departamento de Recursos Humanos del BPA
Darío Adrián De la Cruz García.	Estudiante de 6to Año, Ingeniería Industrial.

Paso 3.2. Entrenamiento del equipo de trabajo.

Posterior a la formación del equipo de trabajo se procede a la preparación del mismo. Inicialmente, se explican los objetivos que se persiguen para la realización del estudio y la relación con la aplicación del procedimiento atendiendo a sus etapas, fases, pasos y sub-pasos. Se ofrece una conferencia sobre el marco teórico referencial, se consultan diversas investigaciones y literaturas relacionadas con el análisis y descripción de los puestos de trabajo y la gestión por competencias y se llevan a cabo debates y discusiones grupales que enriquecen los conocimientos acerca de estas temáticas.

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.

El equipo de trabajo en acuerdo con la Dirección de Capital Humano de la Dirección Provincial del BPA, 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 de trabajo, se decide realizar un análisis de los puestos de trabajo, en el proceso de gestión de control de la Dirección Provincial del BPA, para seleccionar los de mayor responsabilidad y se decide realizar el estudio a los puestos de trabajo que están vinculados a la supervisión de los auditores, los mismos se muestran en la **tabla 3.2**.

Tabla 3.2. Puestos de trabajo seleccionados para el estudio. **Fuente:** Elaboración propia.

Puesto de Trabajo	Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta
Supervisor de Auditoría	1	1
Auditor Adjunto	5	5
Analista de Riesgos	2	2

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

Mediante la técnica de la revisión documental, se examinan diferentes documentos de la entidad y así conseguir la información necesaria sobre los puestos de trabajo definidos, entre ellos se encuentran:

Calificadores de cargos: se analiza el contenido de trabajo, las funciones para el cargo y los requisitos de conocimientos que se exigen para los puestos analizados.

Planificación estratégica: se estudia el capítulo 2 del Sistema de Organización General de la entidad, el cual mediante la Instrucción No.1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros establece la misión, visión, objeto social, principios y valores de la organización, para poder definir las competencias del proceso de gestión de control y de los puestos de trabajo analizados.

Organigrama: Se observa la posición que ocupan los puestos de trabajo objeto de estudio y su interrelación directa e indirecta con los restantes puestos.

Análisis y descripción de los puestos de trabajo: de los puestos seleccionados se analizan los objetivos, funciones, la descripción detallada de las tareas que realiza, cargos a quien reporta y que le reportan, responsabilidades, las condiciones de trabajo, el perfil del puesto y los requisitos para ocuparlo.

Reglamento de evaluación del desempeño: Se revisan los artículos, aprobados por el presidente del BPA los cuales se encuentran en el manual de instrucciones y procedimientos del BPA (MIP), que componen este reglamento y que establecen los objetivos, el alcance,

principios y normativas para efectuar la evaluación del desempeño; así como la clasificación de la evaluación y los derechos de los trabajadores.

Reglamento para el sistema de pago: Se analiza la forma de pago a rendimiento, mediante el sistema de pago por los resultados finales del trabajo, sus objetivos, los indicadores a cumplir y su período de evaluación, el salario base de cálculo, así como su formación y distribución, mediante las siguientes resoluciones: Resolución No 03/2011 del Banco central sobre el "Sistema Salarial para el Sistema Bancario Nacional, Resolución No.11/2013 del BCC respecto al pago de la estimulación en pesos convertibles; Resolución No.10/2013 del BCC respecto al pago adicional por los resultados del trabajo, Resolución No. 15/2017 del Banco Popular de Ahorro, sobre el Reglamento para la Aplicación del Sistema de Pago por Resultados del Trabajo en el Banco Popular de Ahorro, Resolución No. 38/2018 del BPA "Procedimiento para el otorgamiento y distribución de utilidades a los trabajadores del Banco Popular de Ahorro" y procedimiento de Contabilidad 006 -11 para el pago de estipendio para el almuerzo en pesos convertibles (CUC) en sustitución del servicio de comedor obrero y/o catering.

Manual de procedimientos: Se analizan los procedimientos establecidos para las diferentes actividades que se realizan en los puestos de trabajo analizados.

Fase 5: Determinación y definición de las competencias laborales de los puestos seleccionados.

Paso 5.1. Determinación de las competencias organizacionales.

En reunión con el equipo de trabajo se llevan a cabo las actividades siguientes:

5.1.1. Capacitar al personal sobre gestión por competencias.

Se consultan bibliografías e investigaciones actualizadas sobre la gestión por competencias, se comunican los objetivos de la investigación al equipo de trabajo y se le da a conocer las competencias organizacionales que más se utilizan en la literatura consultada, conjuntamente con las existentes en los perfiles del cargo de los puestos de trabajo de la Dirección Provincial del BPA y se explica en qué consiste cada una de ellas para garantizar una mejor comprensión de la temática.

5.1.2. Definir las competencias organizacionales.

Para formar las competencias de la Dirección Provincial del BPA se realiza una tormenta de ideas con la participación de los directivos, el comité de expertos y el grupo de trabajo. De las competencias más típicas obtenidas, se escogen las que más se ajustan a la organización para

posteriormente definir las. Como resultado se tiene que las competencias que caracterizan a la entidad son:

Orientación al cliente: Capacidad para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes (interno y externo), aún aquellas no expresadas. Implica el deseo por ayudar y servir a los clientes.

Profesionalidad: Realizar la actividad laboral con rigor, calidad y ajustada a los parámetros establecidos para la misma.

Tolerancia personal a la presión de trabajo: Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición, cambio y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Orientación a los resultados: Tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de la estrategia de la organización.

Adaptabilidad al Cambio: Capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, 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 requerimientos del trabajo.

Credibilidad Técnica: Capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

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

Se determinan las competencias para el proceso de gestión de control de la Dirección Provincial del BPA en Matanzas.

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

Se seleccionan los posibles expertos en función de la complejidad, las características del trabajo que desempeñan, el nivel de confianza que se debe obtener, el conocimiento y la experiencia sobre lo que se va a evaluar, de esta manera 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:

$$M = P * (1 - P) * K / I^2 = 0.01 * (1 - 0.01) * 6.6564 / 0.10^2 = 6.5898 \approx 7$$

Leyenda:

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.

Aunque la aplicación de la fórmula para el cálculo del número de expertos muestra que se necesitan como mínimo 7 expertos, para una mayor confiabilidad en los resultados, se deben escoger de 9 a 25, según la literatura consultada, por lo cual se eligen inicialmente 11, que se relacionan en la **tabla 3.3**. Estos son trabajadores con experiencia de áreas de Capital Humano, Dirección Técnica, directivos y trabajadores del BPA; con el objetivo de trabajar con criterios variados y distintos puntos de vista, lo cual conllevará a obtener resultados más concluyentes.

Tabla 3.3. Relación de posibles expertos. **Fuente:** Elaboración propia.

No.	Nombre	Cargo	Experiencia (años)	Nivel Profesional
1	Yamila Sánchez Rodríguez	Especialista. B en G.R.H.	5	Universitario
2	Diana Rosa Viamonte Jiménez	Espec. C en G.R.H.	4	Universitario
3	Mayelin Santos Pérez	Jefa del Departamento de R.H.	10	Universitario
4	Diansy González Deán	Espec. B en G.R.H.	6	Universitario
5	Nancy Barceló Fernández	Espec. B en Cuadros.	20	Universitario
6	Ana Mirta Ramos Ramírez	Jefa de Departamento de Cuadro	13	Universitario
7	Beatriz Martorell Almagro	Auditor Principal	5	Universitario
8	Teresa Martínez Lorenzo	Subdirectora de Auditoría	20	Universitario
9	Irán Padrón García	Auditor Adjunto	15	Universitario
10	Karel Martín Suárez	Profesor	33	Universitario
11	José Exlen Carriera Díaz	Supervisor de Auditoría	10	Universitario

Para la selección de los 9 expertos se utiliza el coeficiente de competencia (**Ramos, O 1988**), el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento, con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes de argumentación que le permiten comprobar su valoración. Seleccionando como expertos aquellos que cumplan la condición $K \geq 0,8$. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

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

Leyenda:

K: coeficiente de competencia.

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

Ka: coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

A continuación, se muestran los resultados del coeficiente de conocimiento en la **Tabla 3.4**

Tabla 3.4. Coeficiente de conocimiento (Kc). **Fuente:** Elaboración Propia.

Características	Prioridad	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Conocimiento	0,181	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	0,086		X	X				X	X	X	X	X
Disposición	0,054	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
Creatividad	0,100		X	X	X		X	X		X	X	X
Profesionalidad	0,113	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de análisis	0,122	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Experiencia	0,145	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Intuición	0,054	X	X	X		X	X			X	X	X
Actualización	0,127	X	X	X			X	X	X		X	X
Colectividad	0,018	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
Kc	1	0.81	1	1	0.73	0.68	0.91	0.876	0.84	0.879	1	0.92

En la **Tabla 3.5** se presentan los resultados del coeficiente de argumentación.

Tabla 3.5: Coeficiente de argumentación (Ka). **Fuente:** Elaboración Propia.

Fuente de argumentación	Grado de influencia			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
	A	M	B											
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13	0.21	0.21	0.27	0.21	0.21	0.21	0.21	0.27	0.27	0.27	0.21
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12	0.22	0.22	0.24	0.22	0.22	0.22	0.22	0.24	0.24	0.24	0.22
Conocimientos de trabajo nacionales	0.14	0.10	0.06	0.1	0.14	0.1	0.1	0.1	0.10	0.10	0.1	0.14	0.14	0.06
Conocimiento de trabajo en el extranjero	0.08	0.06	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.06	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05	0.07	0.09	0.09	0.09	0.07	0.07	0.09	0.07	0.07	0.09	0.05
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10	0.14	0.18	0.18	0.18	0.1	0.14	0.1	0.18	0.1	0.18	0.10
Ka	1	0.8	0.5	0.78	0.88	0.92	0.84	0.74	0.78	0.76	0.9	0.88	0.98	0.68

La **Tabla 3.6** muestra los resultados obtenidos del coeficiente de competencia de los 11 expertos inicialmente escogidos, seleccionando los que cumplan la condición $K \geq 0.8$, quedando conformado el comité de expertos según se muestra en la **Tabla 3.7**.

Tabla 3.6: Coeficiente de Competencia (K). **Fuente:** Elaboración Propia.

Coeficientes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Kc	0.81	1	1	0.73	0.68	0.91	0.87	0.84	0.87	1	0.92
Ka	0.78	0.88	0.92	0.84	0.74	0.78	0.76	0.9	0.88	0.98	0.68
$K = (Kc+Ka)/2$	0.8	0.94	0.96	0.78	0.71	0.84	0.81	0.87	0.88	0.99	0.8

Tabla 3.7: Comité de expertos. **Fuente:** Elaboración Propia

No.	Nombre	Cargo	Experiencia (años)	Nivel profesional
1	Yamila Sánchez Rodríguez	Especialista. B en G.R.H.	5	Universitario
2	Diana R. Viamonte Jiménez	Especialista. C en G.R.H.	3	Universitario
3	Mayelin Santos Pérez	Jefa del Departamento de R.H.	10	Universitario
4	Ana Mirta Ramos Ramírez	Jefa del Departamento de Cuadro	13	Universitario
5	Beatriz Martorell Almagro	Auditor Principal	5	Universitario
6	Teresa Martínez Lorenzo	Subdirectora de Auditoría	20	Universitario
7	Irán Padrón García	Auditor Adjunto	15	Universitario
8	Karel Martín Suárez	Profesor	33	Universitario
9	José Exlen Carriera Díaz	Supervisor de Auditoría	10	Universitario

5.2.2. Selección de los métodos a emplear

Para la determinación de las competencias laborales de los procesos y los puestos de trabajo se necesita de un método que permita evaluar características, que partiendo de la experiencia y el conocimiento humano puedan ser medidas. Además, se hace imprescindible la colaboración de especialistas con amplios conocimientos en todo lo relacionado con los procesos que se ejecutan en la entidad. De ahí que se haya seleccionado el método Delphi como método de trabajo en grupo utilizando expertos y el método del coeficiente de Kendall para lograr unificar el criterio de los expertos y buscar concordancia entre los mismos.

5.2.3. Capacitación del Comité de Expertos.

Se prepara y capacita al comité de expertos a través de un taller impartido individualmente a cada uno de los miembros, por un representante del grupo de trabajo, donde se abordan temas como: gestión por competencias, métodos (Delphi y Kendall) a emplear en la investigación para seleccionar las competencias de los puestos de trabajo elegidos para realizarle el estudio y de los procesos a los que pertenecen. Se realiza una revisión documental, posibilitando a los expertos desarrollar una comprensión completa de los procesos y el funcionamiento de los puestos en cuestión y sus actividades.

5.2.4. Definir las competencias del proceso y su conceptualización.

A partir del análisis de las funciones, contenido, propósito y comportamientos necesarios para el proceso de gestión de control que contienen los puestos de trabajo objeto de estudio; y consulta de bibliografía actualizada sobre la gestión por competencias, se realizan tormentas de ideas en reuniones con el equipo de trabajo, Dirección de Capital Humano y la Dirección Técnica. De esta manera, se determina una lista de competencias que se consideran en correspondencia con las exigencias de la organización y el mencionado proceso.

Esta lista es circulada mediante cuestionarios al comité de expertos (**Ver Anexo 2**) para obtener las competencias predominantes. Una vez que los expertos tengan el cuestionario, se reduce el listado utilizando para ello el Método Delphi reflejado en el **cuadro 3.7**, resultando así, aquellas competencias cuyo coeficiente de concordancia $C_c \geq 0,60$ como criterio del investigador, asumiendo un nivel de confianza del 60 %, de manera que cada integrante del comité pondere según su criterio de prioridad. Luego del primer análisis, con el objetivo de unificar el criterio de los expertos y para definir las competencias que más se ajustan al proceso y su reducción, se procede a la aplicación del Método Kendall reflejado en el **cuadro 3.8** a las competencias resultantes del Delphi, de manera que cada integrante del comité pondere según su criterio el

orden de prioridad. Se escogen entonces las que cumplen con la condición $\sum A_i \leq T$ de las competencias del proceso de gestión de control del BPA, permitiendo con este método la selección de las competencias y determinar la importancia y prioridad de las mismas en el proceso. Se realizó una primera ronda de votación de las competencias clásicas por parte de los expertos, donde dio como resultado que no había concordancia entre los criterios de los mismo por esto se procedió a una segunda ronda de votación con las 9 principales competencias con mayor concordancia entre los expertos reflejado en el **cuadro 3.7**

Cuadro 3.7: Método Delphi para determinar las competencias del proceso de gestión de control. **Fuente:** Elaboración Propia.

No.	Competencias	Valoración de los Expertos									Vn	Cc
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		
1	Enfrentamiento a riesgos	2	2	1	1	2	3	2	2	2	3	0,67
2	Orientación a los resultados	6	8	9	7	8	7	9	8	9	6	0,33
3	Integridad	7	5	5	5	6	5	4	7	6	5	0,44
4	Compromiso Organizacional	9	7	8	9	7	9	7	6	7	5	0,44
5	Confidencialidad	8	9	7	8	9	8	8	9	8	4	0,56
6	Trabajo en equipo	5	6	6	6	5	6	6	5	4	4	0,56
7	Pensamiento analítico	4	3	4	4	4	4	5	4	5	3	0,67
8	Credibilidad Técnica	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	0,79
9	Control	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	0,79

Leyenda:

Total de votos: $V_t=9$

Criterio de selección: $\geq 0,60$

Votos negativos: V_n

Ecuación: $C_c=1-V_n/V_t$

Cuadro 3.8: Método Kendal para determinar la importancia y prioridad de las competencias del proceso gestión de control. **Fuente:** Elaboración Propia

No.	Competencia	Valoración de los Expertos									ΣA_i	Δ	Δ^2
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
1	Enfrentamiento a riesgos	2	2	1	1	2	3	2	2	2	17	-28	784
2	Orientación a los resultados	6	8	9	7	8	7	9	8	9	71	26	676
3	Integridad	7	5	5	5	6	5	4	7	6	50	5	25
4	Compromiso Organizacional	9	7	8	9	7	9	7	6	7	69	24	576
5	Trabajo en equipo	8	9	7	8	9	8	8	9	8	74	29	841

6	Confidencialidad	5	6	6	6	5	6	6	5	4	49	4	16
7	Pensamiento analítico	4	3	4	4	4	4	5	4	5	37	-8	64
8	Credibilidad Técnica	3	4	3	3	3	2	3	3	3	27	-18	324
9	Control	1	1	2	2	1	1	1	1	1	11	-34	1156
											405		4462

La aplicación del Método del Coeficiente de Kendall se realiza con las competencias seleccionadas anteriormente.

- ❖ Cantidad de expertos: $m=9$
- ❖ Número de índices: $k=9$
- ❖ Factor de concordancia: $T=45$
- ❖ Coeficiente de concordancia entre los expertos $W \geq 0.5$, $W=0.91$, por tanto, existe concordancia entre los expertos y es válido el estudio.

Con la aplicación de estos métodos quedaron establecidas las competencias laborales que más encuadran al proceso de gestión de control, siendo este el objeto de estudio, las mismas se figuran a continuación junto a su conceptualización:

- ❖ **Pensamiento analítico:** Capacidad de entender la situación dividiéndola en pequeñas partes o identificando paso a paso sus implicaciones. Es la organización sistemática de las partes de un problema o situación, la comparación de los diferentes elementos o aspectos y el establecimiento de prioridades. Entender la situación de hechos en una secuencia y las relaciones causa-efecto de los hechos.
- ❖ **Credibilidad Técnica:** Capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad. Es decir lo que se hace y hacer lo que se dice. Implica asumir una actitud coherente con los valores o principios que se practican, lo cual inspira y fomenta la confianza en otros.
- ❖ **Enfrentamiento a riesgos:** Capacidad para enfrentar riesgos calculados con base en la consideración de alertas y análisis de posibles contingencias, principalmente en el otorgamiento de créditos, además de estar correctamente documentado sobre las nuevas tendencias que informan sobre nuevas formas o amenazas de riesgo, ya sea financiero u operativo. Monitorear de manera efectiva los niveles de riesgos, lo que le permite actuar con prevención. Fomentar una cultura proclive a la consideración de riesgos.

- ❖ **Control:** Capacidad para establecer mecanismos de seguimiento y tomar decisiones que aseguren el control y evaluación de las acciones y medidas adoptadas. Establece formas adecuadas de seguimiento a las comunicaciones, proyectos o simplemente órdenes u asignaciones para mantener un adecuado monitoreo de las variables clave que inciden en los procesos a cargo.

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

Para determinar las competencias laborales de los puestos de trabajo objeto de estudio se lleva a cabo el mismo procedimiento descrito para determinar las competencias de los procesos. Primero, con un previo análisis de documentos y bibliografías, el equipo de trabajo determina mediante una tormenta de ideas, las posibles competencias, teniendo en cuenta las funciones y requerimientos de los puestos analizados y las competencias del proceso, así como las de la organización. Al comité de expertos se le proporcionan cuestionarios con las competencias previamente determinadas (**Ver Anexo 3, 4 y 5**) y las existentes en los perfiles de cargos de dichos puestos y seleccionando aquellas competencias que más se ajustan a los puestos en estudio para realizar la reducción de las mismas, a través del Método Delphi (**Ver cuadro 3.9** competencias del puesto de supervisor de auditoría, **cuadro 3.11** competencias de los puestos de auditor adjunto, **cuadro 3.13** competencias de los puestos de analista de riesgos), seleccionándose aquellas competencias cuyo coeficiente de concordancia $C_c \geq 0,6$ para un nivel de confianza del estudio del 60%, a juicio del autor. Con el objetivo de buscar concordancia entre los expertos y consolidar su criterio, se procede a la aplicación del Método Kendall, de manera que cada integrante del comité pondere, según su juicio, el orden de prioridad de las competencias del puesto y eligiendo las que cumplen la condición $\sum A_i \leq T$ (**Ver cuadro 3.10** para las competencias del puesto de supervisor de auditoría, **cuadro 3.12** competencias de los puestos de auditor adjunto, **cuadro 3.14** competencias de los puestos de analista de riesgos).

Supervisor de Auditoría

Cuadro 3.9: Método Delphi para la determinación de las competencias del puesto de supervisor de auditoría. **Fuente:** Elaboración Propia.

No.	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Vn	Cc	Selección
1	Aprendizaje continuo	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.89	X
2	Confiabilidad	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.89	X
3	Responsabilidad en el trabajo	0	0	1	1	0	1	0	1	1	4	0.56	

4	Orientación a los resultados	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.89	X
5	Pensamiento analítico	0	1	1	0	1	0	1	1	0	4	0.56	
6	Comunicación	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.89	X
7	Pensamiento crítico	0	0	0	1	1	1	1	0	1	4	0.56	
8	Nivel de concentración	0	1	1	1	0	1	1	0	0	4	0.56	
9	Credibilidad técnica	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.89	X
10	Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.89	X
11	Adaptabilidad	0	1	1	0	1	1	1	0	0	4	0.56	
12	Tolerancia al estrés	0	0	0	0	1	1	1	1	0	5	0.44	
13	Conocimientos Organizativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1.00	X
14	Toma de decisiones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1.00	X
15	Enfrentamiento a riesgos	1	1	0	1	1	0	1	1	1	2	0.78	X

Leyenda

Total de votos: $V_t=9$

Criterio de selección: $\geq 0,60$

Votos positivos: $V_p=SI=1$

Ecuación: $C_c=1-V_n/V_t$

Votos negativos: $V_n=NO=0$

Tabla 3.10: Método del Coeficiente de Kendall para determinar la prioridad de las competencias del puesto de supervisor de auditoría. **Fuente:** Elaboración Propia.

No.	Competencia	Valoración de los Expertos									ΣA_i	Δ	Δ^2
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
1	Ética profesional	8	7	5	6	7	7	8	5	7	60	15	225
2	Confiabilidad	5	4	6	5	5	4	4	4	5	42	-3	9
3	Responsabilidad en el trabajo	7	8	7	8	8	6	9	7	8	68	23	529
4	Comunicación	2	3	4	3	4	3	6	2	4	31	-14	196
5	Orientación a resultados	6	6	9	7	6	8	5	9	6	62	17	289
6	Trabajo en equipo	3	1	3	4	1	5	3	3	3	26	-19	361
7	Conocimientos Organizativo	4	2	1	1	3	2	1	1	2	17	-28	784
8	Toma de decisiones	1	5	2	2	2	1	2	6	1	22	-23	529
9	Planificación y organización	9	9	8	9	9	9	7	8	9	77	32	1024
											405		3946

La aplicación del Método del Coeficiente de Kendall se realiza con las competencias seleccionadas anteriormente.

- ❖ Cantidad de expertos: $m=9$
- ❖ Número de índices: $k=9$
- ❖ Factor de concordancia: $T=45$

- ❖ Coeficiente de concordancia entre los expertos $W \geq 0.5$, $W = 0.81$ por tanto existe concordancia entre los expertos y es válido el estudio.

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

- ❖ **Conocimiento Organizativo:** Dominio de la forma como están constituidos los roles formales en la organización, las estrategias, las políticas y, en general, el conjunto de normas de Auditoría que regulan sus actividades en el entorno donde se desenvuelve. Velar por el efectivo cumplimiento de controles normativos y procedimientos. Brindar orientación clara sobre las políticas y procedimientos de la organización. Conocer diversas políticas, normas y procedimientos de la institución y saber actuar en consecuencia.
- ❖ **Toma de decisiones:** Capacidad para tomar decisiones lógicas y documentadas en el momento oportuno, basándose en análisis y observaciones previas. Las decisiones tomadas son apegadas a las políticas y normas de la entidad basándose en un análisis racional de opciones y alternativas. Es el resultado de decidir para agregar valor a la organización.
- ❖ **Trabajo en equipo:** Es la genuina intención de colaboración y cooperación con los auditores supervisados; capacidad de formar parte de un equipo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual y competitivamente; utilizar habilidades de comunicación que facilitan la participación en el equipo; estar atento a la resolución de los conflictos que se puedan generar en el grupo y ayudar a enfrentarlos; desarrollar el espíritu de unidad.
- ❖ **Comunicación:** Capacidad de transmitir ideas en forma oral y escrita, dentro del marco laboral, de acuerdo a las normas de ortografía, gramática y redacción de la lengua española; tener claro los elementos que participan en el proceso de comunicación y ser capaz de adaptarse a diferentes audiencias; comprender que la comunicación persuasiva es esencial en el logro de los objetivos de la organización y personales.
- ❖ **Confiabilidad:** Actitud y aptitud para asumir cualquier gestión y lograr lo encomendado, de acuerdo a las directrices. Generar confianza en los auditores a su disposición por la consistencia de sus servicios. Estar presto a escuchar sugerencias para utilizarlas como mejoras. Asegurar que las tareas se cumplan con los parámetros establecidos.

Auditor Adjunto

Cuadro 3.11: Método Delphi para la determinación de las competencias de los puestos de auditor adjunto en el BPA. **Fuente:** Elaboración Propia.

No.	Competencias	Valoración de los Expertos									Vn	Cc	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
1	Motivación	1	1	1	0	1	0	1	1	0	3	0.67	X
2	Ética Profesional	1	0	0	1	1	1	1	1	1	2	0.78	X
3	Confiabilidad	1	0	1	1	1	1	1	0	1	2	0.78	X
4	Trabajo en equipo	1	0	1	1	1	1	0	1	1	2	0.78	X
5	Responsabilidad en el trabajo	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.89	X
6	Orientación a resultados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1.00	X
7	Credibilidad técnica	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0.89	X
8	Sentido de Pertenencia	0	0	0	0	1	0	0	1	0	7	0.22	
9	Enfrentamiento a riesgos	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0.89	X
10	Aprendizaje Continuo	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0.89	X
11	Compromiso Organizacional	0	1	0	0	1	0	0	0	0	7	0.22	
12	Habilidad interpersonal	0	0	1	0	1	0	1	0	0	6	0.33	
13	Toma de decisiones	0	1	1	1	1	1	1	1	0	2	0.78	X
14	Comunicación	1	1	0	1	1	0	0	0	1	4	0.56	
15	Creatividad	0	0	0	0	0	0	1	1	0	7	0.22	
16	Adaptabilidad	1	0	1	1	1	0	0	0	1	4	0.56	

Leyenda:

Total de votos: $V_t=9$

Criterio de selección: $\geq 0,60$

Votos positivos: $V_p=SI=1$

Ecuación: $C_c=1-V_n/V_t$

Votos negativos: $V_n=NO=0$

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 de los puestos de auditor adjunto del BPA.

Cuadro 3.12: Método Kendal para determinar la importancia y prioridad de las competencias de los puestos de auditor adjunto del BPA. **Fuente:** Elaboración Propia.

No.	Competencia	Valoración de los Expertos									ΣA_i	Δ	Δ^2
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
1	Motivación	10	4	9	7	8	5	10	10	4	67	17.5	306.25
2	Ética profesional	8	7	8	9	9	8	7	9	7	72	22.5	506.25
3	Enfrentamiento a riesgos	6	5	5	10	4	6	5	6	5	52	2.5	6.25
4	Trabajo en equipo	9	8	7	8	7	7	8	5	8	67	17.5	306.25
5	Confiabilidad	1	2	2	3	3	3	1	1	2	18	-31.5	992.25
6	Orientación a resultados	3	1	1	5	1	1	2	2	1	17	-32.5	1056.25
7	Credibilidad técnica	4	9	6	6	6	9	6	7	9	62	12.5	156.25
8	Aprendizaje Continuo	5	6	4	4	5	2	4	4	6	40	-9.5	90.25
9	Responsabilidad en el trabajo	7	10	10	2	10	10	9	8	10	76	26.5	702.25
10	Toma de decisiones	2	3	3	1	2	4	3	3	3	24	-25.5	650.25
											495		4772.5

La aplicación del Método del Coeficiente de Kendall se realiza con las competencias seleccionadas anteriormente.

- ❖ Cantidad de expertos: $m=9$
- ❖ Número de índices: $k=10$
- ❖ Factor de concordancia: $T=49.5$
- ❖ Coeficiente de concordancia entre los expertos $W \geq 0.5$, $W=0.71$, por tanto, existe concordancia entre los expertos y es válido el estudio.

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

- ❖ **Orientación a resultados:** Capacidad para proponer y fomentar un enfoque proactivo hacia las metas de alto rendimiento, en la que exista medición y retroalimentación de resultados de conformidad a los planes establecidos. Efectuar, junto a su equipo de trabajo, sesiones de análisis de los resultados parciales con miras a reforzar o hacer ajustes requeridos. Compartir con los miembros de la unidad nuevas formas o metodologías para optimizar la gestión.

- ❖ **Confiabilidad:** Actitud y aptitud para asumir cualquier gestión y lograr lo encomendado, de acuerdo a las directrices. Hace las cosas bien desde la primera vez. Los resultados de sus procesos o servicios siempre están acordes a las expectativas. Generar confianza en los usuarios o contrapartes por la consistencia de sus servicios. Estar presto a escuchar sugerencias para utilizarlas como mejoras. Asegurar que las tareas se cumplan con los parámetros establecidos.
- ❖ **Toma de decisiones:** Habilidad para tomar decisiones en situaciones complejas que requieran analizar múltiples factores y que integren diversas áreas de trabajo. Documentar tales decisiones, así como los argumentos que lo llevaron a elegirla y comunicarla claramente a las personas involucradas. Pedir asesoría a los expertos de las diferentes áreas involucradas y elegir la mejor opción en el menor tiempo posible.
- ❖ **Aprendizaje Continuo:** Capacidad para monitorear sus procesos en procura de introducir la mejora continua en propios procesos a partir de sus aportes y los de otros. Capitalizar mejoras a partir de fallas o errores. Mantener el monitoreo constante de los indicadores de calidad. Mantenerse actualizado en aspectos técnicos de sus procesos con el fin de introducir cambios positivos. Canalizar los aportes de otros para implementarlos en forma efectiva.

Analista de Riesgos

Cuadro 3.13: Método Delphi para la determinación de las competencias de los puestos de analista de riesgos del BPA. **Fuente:** Elaboración Propia.

No.	Competencias	Valoración de los Expertos									Vn	Cc	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
1	Motivación	0	1	1	1	0	1	1	0	1	3	0.63	X
2	Ética profesional	0	1	1	1	1	0	1	1	1	2	0.78	X
3	Confiabilidad	0	1	1	1	1	1	0	1	0	3	0.67	X
4	Sentido de pertenencia	1	1	1	0	1	0	1	0	1	3	0.67	X
5	Inteligencia integradora	1	1	1	1	1	1	0	1	0	2	0.78	X
6	Compromiso Organizacional	0	0	1	0	0	1	1	0	1	5	0.44	
7	Comunicación	1	1	1	0	1	1	1	0	1	2	0.78	X
8	Adaptabilidad	0	0	0	0	1	1	0	0	1	6	0.33	
9	Creatividad	1	0	1	0	0	1	0	1	0	5	0.44	
10	Aprendizaje Continuo	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.89	X
11	Orientación a resultados	1	1	0	1	1	0	1	0	1	3	0.67	X

12	Habilidad interpersonal	0	1	0	0	0	0	1	0	1	6	0.33	
13	Trabajo en equipo	1	0	0	1	1	0	0	1	0	5	0.44	
14	Credibilidad Técnica	0	1	1	1	1	1	0	1	1	2	0.78	X
15	Enfrentamiento a riesgos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	X

Leyenda:

Total de votos: $V_t=9$

Criterio de selección: $\geq 0,60$

Votos positivos: $V_p=SI=1$

Ecuación: $C_c=1-V_n/V_t$

Votos negativos: $V_n=NO=0$

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 de los puestos de analista de riesgos del BPA.

Cuadro 3.14: Método Kendal para determinar la importancia y prioridad de las competencias de los puestos de analista de riesgos del BPA. **Fuente:** Elaboración Propia.

No.	Competencia	Valoración de los Expertos									ΣA_i	Δ	Δ^2	Prioridad
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9				
1	Inteligencia integradora	4	2	2	3	2	2	2	5	2	24	-25.5	650.25	2
2	Enfrentamiento a riesgos ^a	2	1	1	1	1	1	1	2	1	11	-38.5	1482.25	1
3	Credibilidad Técnica	1	3	3	2	3	3	3	4	3	25	-24.5	600.25	3
4	Confiabilidad	6	5	6	6	6	5	5	6	6	51	1.5	2.25	
5	Motivación	7	8	8	7	10	8	9	8	8	73	23.5	552.25	
6	Aprendizaje Continuo	9	10	9	9	7	7	8	9	7	75	25.5	650.25	
7	Orientación a Resultados	8	6	7	8	9	9	7	7	9	70	20.5	420.25	
8	Comunicación	3	4	4	4	4	6	6	1	4	36	-13.5	182.25	4
9	Ética Profesional	5	7	5	5	5	4	4	3	5	43	-6.5	42.25	5
10	Sentido de Pertenencia	10	9	10	10	8	10	10	10	10	87	37.5	1406.25	
												495	5988.5	

La aplicación del Método del Coeficiente de Kendall se realiza con las competencias seleccionadas anteriormente.

- ❖ Cantidad de expertos: $m=9$
- ❖ Número de índices: $k=10$
- ❖ Factor de concordancia: $T=49.5$
- ❖ Coeficiente de concordancia entre los expertos $W \geq 0.5$, $W=0.89$ por tanto existe concordancia entre los expertos y es válido el estudio.

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

- ❖ **Enfrentamiento a riesgos:** Capacidad para asumir riesgos calculados con base en la consideración de alertas y análisis de posibles contingencias. Asumir riesgos que favorezcan la gestión de la entidad, luego del análisis de diversas variables implicadas. Monitorear de manera efectiva los niveles de riesgo, permitiendo actuar con prevención. Asesorar adecuadamente a otros, en cuanto a la valoración de riesgos, antes de la toma de decisiones. Fomentar una cultura proclive a la consideración de riesgos. Estar correctamente documentado acerca de las nuevas tendencias que informan sobre nuevas formas o amenazas de riesgo ya sea financiero u operativo.
- ❖ **Inteligencia integradora:** Capacidad para pensar de manera analítica e integradora, lo que permite construir soluciones a partir del análisis de situaciones complejas. Adapta pensamientos complejos a situaciones igualmente complejas que no se basan necesariamente en antecedentes conocidos. Demuestra capacidad para correlacionar elementos analíticos, interpretativos, evaluativos y constructivos en situaciones variables. Aplica un pensamiento analítico que deriva en herramientas para solventar aspectos técnicos o administrativos. Saber combinar variables y traducir en algoritmos que son útiles para las soluciones requeridas.
- ❖ **Credibilidad Técnica:** Capacidad de mostrarse como una persona creíble por los hechos que lo respaldan, es decir lo que se hace y hacer lo que se dice. Implica asumir una actitud coherente con los valores o principios que practica sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad, lo cual inspira y fomenta la confianza en otros.
- ❖ **Comunicación:** Capacidad para redactar con claridad, precisión y concisión de informes, memorandos, memorias o diversos documentos, mediante la utilización efectiva de las reglas gramaticales y ortográficas. Dominar las reglas gramaticales y ortográficas vigentes. Conocer y aplicar los formatos de documentos de conformidad establecido por la organización. Redactar informes técnicos, siguiendo normas comúnmente aceptadas. Saber hacer cierre de ideas o resúmenes que sintetizan los aspectos relevantes y medulares de conjuntos más amplios de información. Utilizar adecuadamente el vocabulario común y el vocabulario de la profesión; tener claro los elementos que participan en el proceso de comunicación y ser capaz de adaptarse a diferentes audiencias.

- ❖ **Ética Profesional:** Implica actuar éticamente en el trabajo, sin mentir ni engañar; no ocultar información relevante; respetar la confidencialidad de la información personal y de la organización y no utilizarla en beneficio propio; actuar en consonancia con lo que se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos, abierta y directamente, además de estar dispuesto a actuar honestamente, incluso en negociaciones difíciles con agentes externos, asumiendo sus consecuencias.

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

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

Fase 7. Elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo.

Paso 7.1. Conformación del formato y elaboración de los perfiles de cargo por competencias.

Una vez elaboradas las matrices de competencias de los puestos y revisado el análisis y descripción de los mismos, se procede a dar formato definitivo a los perfiles de cargo por competencias (**Ver Anexo 6**). Posteriormente, se elaboran los perfiles de cargo por competencias para cada uno de los puestos analizados en pasos anteriores: supervisor de auditoría, auditor adjunto y analista de riesgos como se muestra en los **Anexos 7, 8 y 9**.

Paso 7.2. Revisión de los perfiles de cargo por competencias.

El grupo de trabajo y el comité de experto aprueban y revisan los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo ya mencionados, confirmando que estos se encuentren correctamente elaborados y con todos los elementos requeridos.

Fase 8: Presentación de la versión final.

Paso 8.1. Presentación y aprobación de los perfiles de cargo por competencias.

En reunión con el grupo de trabajo y la Dirección de Capital Humano, la Subdirección Financiera y la Subdirección de Auditoría de la Dirección Provincial del BPA, se dan a conocer los perfiles de cargo por competencias determinados para los puestos de trabajo analizados, los cuales quedan aprobados.

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

El grupo de trabajo que realiza el estudio, encabezado por la Directora de Capital Humano y la Subdirectora de Auditoría, en presencia de los trabajadores del área a la que pertenecen los puestos de trabajo analizados, comunica y notifica la culminación y éxito del estudio. Posteriormente se reúne de forma individual con cada uno de los ocupantes de los puestos, entregándole copia del documento elaborado con los perfiles de cargo por competencias.

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

Conclusiones parciales

Se determinaron y conceptualizaron las competencias del BPA, del proceso de gestión de control y las de los puestos de trabajo seleccionados (**Ver figura 3.15**) quedando elaborados los perfiles de cargo por competencias de estos últimos.

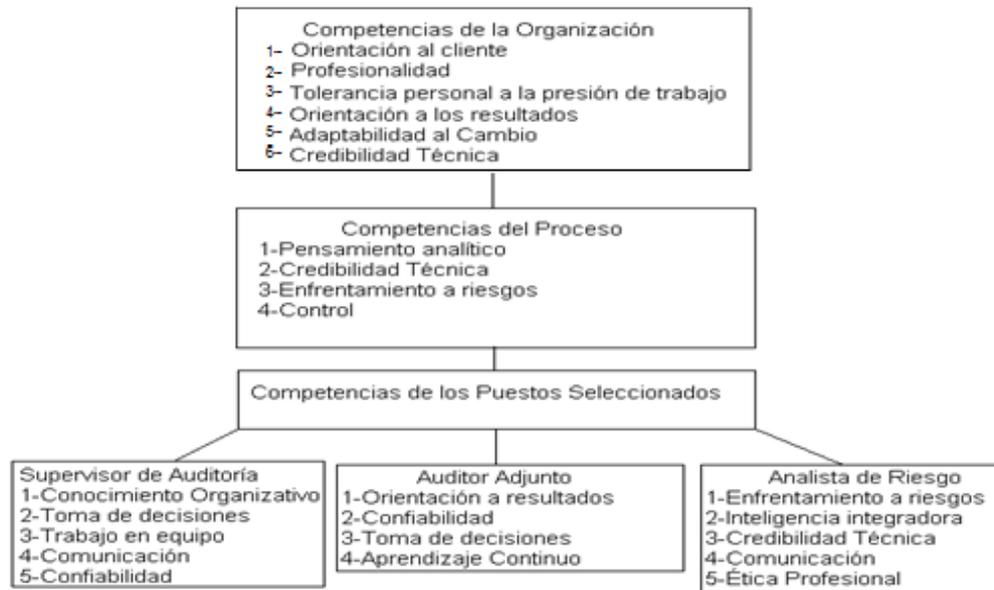


Figura 3.15 Competencias del proceso de gestión de control y las de los puestos de trabajo seleccionados. **Fuente:** Elaboración propia a partir de las competencias determinadas.

Se evidencia que el procedimiento seleccionado para definir las competencias laborales en puestos objeto de estudio constituye una propuesta sumamente útil para el buen desempeño de la gestión de los recursos humanos.

Las fases 9 y 10 del procedimiento no han sido posibles llevarlas a cabo debido a que para su ejecución se necesita que transcurra un tiempo para valorar los resultados a través de las evaluaciones correspondientes.

Conclusiones

1-En el estudio bibliográfico de fuentes nacionales e internacionales sobre la temática abordada, existe consenso en la importancia de investigar las competencias laborales, así como en el procedimiento metodológico comúnmente utilizado; específicamente, en el caso del sector bancario.

2- Se da cumplimiento al objetivo general planteado en la investigación, se aplica un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro, con vistas a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, según las **NC 3001/07**.

3- La fuerza laboral de la Dirección Provincial del BPA está compuesta en mayoría por mujeres, representando el 56.3% del total de obreros, en cuanto a las edades oscilan entre los 30 y 40 años garantizando sostenibilidad de los Recursos Humanos, y la mayor parte de los trabajadores son universitarios con un 58% y un 20% ocupa actualmente plazas de técnicos.

4- Se reconocen las competencias de la organización: Orientación al cliente, profesionalidad, tolerancia personal a la presión de trabajo, orientación a los resultados, adaptabilidad al cambio y credibilidad técnica.

5-Se define dentro del mapa de procesos de la Dirección Provincial del BPA, que los puestos de trabajo estudiados, se enmarcan dentro del proceso gestión de control y se determinan sus competencias en: pensamiento analítico, credibilidad técnica, enfrentamiento a riesgos y control.

6-Según los resultados obtenidos en los métodos aplicados, las competencias más significativas en los puestos de trabajo son: conocimiento organizativo, toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación, confiabilidad, orientación a resultados, aprendizaje continuo, enfrentamiento a riesgos, inteligencia integradora, credibilidad técnica y ética profesional, las mismas se conceptualizan a partir de las funciones, conocimientos y habilidades que requieren los ocupantes de los puestos en estudio.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos y las conclusiones a las que se arribó en la investigación, se proponen las recomendaciones siguientes:

1-Implementar los perfiles de cargo por competencias desarrollados e incluirlos en el programa de Recursos Humanos de la Dirección Provincial del BPA, con el fin de culminar la validación del procedimiento dándole el seguimiento requerido.

2-Una vez validado el procedimiento, aplicarlo en los restantes puestos del BPA, con vista a la implementación y certificación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.

3-Desarrollar las fases 9 y 10 del procedimiento seleccionado, una vez transcurrido el tiempo necesario para su ejecución.

4-Evaluar, periódicamente, el estado actual de las competencias laborales y definir nuevas competencias en función del desarrollo científico - técnico del personal.

5- Utilizar el estudio de las competencias laborales, como basamento esencial para la gestión del capital humano, con énfasis en la selección, formación, evaluación del desempeño y compensación.

Bibliografía

- 1-Acosta, E. (2007): Programa el desarrollo de las competencias laborales. Ministerio del Turismo. Varadero, Formatur. E.H.T., 2007.
- 2-Alles, M. (2005): Diccionario por competencia. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- 3-Arráiz, J. (2000): Retribución y Competencias: ¿Cómo garantizar su éxito? Capital Humano No 133. Editorial CISS.S.A p. 6-8. Disponible en www.monografias.com.
- 4-Atkinson, J (1958): "A scoring manual for the achievement motive". En J.W. Atkinson (Ed.), Motives in Fantasy, Action, and society. pp. 179 - 204. Nueva York, edición digital.
- 5-Barranco, F (1993): Planificación estratégica de recursos humanos. Ed: Pirámide. España.
- 6-Bartol, J ,1992: Cómo reclutar y seleccionar el personal. Editorial de Vecchi, Barcelona.
- 7-Beer, M (1989): "Gestión de recursos humanos. Texto y casos". Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
- 8-Boyatzis, R (1982): "The competent manager". Ed. Willey, Londres. 1982.
- 9-Briascó, I. (2001): "Los sistemas por competencia en el marco de las transformaciones reformas de la Educación Técnica y Profesional". Reunión Plan Andino, Caracas, Venezuela. Educación Trabajo, OEI. Disponible en: <http://www.oei.es/eduytrabajo>
- 10-Carrasco, J. (2009): Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. En línea Marzo de 2009. Disponible en: [www.cemci.org.doc2.pdf](http://www.cemci.org/doc2.pdf).
- 11-Castro, F. (2005): "Discurso por el 60 Aniversario de su ingreso a la Universidad". Periódico Juventud Rebelde. La Habana. Cuba.
- 12-Castro, R (2010): Clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas. Resolución sobre los lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución.
- 13-Cejas, E. (2004): "La formación por competencias laborales: proyecto de diseño macrocurricular para la especialidad de farmacia industrial". Disponible en: <http://www.ilustrados.com/documentos/competencia.doc>
- 14-Chiavenato, I (1988) "Administración de recursos humanos" México. Me Graw.
- 15-Chiavenato, I. (1998): "Administración de recursos humanos". 2daed. Santa fe de Bogotá. Ed. McGraw – Hill.20.
- 16-Chiavenato, I. (1999): "Administración de recursos humanos". Ed. McGraw-Hill. México. pp. 121, 131-132, 300-302 y 308-329.
- 17-Chiavenato, I. (2002): "Gestión del talento humano". Bogotá. Ed. Prentice Hall.
- 18-Chiavenato, I (2004): Gestión del talento humano. Primera edición. Mc Graw Hill. México.

- 19-Conocer (1998): Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral.: “Análisis ocupacional y funcional del trabajo”. Documento de trabajo para IBERFOP, México. Febrero de 1998.
- 20-Cuesta, A. (1997): Tecnología de Recursos Humanos. La Habana, Ed. Academia
- 21-Cuesta, A (2001): Gestión de Competencias. Editorial Academia La Habana.
- 22-Cuesta, A. (2005): “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”. Ed. Academia. 2da ed. revisada y ampliada. La Habana, Cuba. pp. 4, 12, 25-26, 33 y 40-42.
- 23-Cuesta, A. (2009): “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”. La Habana: Ed. Academia y Félix Valera. 4ta ed. 2t. pp. 41-42, 51, 280, 284, 392, 401- 402.
- 24-Cuesta, A. (2010): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana, Cuba: Ed. Academia y Félix Valera. 3ª ed. Corregida y ampliada. pp. 40-41. ISBN 978-959-07-1340-8.
- 25-Delgado M y Domingo J (2001): «Modelos de Gestión por Competencias », [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>>. Consultado:10 abril 2019.
- 26-Davis, K y Newstrom, J (1987): “El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional”, Ed. Mc Graw-Hill, México. p. 608.
- 27-Escobar, S (2011): Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención: Gestión de la producción y de los servicios. “Propuesta de procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Unidad Empresarial de Construcción de Materiales Alternativos de Cárdenas. Caso: Albañil “B”.” UMCC. Matanzas. Cuba.
- 28-Fletcher, S. (1997): “Nuevas formas de evaluación y certificación”. Competencia Laboral. Antología de Lecturas, México, CONOCER.
- 29-Forgas, B. (2003): “Diseño curricular por competencias”. Tesis Doctoral en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico Frank País, Santiago de Cuba, Cuba (versión digital).
- 30-French, K (1993): “Common risk factors in the returns on stocks and bonds”. Journal of Economics 33:3.
- 31-García, J. (2017): Las competencias genéricas y su relación con el desempeño laboral en las pymes – Lima Metropolitana. Tesis para optar por el Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas Lima – Perú.
- 32-Gil, J. (2007): “La evaluación de las competencias laborales (Assessment of professional competences)”. Universidad de Sevilla. ISSN: 1139-613X. Facultad de Educación. UNED. Educación. pp. 83-106. Disponible en: <http://www.competencialaboral>
- 33-Goleman, D(1998): En su obra “La Inteligencia Emocional en la Empresa”

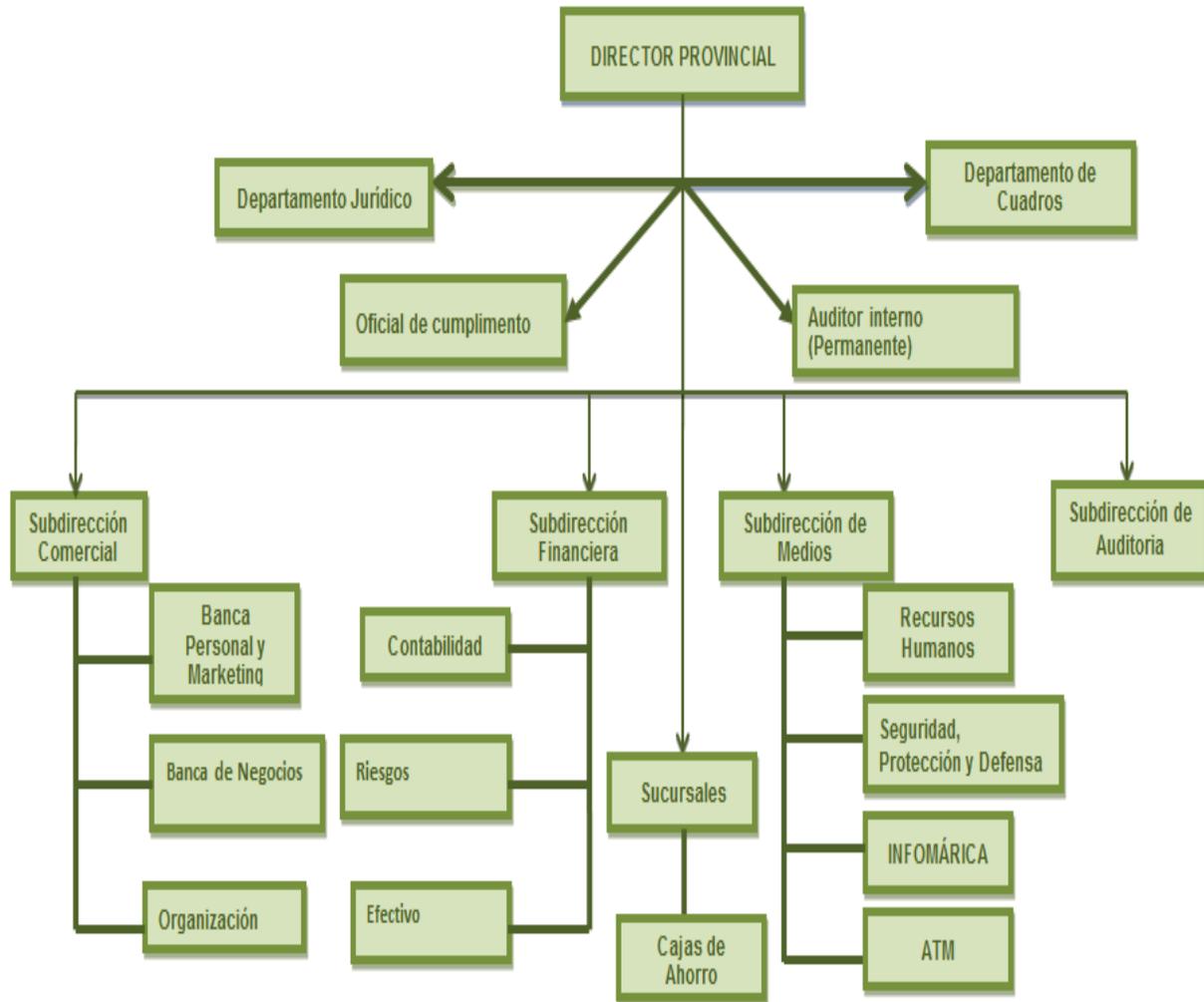
- 34-González, A. (2005): Nuevo Modelo de Gestión Económica Financiera. Sistema de Gestión de Componente Humano. Matanzas.
- 35-González, A. (2009): «Propuesta de un Procedimiento para el Análisis y Diseño de los Puestos de Trabajo con enfoque de competencia en la UEB Prácticos Centro Norte Matanzas», [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención Gestión de la Producción y los Servicios], Matanzas, Cuba, UMCC, 2009.
- 36-González, A. y Cabrera, Y. (2010): «Diseño de un procedimiento para aplicar la Gestión por Competencias en los cargos técnicos», [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Cuba, UMCC, 2010.
- 37-González, A. y 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 Mención Gestión de la Producción y los Servicios], Matanzas, Cuba., Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Departamento de Ingeniería Industrial, 2010.
- 38-Infante, L. (2009): “Propuesta de un Procedimiento para la elaboración de la Evaluación del Desempeño en la Dirección de Gestión de Capital Humano, de la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas”. Trabajo de Diploma. UMCC. Matanzas, Cuba. p. 8.
- 39-Ingram, D. (2014): What Are Competences? [en línea], Disponible en: http://www.ehow.-/info_8053775_competencies.html.
- 40-Jorge, A. (2002): “Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería”. Ed. Prentice Hall, Madrid, España.
- 41-Kaplan, P.y Norton, D. (1993): Putting scorecard to the balanced work. Harvard Business Review, 71(5), 134-147.
- 42-Le Boterf, G. (1996): “Enfoque de gestión por competencias.” Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile. Disponible en: <http://gestiopolis.com>.
- 43-Lévy-Levoyer, C. (1997): “Gestión de las competencias”. Barcelona. Ed. Gestión.
- 44-López, W. (2017): Competencias utilizadas por los contadores públicos en su libre ejercicio profesional. Revista Academia - Trujillo - Venezuela - ISSN 1690-3226- Enero Junio 2017. Volumen 16. N° 37 p.24.
- 45-McClelland, D. (1973): “Testing for Competence rather than for Intelligence”, in American Psychologist, January 1973, number 28. (edición digital).
- 46-Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A. y Viteri, J. (2011): Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. Revista Eídos, 2.

- 47-Mertens, L. (1996): "Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos". Cinterfor. Montevideo, Uruguay.
- 48-Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). (1999): Resolución No. 21/1999:MTSS, Cuba. pp. 1-2.
- 49-Núñez, J. (1997): Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las competencias en los Procesos de Recursos Humanos. Calidad Empresarial. 1997. Pág.22.
- 50-NC 3000, (2007): Oficina Nacional de Normalización "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario". 1ra.ed. Ciudad de La Habana. Cuba. pp. 6, 7, 9, 15.
- 51-NC 3001, (2007): Oficina Nacional de Normalización.: "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos". 1ra. ed. Ciudad de La Habana. Cuba.pp. 8 y 13.
- 52-NC 3002, (2007): Oficina Nacional de Normalización: "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación". 1ra. ed. Ciudad de La Habana. Cuba. pp. 6, 10, 24 y 33-35.
- 53-Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2000): Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/dialogo/doc/index.htm>
- 54-Palma, Y. (2009): "Evaluación de las competencias laborales organizacionales y de puestos del área de comercial en el BPA, Trabajo de Diploma. UMCC. Matanzas, Cuba.
- 55-Parsons, T. (1949): "Hacia una teoría general de la acción". Edición digital.
- 56-Peña, P. (2001): "To know or not to be. Conocimiento el oro gris de las organizaciones". Madrid, Fundación Dintel. pp. 33-39.
- 57-Pereda, S.; Berrocal, F. y López, M. (2002): "Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento", Ed. Dirección y Organización, No. 28.
- 58-Pérez, D. (2013): Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Breezes "Bella Costa". Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática.
- 59-Ramos, O (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 (en opción al Título de Máster en Gestión de Empresas Turísticas). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Centro de Estudios del Turismo.
- 60-Robbins, S. (2006): "Fundamentos de comportamiento organizacional". Ed.Félix Varela. La Habana. p 237.
- 61-Roldán, I. (2004): La banca de emisión en Cuba (1856-1898). Madrid: Banco de España, 2004.

- 62-Sánchez, A (2007): Tesis doctoral. "Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras". Aplicación en la provincia Holguín. Cuba.
- 63-SENAI (2002): "Metodologia de Avaliação e Certificação de Competencias", Brasilia.
- 64-Sikula, A (1989): Administración de recursos humanos: Conceptos prácticos. Ed: Limusa.
- 65-Vargas, F. (2006): "Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral". Disponible en:<http://temp.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxxi.ii.htm>
- 66-Vaughn, R (1971): Introducción a la ingeniería industrial. Ed: Reverte Casa del Libro,
- 67-Vázquez, O. (2017): La gestión de capital humano por competencias laborales de los profesores universitarios con un enfoque estratégico pág. 2,3 Artículo COFIN. 2017. 1. 1-1 Universidad Agraria de la Habana, Cuba.
- 68-Werther, W y Davis, K. (1991): Administración de personal y recursos humanos. Ediciones Mc Graw-Hill. México.

Anexos

Anexo 1: Estructura organizativa del BPA.



Anexo 2. Cuestionario para determinar las competencias laborales del proceso.

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

Datos de identificación del proceso de **gestión de control**

Determinación de las competencias clave del proceso. El proceso exige las siguientes competencias:

Claves		Competencias
Si	No	
		Control
		Orientación a los resultados
		Mejora Continua
		Integralidad
		Orientación al cliente
		Compromiso Organizacional
		Comunicación.
		Adaptación al cambio
		Precisión en la actividad
		Confidencialidad
		Liderazgo
		Trabajo en equipo
		Pensamiento Analítico
		Enfrentamiento a riesgos
		Credibilidad Técnica

NOTA: En caso de existir alguna competencia que no se haya citado nómbrela.

Nombre del experto _____

Anexo 3 Cuestionario para determinar las competencias laborales de los puestos de trabajo.

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

Datos de identificación del puesto: **Supervisor de auditoría**

Determinación de las competencias clave del puesto. Mi puesto exige las siguientes competencias:

Claves		Competencias
Si	No	
		Aprendizaje continuo
		Confiabilidad
		Responsabilidad en el trabajo
		Orientación a los resultados
		Pensamiento analítico
		Comunicación
		Pensamiento crítico
		Nivel de concentración
		Credibilidad técnica
		Trabajo en equipo
		Adaptabilidad
		Tolerancia al estrés
		Conocimientos Organizativo
		Toma de decisiones
		Enfrentamiento a riesgos

NOTA: En caso de existir alguna competencia que no se haya citado nómbrela.

Nombre del experto _____

Anexo 4 Cuestionario para determinar las competencias laborales de los puestos de trabajo

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

Datos de identificación del puesto: **Auditor adjunto**

Determinación de las competencias clave del puesto. Mi puesto exige las siguientes competencias:

Claves		Competencias
Si	No	
		Motivación
		Ética Profesional
		Confiabilidad
		Trabajo en equipo
		Responsabilidad en el trabajo
		Orientación a resultados
		Credibilidad técnica
		Sentido de Pertenencia
		Enfrentamiento a riesgos
		Aprendizaje Continuo
		Compromiso Organizacional
		Habilidad interpersonal
		Toma de decisiones
		Comunicación
		Creatividad
		Adaptabilidad

NOTA: En caso de existir alguna competencia que no se haya citado nómbrela.

Nombre del experto _____

Anexo 5 Cuestionario para determinar las competencias laborales de los puestos de trabajo

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

Datos de identificación del puesto: **Analista de Riesgos**

Determinación de las competencias clave del puesto. Mi puesto exige las siguientes competencias:

Claves		Competencias
Si	No	
		Motivación
		Ética profesional
		Confiabilidad.
		Sentido de pertenencia
		Inteligencia Integradora
		Compromiso Organizacional
		Comunicación.
		Adaptabilidad
		Creatividad
		Aprendizaje continuo
		Orientación a resultados
		Habilidad interpersonal
		Trabajo en equipo
		Credibilidad Técnica
		Enfrentamiento a riesgos

NOTA: En caso de existir alguna competencia que no se haya citado nómbrela.

Nombre del experto _____

Anexo 6: Formato de los perfiles de cargo por competencias.

		Perfil de cargo por competencias					Folio:			
							Código:			
							Edición:			
							Fecha:			
							Página			
I. Datos generales										
Cargo										
Área de trabajo										
Proceso al que pertenece										
Cargos a quien reporta										
Categoría ocupacional										
Grupo de escala										
Salario										
II. Misión:										
III. Matriz de Competencias para el cargo						1	2	3	4	5
1. Saber 2. Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber										
IV. Requerimientos del Cargo										
Calificación formal o escolaridad										
Conocimientos específicos										
Experiencia previa										
Requisitos físicos y psicológicos		1.Elemental		2.Medio		3.Superior				
V. Requisitos de personalidad		1.No exigidos		2.Bajo		3.Medio		4.Alto		
VI. Responsabilidades										
VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo										
Esfuerzo físico y mental										
Ambiente laboral		Iluminación		Microclima		Ruido				
Riesgos del puesto de trabajo										
Enfermedades profesionales										
Medidas fundamentales para evitar estos riesgos										
Régimen de trabajo y descanso										
Horario de trabajo										
VI. Cultura organizacional										
Expectativas del comportamiento										
Clima organizacional										
VII. Valores compartidos										
Realizado por:		Firma			Fecha					
Revisado por:		Firma			Fecha					
Aprobado por:		Firma			Fecha					

Anexo 7: Perfil de cargo por competencia del supervisor de auditoría.

	Perfil de cargo por competencias Entidad: "Dirección Provincial del BPA".	Folio:			
		Código:			
		Edición:			
		Fecha:			
		Página:			
I. Datos generales					
Cargo:	Supervisor de Auditoría				
Área de trabajo:	Auditoría				
Proceso al que pertenece:	Gestión de Control				
Cargos que le reportan:	Auditor Principal				
Cargos a quien reporta:	Subdirectora de Auditoría.				
Categoría ocupacional:	Superior				
Grupo de escala:	XIII.				
Salario:	364.00 CUP.				
<p>II. Misión: Cumplir y hacer cumplir las leyes, decretos leyes, decretos y demás disposiciones jurídicas vigentes; así como los procedimientos establecidos por el Banco Popular de Ahorro. Dirigir y orientar metodológicamente a los auditores del Banco Popular de Ahorro y aprobar y exigir la capacitación técnico profesional de los mismos.</p>					
III. Matriz de Competencias para el cargo.					
	1	2	3	4	5
Conocimientos Organizativos.					X
Dominio y conocimientos actualizados sobre documentos que contemplan las normas y procedimientos generales del BPA					X
Destreza en la explotación de las nuevas tecnologías, especialmente las opciones del sistema contable SBAIC-NEF para obtener los reportes de interés.					X
Conocimiento de los documentos que rigen control interno.					X
Conocimiento de: Legislación Laboral Actual; Régimen Disciplinario; Normas de Seguridad del Trabajo; Convenio Colectivo de Trabajo.					X
Dominio de técnicas y herramientas de análisis.					X
Toma de decisiones.					X
Capacidad para tomar decisiones lógicas y documentadas en el momento oportuno.					X
Las decisiones tomadas son apegadas a las políticas y normas de la entidad.					X
Capacidad de decidir para agregar valor a la organización.					X
Trabajo en equipo.					X
Capacidad de subordinar los intereses individuales por los del colectivo.					X
Habilidad en la búsqueda de alternativas en equipo para la solución de problemas.					X
Capacidad de respetar las ideas, opiniones y consenso grupal.					X
Capacidad de negociar con los miembros del equipo.				X	
Capacidad de fomentar en el colectivo un clima favorable.				X	

Capacidad de trazarse metas colectivas.					X
Comunicación.					X
Capacidad de transmitir ideas en forma oral y escrita					X
Se comunica denotando facilidad en el manejo del lenguaje técnico operacional del área					X
Utiliza adecuadamente el vocabulario común y el vocabulario de la profesión					X
Sabe escuchar					X
Tiene claro los elementos que participan en el proceso de comunicación					X
Es capaz de adaptarse a diferentes audiencias.					X
Comprende que la comunicación persuasiva es esencial en el logro de los objetivos de la organización y personales					X
Confiabilidad.					X
Asumir una actitud confiable y dar muestras de responsabilidad ante su trabajo.				X	
Obrar con honestidad, rectitud, disposición, compromiso, seriedad, responsabilidad, integridad de comportamiento.				X	
Manejar los actos laborales con absoluta sinceridad y transparencia.					X
Estar presto a escuchar sugerencias para utilizarlas como mejoras.					X
Asegura que las tareas se cumplan con los parámetros establecidos.					X
1. Saber. 2.Saber-Hacer. 3. Querer-Saber-Ser. 4. Saber-Aprender. 5. Hacer-Saber					
IV. Requerimientos del Cargo.					
Calificación formal o escolaridad:	Graduado de Nivel Superior.				
Conocimientos específicos:	Graduado de Nivel Superior en carreras afines con la actividad económica financiera o aprobar los cursos de habilitación definidos por la Contraloría General de la República.				
Experiencia previa:	Se exige experiencia previa con idoneidad demostrada.				
Requisitos físicos y psicológicos.	1.Elemental.	2.Medio.	3. Superior.		
Buena presencia personal.			X		
No presentar trastornos mentales u otro tipo de impedimento para el desempeño de sus funciones.			X		
Se requiere esfuerzo mental.			X		
Requiere de poco esfuerzo físico. Se adoptan diferentes posturas en el puesto, sentado, parado, caminando.	X				
V. Requisitos de personalidad.	1.No exigidos.	2.Bajo.	3.Medio.	4.Alto.	
Confiable.				X	
Habilidades de comunicación.				X	
Responsable.				X	
Exigente.				X	
VI. Responsabilidades:	Sobre equipos y medios de trabajo. Sobre información confidencial. Sobre los resultados del				

Informe de auditoría.		
VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo.		
Esfuerzo físico y mental:		
Físico: requiere un esfuerzo físico de nivel elemental. Mental: alta concentración.		
Ambiente laboral:		
Iluminación: uso adecuado de la iluminación natural o artificial (300 lux de nivel de iluminación general) (NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003)[53]. Microclima: local con ventilación natural y/o artificial. Ruido: 65 dB NC 871: 2011[54].		
Riesgos del puesto de trabajo:		
Caídas a diferentes y mismo nivel, choques contra objetos inmóviles, contactos eléctricos, Incendio, caída de objetos en manipulación, pisada sobre objetos, estrés, fatiga mental y visual, etc.		
Enfermedades profesionales o relacionadas con la actividad laboral:		
Estrés, cefaleas, migrañas, etc.		
Medidas fundamentales para evitar estos riesgos:		
Adecuada utilización de los medios de trabajo. Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido. Conocer los riesgos presentes en su área de trabajo. Correcto diseño de los medios y objetos de trabajo.		
Régimen de trabajo y descanso		
Trabaja 184 horas en el mes en turnos de 8 horas con descanso para almuerzo y merienda de forma dinámica durante la jornada laboral.		
VI. Cultura organizacional.		
Expectativas del comportamiento:		
Poseer y mantener las condiciones políticas y morales acordes con los principios de la revolución. Alta responsabilidad, disciplina, laboriosidad, eficacia en el desempeño de sus funciones. Disposición para realizar las labores que resulten necesarias a la unidad, siempre que por sus conocimientos y posibilidades reales pueda realizarlas o se pueda capacitar para ello. Cumplir con las normas y valores de la organización; mantener la imagen de la organización; y comportarse acorde a los objetivos organizacionales.		
Clima organizacional:		
Establecer relaciones de cooperación y ayuda mutua con los miembros de su equipo de trabajo. Promover el sentido de pertenencia hacia la organización. Procurar un ambiente de comunicación abierta, buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.		
VII. Valores compartidos:		
Honestidad, profesionalidad, responsabilidad, discreción, integridad, respeto, eficiencia, solidaridad, patriotismo y sentido de pertenencia a la institución		
Realizado por:	Firma	Fecha
Revisado por:	Firma	Fecha
Aprobado por:	Firma	Fecha

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8: Perfil de cargo por competencia del auditor adjunto.

	Perfil de cargo por competencias Entidad: “ Dirección Provincial del BPA ”.		Folio:				
			Código:				
			Edición:				
			Fecha:				
			Página:				
I. Datos generales.							
Cargo:	Auditor Adjunto						
Área de trabajo:	Auditoría.						
Proceso al que pertenece	Gestión de Control.						
Cargos que le reportan	-						
Cargos a quien reporta:	Auditor Principal.						
Categoría ocupacional:	Superior.						
Grupo de escala:	X.						
Salario:	295,00 CUP.						
II. Misión: Ejecutar las acciones de control cumpliendo con lo establecido en las normas cubanas de auditoría. .							
III. Matriz de Competencias para el cargo.							
	1	2	3	4	5		
Orientación a resultados						X	
Capacidad para proponer y fomentar un enfoque proactivo hacia las metas de alto rendimiento, en la que exista medición y retroalimentación de resultados de conformidad a los planes establecidos.						X	
Efectuar junto a su equipo de trabajo sesiones de análisis de los resultados parciales con miras a reforzar o hacer ajustes requeridos						X	
Compartir con los miembros de la unidad nuevas formas o metodologías para optimizar la gestión.						X	
Sentido de pertenencia por la organización.						X	
Mente abierta para cualquier cambio, tanto técnicos, estructurales, organizativos, y nuevos retos que conlleven a mejores resultados				X			
Confiabilidad						X	
Asumir una actitud confiable y dar muestras de responsabilidad ante su trabajo.						X	
Obrar con honestidad, rectitud, disposición, compromiso, seriedad, responsabilidad, integridad de comportamiento.				X			
Manejar los actos laborales con absoluta sinceridad y transparencia.				X			
Estar presto a escuchar sugerencias para utilizarlas como mejoras.				X			
Asegura que las tareas se cumplan con los parámetros establecidos.				X			
Toma de decisiones.						X	
Habilidad para tomar decisiones en situaciones complejas que requieran analizar múltiples factores y que integren diversas áreas de trabajo.						X	
Las decisiones tomadas son apegadas a las políticas y normas de						X	

la entidad.					
Pide asesoría a los expertos de las diferentes áreas involucradas y elige la mejor opción en el menor tiempo posible					X
Capacidad para tomar decisiones lógicas y documentadas en el momento oportuno.					X
Aprendizaje Continuo.					X
Capacidad para monitorear sus procesos en procura de introducir las mejoras continuas				X	
Mantiene el monitoreo constante de los indicadores de calidad					X
Se mantiene actualizado en aspectos técnicos de sus procesos con el fin de introducir cambios positivos					X
Canalizar los aportes de otros para implementarlos en forma efectiva.					X
Disposición de aprender activa y continuamente.					X
Acumular mejoras a partir de fallas o errores					X
1. Saber. 2.Saber-Hacer. 3. Querer-Saber-Ser. 4. Saber-Aprender. 5. Hacer-Saber.					
IV. Requerimientos del Cargo.					
Calificación formal o escolaridad:	Graduado de Nivel Superior.				
Conocimientos específicos:	Graduado de Nivel Superior en carreras afines con la actividad económica financiera o aprobar los cursos de habilitación definidos por la Contraloría General de la República.				
Experiencia previa:	Se exige experiencia previa con idoneidad demostrada.				
Requisitos físicos y psicológicos:	1.Elemental.	2.Medio.	3. Superior.		
Buena presencia personal.					X
No presentar trastornos mentales, de la tensión arterial, padecimientos cardiovasculares, cefaleas, migrañas, u otro tipo de impedimento para el desempeño de sus funciones.					X
Se requiere esfuerzo mental.					X
Requiere de poco esfuerzo físico. Se adoptan diferentes posturas en el puesto, sentado, parado, caminando.	X				
V. Requisitos de personalidad:	1.No exigidos.	2.Bajo.	3.Medio.	4.Alto.	
Confiable.					X
Habilidades de comunicación.					X
Responsable.					X
Exigente.					X
VI. Responsabilidades:					
Sobre los medios y equipos con los que trabaja. Sobre la información que elabora y emite: calidad, organización, precisión, objetividad de la misma, confiabilidad y confidencialidad. Es responsable del cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específico en el desempeño de su trabajo, así como el acatamiento de la disciplina laboral establecida en la					

Entidad.		
VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo.		
Esfuerzo físico y mental		
Físico: requiere un esfuerzo físico de nivel elemental. Mental: alta concentración.		
Ambiente laboral.		
Iluminación: uso adecuado de la iluminación natural o artificial (300 lux de nivel de iluminación general) (NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003)[53]. Microclima: local con ventilación natural y/o artificial. Ruido: 65 dB NC 871: 2011[54].		
Riesgos del puesto de trabajo:		
Caídas a diferentes y mismo nivel, choques contra objetos inmóviles, contactos eléctricos, Incendio, caída de objetos en manipulación, pisada sobre objetos, estrés, fatiga mental y visual, etc.		
Enfermedades profesionales o relacionadas con la actividad laboral:		
Estrés, hipertensión arterial, daños cerebrales, fatiga, cefaleas, migrañas, etc.		
Medidas fundamentales para evitar estos riesgos:		
Adecuada utilización de los medios de trabajo. Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido. Conocer los riesgos presentes en su área de trabajo. Chequeo físico general con carácter anual. Correcto diseño de los medios y objetos de trabajo.		
Régimen de trabajo y descanso:		
Trabaja 184 horas en el mes en turnos de 8 horas con descanso para almuerzo y merienda de forma dinámica durante la jornada laboral.		
VI. Cultura organizacional.		
Expectativas del comportamiento:		
Poseer y mantener las condiciones políticas y morales acordes con los principios de la revolución. Alta responsabilidad, disciplina, laboriosidad, eficacia en el desempeño de sus funciones. Disposición para realizar las labores que resulten necesarias a la unidad, siempre que por sus conocimientos y posibilidades reales pueda realizarlas o se pueda capacitar para ello. Cumplir con las normas y valores de la organización; mantener la imagen de la organización; y comportarse acorde a los objetivos organizacionales.		
Clima organizacional:		
Establecer relaciones de cooperación y ayuda mutua con los miembros de su equipo de trabajo. Promover el sentido de pertenencia hacia la organización. Procurar un ambiente de comunicación abierta, buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.		
VII. Valores compartidos:		
Honestidad, profesionalidad, responsabilidad, discreción, integridad, respeto, eficiencia, solidaridad, patriotismo y sentido de pertenencia a la institución		
Realizado por:	Firma	Fecha
Revisado por:	Firma	Fecha
Aprobado por:	Firma	Fecha

Anexo 9: Perfil de cargo por competencia del analista de riesgos.

	Perfil de cargo por competencias Entidad: “ Dirección Provincial del BPA ”.	Folio:			
		Código:			
		Edición:			
		Fecha:			
		Página:			
I. Datos generales.					
Cargo:	Analista de Riesgos				
Área de trabajo:	Subdirección Financiera				
Proceso al que pertenece	Gestión de Control.				
Cargos que le reportan	Especialista de riesgo en las sucursales				
Cargos a quien reporta:	Subdirectora Financiera.				
Categoría ocupacional:	Superior.				
Grupo de escala:	XI.				
Salario:	332,00 CUP.				
II. Misión: Establecer mediante métodos de evaluación, el estado y calificación uniforme de los activos crediticios y vigilar permanentemente la calidad de los mismos, mediante evaluaciones y seguimiento constante previos a su aprobación, así como el comportamiento de los riesgos financieros crediticios de la entidad. Estimar el comportamiento de las provisiones por incobrabilidad de los activos, previendo situaciones de insolvencias.					
III. Matriz de Competencias para el cargo.	1	2	3	4	5
Enfrentamiento a riesgos					X
Capacidad para asumir riesgos calculados con base en la consideración de alertas y análisis de posibles contingencias					X
Asumir riesgos que favorezcan la gestión de la entidad, luego del análisis de diversas variables implicadas.					X
Monitorear de manera efectiva los niveles de riesgo permitiendo actuar con prevención.					X
Asesorar adecuadamente a otros en cuanto a la valoración de riesgos antes de la toma de decisiones.					X
Estar correctamente documentado acerca de las nuevas tendencias que informan sobre nuevas formas o amenazas de riesgo ya sea financiero u operativo.					X
Fomentar una cultura proclive a la consideración de riesgos.				X	
Inteligencia integradora					X
Capacidad para pensar de manera analítica e integradora, lo que permite construir soluciones a partir del análisis de situaciones complejas.					X
Adapta pensamientos complejos a situaciones igualmente complejas que no se basan necesariamente en antecedentes conocidos.				X	
Demostrar capacidad para correlacionar elementos analíticos, interpretativos, evaluativos y constructivos en situaciones variables.					X
Aplicar un pensamiento analítico que derive en herramientas para solventar aspectos técnicos o administrativos					X

Saber combinar variables y traducir en algoritmos que son útiles para las soluciones requeridas.					X
Credibilidad Técnica.					X
Capacidad de mostrarse como una persona creíble por los hechos que lo respaldan					X
Asumir una actitud coherente con los valores o principios que practica sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad					X
Inspira y fomenta la confianza en otros.					X
Dice lo que se hace y hace lo que se dice.					X
Comunicación:					X
Capacidad para redactar con claridad, precisión y concisión informes, memorandos, memorias o diversos documentos, mediante la utilización efectiva de las reglas gramaticales y ortográficas.					X
Conocer y aplicar los formatos de documentos de conformidad establecido por la organización.					X
Redactar informes técnicos siguiendo normas comúnmente aceptadas.					X
Canalizar los aportes de otros para implementarlos en forma efectiva.					X
Utilizar adecuadamente el vocabulario común y el vocabulario de la profesión; tener claro los elementos que participan en el proceso de comunicación					X
Saber hacer cierre de ideas o resúmenes que sintetizan los aspectos relevantes y medulares de conjuntos más amplios de información.					X
Ética Profesional					
Actuar éticamente en el trabajo sin mentir ni engañar.					X
Actuar en consonancia con lo que se considera importante.				X	
Comunica las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente				X	
Estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos, asumiendo sus consecuencias.					X
No ocultar información relevante					X
Respetar la confidencialidad de la información personal y de la organización, y no utilizarla en beneficio propio					X
1. Saber. 2.Saber-Hacer. 3. Querer-Saber-Ser. 4. Saber-Aprender. 5. Hacer-Saber.					
IV. Requerimientos del Cargo.					
Calificación formal o escolaridad:	Graduado de Nivel Superior.				
Conocimientos específicos:	Graduado de Nivel Superior en carreras afines con la actividad económica financiera o aprobar los cursos de habilitación definidos por la Dirección Provincial				
Experiencia previa:	Se exige experiencia previa con idoneidad demostrada.				

Requisitos físicos y psicológicos:	1.Elemental.	2.Medio.	3. Superior.	
Buena presencia personal.			X	
No presentar trastornos mentales, de la tensión arterial, padecimientos cardiovasculares, cefaleas, migrañas, u otro tipo de impedimento para el desempeño de sus funciones.			X	
Se requiere esfuerzo mental.			X	
Requiere de poco esfuerzo físico. Se adoptan diferentes posturas en el puesto, sentado, parado, caminando.	X			
V. Requisitos de personalidad:	1.No exigidos.	2.Bajo.	3.Medio.	4.Alto.
Confiable.				X
Habilidades de comunicación.				X
Responsable.				X
Exigente.				X
VI. Responsabilidades:				
Sobre los medios y equipos con los que trabaja. Sobre la información que elabora y emite: calidad, organización, precisión, objetividad de la misma, confiabilidad y confidencialidad. Es responsable del cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específico en el desempeño de su trabajo, así como el acatamiento de la disciplina laboral establecida en la Entidad.				
VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo.				
Esfuerzo físico y mental				
Físico: requiere un esfuerzo físico de nivel elemental. Mental: alta concentración.				
Ambiente laboral.				
Iluminación: uso adecuado de la iluminación natural o artificial (300 lux de nivel de iluminación general) (NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003)[53].				
Microclima: local con ventilación natural y/o artificial.				
Ruido: 65 dB NC 871: 2011[54].				
Riesgos del puesto de trabajo:				
Caídas a diferentes y mismo nivel, choques contra objetos inmóviles, contactos eléctricos, Incendio, caída de objetos en manipulación, pisada sobre objetos, estrés, fatiga mental y visual, etc.				
Enfermedades profesionales o relacionadas con la actividad laboral:				
Estrés, hipertensión arterial, daños cerebrales, fatiga, cefaleas, migrañas, etc.				
Medidas fundamentales para evitar estos riesgos:				
Adecuada utilización de los medios de trabajo. Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido. Conocer los riesgos presentes en su área de trabajo. Chequeo físico general con carácter anual. Correcto diseño de los medios y objetos de trabajo.				
Régimen de trabajo y descanso:				
Trabaja 184 horas en el mes en turnos de 8 horas con descanso para almuerzo y merienda de forma dinámica durante la jornada laboral.				
VI. Cultura organizacional.				
Expectativas del comportamiento:				
Poseer y mantener las condiciones políticas y morales acordes con los principios de la revolución. Alta responsabilidad, disciplina, laboriosidad, eficacia en el desempeño de sus funciones.				

Disposición para realizar las labores que resulten necesarias a la unidad, siempre que por sus conocimientos y posibilidades reales pueda realizarlas o se pueda capacitar para ello. Cumplir con las normas y valores de la organización; mantener la imagen de la organización; y comportarse acorde a los objetivos organizacionales.

Clima organizacional:

Establecer relaciones de cooperación y ayuda mutua con los miembros de su equipo de trabajo. Promover el sentido de pertenencia hacia la organización. Procurar un ambiente de comunicación abierta, buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

VII. Valores compartidos:

Honestidad, profesionalidad, responsabilidad, discreción, integridad, respeto, eficiencia, solidaridad, patriotismo y sentido de pertenencia a la institución

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