

UNIVERSIDAD DE MATANZAS



*FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAL*

*TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO
DE INGENIERO INDUSTRIAL*

Título: Elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales en La División Territorial de ETECSA de Matanzas.

Autor (a): Dayana de la Caridad Domínguez Rivera.

Tutor (a): MSc. Jhoselyn Bernal Rodríguez.

Matanzas, 2019.

Pensamiento

“ Cuando el capital y la tecnología son accesibles a todos por igual, lo que marca la diferencia es la calidad del capital humano ”.

Tom Peters



Declaración de Autoridad

Declaro ser la única autora de este Trabajo de Diploma realizado como ejercicio de la culminación de mis estudios correspondientes a la carrera de Ingeniería Industrial y autorizo a la Universidad de Matanzas y a La División Territorial de ETECSA de Matanzas, a hacer uso del mismo según el fin que consideren necesario.

Dayana de la Caridad Domínguez
Rivera.

Nota de Aceptación

Presidente del Tribunal.

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

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

Agradecimientos

A lo largo de nuestra vida nos cruzamos con muchos tipos de personas y, sin duda, algunas son para recordar. Son esas personas que se han ganado el estar en un lugar especial en nuestra vida, porque nos han prestado ayuda cuando la hemos necesitado, siempre han estado allí en los momentos difíciles o simplemente porque han crecido junto a nosotros brindándonos su amor incondicional.

Todas las personas que deseo mencionar han sido imprescindibles durante mi carrera estudiantil. Sin más, me siento eternamente agradecida a:

Mi madre, por mucho que me esfuerce, no encuentro maneras de agradecerte tus esfuerzos tal y como te lo mereces, gracias mamá por ser mi ángel y por darme tu amor infinito, eres lo más importante de mi vida. Te quiero.

A mi padre, por mostrarme el camino recto que los hombres buenos siguen y por dar todo por mí. Gracias papá por ser mi héroe y mi ejemplo. Te quiero.

A mi abuela Marta, no existen palabras en el mundo que se acerquen a lo agradecida que estoy de ti, que me educaste y dedicaste tu vida a forjar en mí, sentimientos nobles y a prepararme ante cualquier situación. Te quiero mucho, gracias por existir.

A mi hermano, aunque estés lejos, mi corazón nunca olvidará que estamos unidos. Desde aquí te agradezco por siempre tener una palabra de aliento, por siempre tenderme una mano y por tener una sonrisa para mí. Gracias Pin, te quiero.

A mi esposo, porque aprendo cada día que estar contigo es la fortaleza de mi vida, por todo lo que me das, por todo lo que me otorgas, por tu amor incondicional, muchas pero muchas gracias, por ser mi apoyo, por siempre estar a mi lado y por ser mi amigo leal. Solo me queda darte las gracias infinitas. Te amo.

A mis tíos Alexander y Lietna, en mi corazón solo puede haber agradecimiento hacia vosotros, que me acompañan en el camino que elegí para mi vida. Los quiero.

A Marlies Santos, que ha sido durante la carrera mi biblioteca de consultas, gracias por estar siempre disponible a mis preguntas, has significado mucho por mí.

A la compañera Guelsis Natalia Gonzales Peña, Presidenta de La División Territorial de ETECSA de Matanzas, por su apoyo incondicional y sincero a lo largo de la carrera, gracias por cada aliento y ayuda, ha sido crucial su ejemplo como profesional y como persona.

No quisiera dejar de nombrar a los compañeros de La División Territorial de ETECSA de Matanzas, que me mostraron su ayuda y transmitieron sus conocimientos para el logro de este proyecto, gracias a todos, por permitir la realización del mismo.

Y por último, pero por supuesto no menos importante, a mi tutora MSc. Jhoselyn Bernal Rodríguez, gracias por aceptar formar parte de este trayecto de mi vida, por brindarte siempre incondicionalmente, muchas gracias por tu guía, tus consejos y enseñanzas, han significado mucho para mi formación como Ingeniera Industrial, estoy eternamente agradecida.

Mi corazón recuerda cada gesto amable, cada favor y cada sonrisa de parte de todos.

¡Muchas Gracias!

Dedicatoria

Los seres queridos son sinónimos directo de familia, amigos, y personas cercanas a una determinada persona. Es un orgullo para mí poder dedicarle este logro a la gran mi familia a que pertenezco, en especial:

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Resumen

La Gestión del Capital Humano, es un factor muy importante en las organizaciones en la actualidad, por lo que se procede a realizar la presente investigación, en La División Territorial de ETECSA de Matanzas, con el objetivo de elaborar los perfiles de cargo por competencias para los puestos de trabajo en el proceso de Comercial y Mercadotecnia, con vista a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano con enfoque de competencias. Se consultan una serie de procedimientos, seleccionando el de **(Pérez, 2013)**, estableciendo las competencias de la organización, del proceso y de los puestos de trabajo; hasta obtener los perfiles de cargo por competencias junto con las matrices de competencias y los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que las componen. Se caracteriza la entidad, el proceso y los puestos objeto de estudio, los cuales son fundamentales para el logro de los objetivos de la organización. Se utilizan técnicas como: trabajo grupal, tormenta de ideas, revisión y análisis de documentos, entrevistas, método Delphi, método del coeficiente Kendall, método de selección de expertos y cuestionarios; todos permiten elaborar los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo del proceso, donde quedan establecidos los datos generales del puesto, misión, requerimientos del cargo, requisitos físicos y de personalidad, valores compartidos, responsabilidades, condiciones de seguridad y salud del trabajo, unido a la matriz de competencias laborales, resultando más representativas las competencias: **orientación al cliente, trabajo en equipo y comunicación**. Estos resultados tributan al mejoramiento del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

Abstract

The Management of Human Capital, is a factor very important in the organizations of presentday, the actual investigation is made on The Territorial Division of ETECSA in Matanzas province, with object to elaborate the profiles of charge by competence for the jobs positions on the proces of Comercial and Merchandise technics, whith the gold to implementation of the Integrated Human Capital Management System with a competency focus. A diferent kind of procedure are consulted, selecting the (Perez, 2013), is made by profiles of charge per competitions together with the matrix of competitions and the diferents level of behaviour, habilities and knowledged who are made of. Its characterized the entity, the proces and the jobs positions objects of study, which one are important for the results of objectives of the organization. Its used technics as: team work, brainstorm, review and documents analysis, interviews, the Delphi method, coefficient Kendall method, selecting experts method and questionnaires, all they permit to elaborate the profiles of charge by competence for the jobs positions on the proces, where stablishing the the general data of the position, mission, position requirements, physical and personality requirements, shared values, responsibilities, conditions of occupational safety and health together with the matrix of labor competencies for each of the positions, resulting the most representative competences: **client direction, team work and communication**. These results are taxed to the improvement of the Integrated Human Capital Management System.

Índice

<i>INTRODUCCIÓN</i>	1
<i>CAPÍTULO I: Fundamentos teórico-científicos de la investigación</i>	¡Error! Marcador no definido.
1.1-Evolución histórica del Recurso Humano a Capital Humano	7
1.1.1-Capital Humano	8
1.1.2-Gestión de Capital Humano.....	9
1.1.3-Rasgos y tendencias actuales de la Gestión de Capital Humano	10
1.1.4-Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH).....	11
1.2-Análisis y descripción de los puestos de trabajo	13
1.2.1-Perfil profesional y profesiograma	14
1.3-Gestión por competencias.....	15
1.3.1-Competencias laborales	16
1.3.2-Clasificación de competencias laborales	18
1.3.3-Ventajas de la Gestión por Competencias	19
1.3.4- Modelo de gestión por competencias.....	19
1.3.5- Perfil de cargo por competencia	20
1.3.6-Matriz de competencia laboral.....	23
1.3.7-Gestión por competencias en el sector de las telecomunicaciones	25
Conclusiones Parciales.....	26
<i>CAPÍTULO II: Caracterización del objeto de estudio. Procedimiento a emplear en la investigación</i>	27
2.1- Breve reseña histórica de ETECSA.....	27
2.2- Estructura de su red comercial.....	29
2.3- Descripción del proceso de Comercial y Mercadotecnia.....	35
2.3.1- Funciones y responsabilidades	35
2.3.2 - Centro Multiservicios de Telecomunicaciones de Cárdenas.....	37
2.4- Antecedentes que justifican la investigación.....	37
2.5- Procedimiento seleccionado para la investigación.....	38
Conclusiones Parciales.....	46
<i>CAPÍTULO III: Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales</i>	47

3.1 Aplicación del procedimiento propuesto para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia laboral de los puestos de trabajo.....	47
Conclusiones parciales	68
<i>CONCLUSIONES</i>	69
<i>RECOMENDACIONES</i>	70
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	
<i>Anexos</i>	

INTRODUCCIÓN

Los continuos y vertiginosos cambios provocados por las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, unido al proceso de globalización de las economías, permiten llegar a la conclusión de que el éxito de las organizaciones se encuentra en los activos intangibles.

La Gestión del Capital Humano, mantiene un auge incrementado y sostenible a partir de la década de 1980 del siglo XX, en muchas empresas y países de todo el mundo, marcando la ventaja competitiva básica de las empresas, cuya esencia es comprender a la persona o al ser humano en su integralidad bio-psico-social, implicando a su capacidad productiva o su capital humano.

A partir de la década de 2000 de este siglo XXI, se consolida la acogida del concepto de capital humano y su gestión. Para la gestión de las organizaciones laborales en Cuba, el concepto de capital humano, asumido por la Oficina Nacional de Normalización, consideraba el componente ético, expresado en valores, lo que completaba esa integralidad del ser Humano a ser gestionado. En la década de 2010 y haciéndose más sostenible en el aumento de la gestión del capital humano en organizaciones laborales, se reafirman elementos o tendencias principales de gestión, junto a problemas fundamentales de contexto nacional e internacional, a considerar en la actualidad con la mayor urgencia. **(Cuesta, 2018).**

En Cuba, el concepto capital humano expresa correspondencia con el fundamento ideológico del sistema socialista, responde a una voluntad política sobre la educación, el desarrollo científico y la formación de valores, en busca del objetivo del desarrollo humano integral y de una sociedad humanista basada en el conocimiento. **Fidel Castro Ruz, 2005**, expresa: “Capital Humano implica no sólo conocimientos, sino también, y muy esencialmente, conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco.” **Disponible en: <https://www.researchgate.net>**

Para el país, el concepto de capital humano asumido es derivación del pensamiento de Fidel, pudiéndose constatar en la actualidad que Cuba tiene en su capital humano “la fuente principal de los recursos y del desarrollo”, y quien en época tan temprana como en 1960, avizó: “El futuro de nuestra patria tiene que ser necesariamente un futuro de hombres de ciencia, un futuro de hombres de pensamiento”. **(Castro, 1960). Disponible en: <http://revistas.utm.edu.ec>**

El modelo cubano de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH), desarrollado por **(Morales Cartaya, 2009)**, muestra a las competencias laborales y la idoneidad demostrada, como factor de integración interna entre el conjunto de 8 módulos y externa con la estrategia empresarial. Se elabora como resultado de una investigación del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), que abarca desde el año 2003 hasta el 2005 y que involucra a más de 3000 organizaciones, en la que se expresa la importancia de aplicar en cada organización su propio SGICH de acuerdo con sus

peculiaridades y necesidades para aportar al perfeccionamiento continuo del modelo. **Disponible en:** <https://www.researchgate.net>

El mundo y las personas se mantienen en constante cambio y con ello, la manera en la cual se organizan y componen las empresas. Una de las labores más importantes a las que se enfrenta día a día el gestor de Capital Humano en una empresa, es reclutar profesionales que realmente sean capaces de cumplir con sus tareas y por supuesto, trabajan eficientemente en pro de los objetivos de la misma y por ello, las competencias laborales son cada día más demandantes y van mucho más allá de tener un título profesional.

La gestión por competencias tuvo su surgimiento a principios de la década de 1970, siendo su principal exponente David C. McClelland. En una de las investigaciones primigenias sobre el tema, realizada por este autor junto a Richard E. Boyatzis en la compañía estadounidense de telecomunicaciones American Telephone and Telegraph (AT&T) vio la luz una de las definiciones más utilizadas para conceptualizar las competencias, la cual fue definida como: “Unas características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

En un modelo de gestión por competencias se interrelacionan los siguientes elementos: el trabajo, la estrategia empresarial, la estructura empresarial, la gente. Todos estos impactan la gestión de talento humano. En el área de talento humano se gerencian las personas, esa es la gestión del talento humano, se deben potencializar sus competencias mediante el desarrollo de la gerencia estratégica de talento humano y gerencia de conocimiento en cada una de las personas, pues se maneja el capital intelectual de las personas. **Disponible en:** <https://revistas.ucr.ac.cr>

En la actualidad las empresas adoptan sistemas y modelos de gestión, con el fin de establecer cuáles son las competencias necesarias de las personas que integran la compañía, con el ánimo de desarrollar acciones específicas, para lograr contratar a las personas que poseen el talento definido.

El mundo es más pequeño y rápido mediante la tecnología y las telecomunicaciones. Las ideas, los datos, la información y el conocimiento están en el ciberespacio al alcance del que pueda tener la competencia de hablar y escribir por lo menos dos idiomas, operar e interactuar las herramientas de la informática y de las telecomunicaciones electrónicas para poder acceder y apropiarse de esa información o del conocimiento. El desafío para los directivos es aprovechar todo el potencial que la tecnología ofrece para reorientar, simplificar, perfeccionar u optimizar los métodos y tiempos de los procesos, para poder entrar al mercado internacional con una estructura de costos que le permita ser competitivo en la aldea global.

Con el avance de la tecnología y las telecomunicaciones, el conocimiento al interior de las organizaciones se desarrolla en proporciones geométricas hasta el punto que este es el único activo

de una empresa que se valoriza. Casi todos los demás activos inician su proceso de depreciación desde el mismo momento en que se compran. Siendo el conocimiento la principal fuente de riqueza de las empresas, es razonable que la dirección de las mismas desarrolle las competencias requeridas para gestionar, cultivar, hacer productivo el conocimiento y finalmente convertirlo en valor para el cliente. Luego el reto es saber dirigir y gestionar ese conocimiento, para mantenerlo como un activo que se operacionaliza como empleados competentes que hacen a la organización competente y por ende exitosa.

El sector de las telecomunicaciones desempeña un papel activo en el desarrollo económico y social de un país. En el mundo, las telecomunicaciones crecen, se diversifican y modernizan aceleradamente, sobre todo por la interrelación con las nuevas tecnologías. A partir de este importante desarrollo surgen mercados cada vez más exigentes en cuanto a calidad, imponiéndole a las empresas proveedoras de estos servicios, una constante superación y orientación hacia la satisfacción de sus necesidades, gustos y expectativas. Cuba en su proceso de transformación económica, recurre al perfeccionamiento de los servicios en busca de optimizar los recursos existentes y la oferta de una amplia cartera de negocios que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente, donde se hacen necesario, encontrar métodos eficaces que tributen a la creación de valor en los servicios de comunicaciones.

ETECSA como operador de las telecomunicaciones en Cuba desde 1994, tiene la responsabilidad social y empresarial de comercializar, operar, mantener y desarrollar estos servicios, en lo fundamental la telefonía fija o básica, la pública y la móvil, así como la transmisión de datos e internet. Todos ellos en diferentes variantes con alcance local, nacional e internacional y también con servicios complementarios o de valor agregado. La empresa desarrolla procesos y actividades de carácter complejo, donde los procesos comerciales son de gran importancia, ya que contienen en sus acciones, actividades críticas para la realización del servicio. Los servicios fundamentales que se prestan, en mayor medida están orientados a las actividades de telefonía básica, móvil, fija alternativa, pública, venta de productos y accesorios de telecomunicaciones y acceso a internet. Las acciones futuras fundamentales se concentran esencialmente en aumentar las líneas de telefonía móvil, flexibilizar el acceso a internet, así como disminuir los precios, siempre que la capacidad técnica permita satisfacer la demanda, garantizando los niveles de rentabilidad esperados.

El VI Congreso del Partido Comunista de Cuba aprobó los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, ratificados por la Asamblea Nacional del Poder Popular, para actualizar el modelo económico cubano, con el objetivo de garantizar la irreversibilidad y continuidad de nuestro socialismo afianzando los principios que lo sustentan, el desarrollo económico y la elevación del nivel y calidad de vida con equidad. **Asamblea Nacional del Poder Popular, 2014.**

Los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso, y actualizados en el VII Congreso para el período 2016-2021, conducen a un camino sin retroceso. Su implementación constituye uno de los mayores retos en la actualidad, por lo que La División Territorial de ETECSA de Matanzas trabaja en función del cumplimiento fundamentalmente del Lineamiento No. 108, que expresa lograr avanzar gradualmente, según lo permitan las posibilidades económicas, en el proceso de informatización de la sociedad, el desarrollo de la infraestructura de telecomunicaciones y la industria de aplicaciones y servicios informáticos, y el Lineamiento No.6 el cual plantea exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, así como fortalecer el sistema de control interno y avanzar en la aplicación de métodos participativos en la dirección y en el control, que impliquen a todos los trabajadores.

La División Territorial de ETECSA de Matanzas está inmersa en un proceso de transformaciones con el fin de implementar un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), haciendo énfasis en los calificadores de cargo, modificados en el 2009, las Normas Cubanas/2007 y el actual Código del Trabajo/2014; para lograrlo, el departamento de Recursos Humanos, necesita definir las competencias laborales de diferentes puestos de trabajo, elaborando así los perfiles de cargo por competencias laborales para los puestos de: Jefe de unidad "D", Ejecutiva del Punto de Venta (EP) y Ejecutiva del Punto de Venta, debido al importante papel que desempeñan en la atención al cliente para lograr su satisfacción. Esta problemática da origen el siguiente **problema científico**:

- La División Territorial de ETECSA de Matanzas, en el proceso de Comercial y Mercadotecnia, no se encuentran elaborados los perfiles de cargo por competencias, por lo que se dificulta la implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano por competencias.

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

1. ¿Cuáles son los preceptos teóricos - científicos - metodológicos sobre la gestión por competencias y los perfiles de cargo por competencia que respaldan esta investigación?
2. ¿Qué procedimiento es factible utilizar para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia en La División Territorial de ETECSA de Matanzas?
3. ¿Es posible elaborar los perfiles de cargo por competencias para los puestos de trabajo en el proceso de Comercial y Mercadotecnia empleando el procedimiento seleccionado?

Para dar solución a este problema se plantea como **objetivo general**:

- Elaborar los perfiles de cargo por competencias en el área de Comercial y Mercadotecnia de La División Territorial de ETECSA de Matanzas, con vista a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano por competencias.

Dando respuesta a las preguntas planteadas se presentan las siguientes **tareas científicas de la investigación**:

1. Revisión bibliográfica para los fundamentos teóricos – científicos - metodológicos que sirven como soporte y guía para el progreso de la investigación referido a la gestión por competencias laborales.
2. Selección del procedimiento que se ajusta a las características del estudio para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en La División Territorial de ETECSA de Matanzas.
3. Aplicación del procedimiento para la obtención de los perfiles de cargo por competencias en los puestos de trabajo: Jefe de unidad "D", Ejecutiva del Punto de Venta (EP) y Ejecutiva del Punto de Venta.

Para el cumplimiento del objetivo propuesto de la investigación se utilizan diferentes técnicas, métodos y herramientas como: revisión de documentos, observación directa, trabajo en grupo, método Delphi, método del coeficiente Kendall, método de selección de los Expertos, entrevistas individuales con los trabajadores y cuestionarios, para determinar las competencias del proceso y las de cada puesto de trabajo del mismo.

La investigación está estructurada de la forma siguiente:

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

Capítulo II. Se realiza la caracterización del objeto de estudio. Se plantea y fundamenta el procedimiento de la investigación con sus etapas, fases, pasos, sub-pasos y las técnicas e instrumentos que pueden emplearse.

Capítulo III. 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.

CAPÍTULO I: Fundamentos teórico-científicos de la investigación

En los últimos años, la gestión por competencias laborales alcanza un significativo auge dentro de las organizaciones y el desarrollo integral del individuo, su importancia en la labor con alto desempeño hace posible el buen funcionamiento de las empresas cubanas. En este capítulo se abarca la fundamentación teórico-científico necesaria para el análisis de las competencias laborales en La División Territorial de ETECSA de Matanzas, para ello se realiza la indagación bibliográfica teniendo presente los conceptos y aspectos fundamentales que se seleccionan como sustento y guía de la investigación. A través de la **figura1.1** se representa el hilo conductor de la investigación.

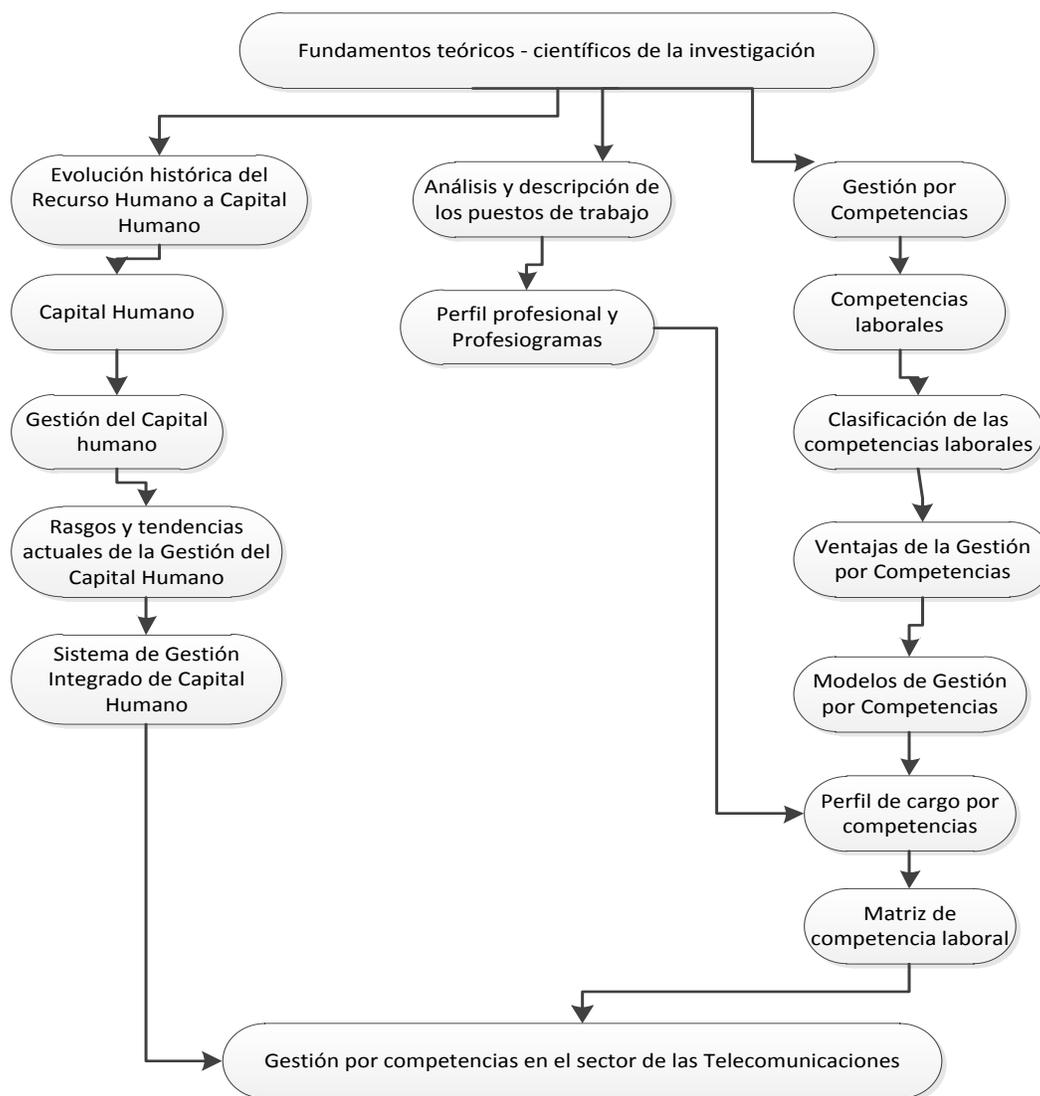


Figura1.1.Hilo conductor de la investigación.

Fuente: elaboración propia.

1.1-Evolución histórica del Recurso Humano a Capital Humano

En el pasado siglo XX ocurrieron cambios en los procesos productivos que transforman el contenido y el concepto del trabajo, la calidad y el papel del factor humano, que trascienden hasta el presente. La evolución de la gestión de recursos humanos ha estado condicionada por estos procesos, y en gran medida, es consecuencia de esta situación.

La gestión estratégica de los recursos humanos nace a comienzos de la década de los ochenta como consecuencia de las aportaciones efectuadas por la dirección estratégica, con vista a mejorar la capacidad de adaptación de la empresa a su entorno. Comienza su mayor auge en el momento que Porter (1987), adelanta que el manejo de los recursos humanos puede contribuir a que una empresa obtenga ventajas competitivas mediante la reducción de los costos, el aumento de las fuentes de productos y diferenciación del servicio o ambos, originando a que estas actividades sean dirigidas a partir de una perspectiva estratégica.

Sin embargo, **Cuesta (2005)** señala que, en la actualidad, son tres los elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los recursos humanos: como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones; el enfoque sistémico o integrador en la gestión de los recursos humanos y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la gestión de recursos humanos y la estrategia organizacional. Define como gestión estratégica de los recursos humanos "...al conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y el control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno."

En las empresas cubanas , el análisis de la gestión de los recursos humanos manifiesta la necesidad de un cambio del enfoque funcional y lograr un modelo de plena integración para obtener un desempeño laboral superior y fundamentalmente el incremento de la productividad del trabajo, haciéndose esto posible porque la empresa tiene como ventaja de que sus intereses no se contraponen con los del país, ni con los de los trabajadores; esta funciona bajo el principio de la cooperación e integración ramal, sectorial y social, y combina la eficiencia económica, la justicia social y la racionalidad humana.

Los Recursos Humanos, desde el surgimiento del hombre han atravesado diferentes etapas que dieron origen a la evolución de la Administración de Recursos Humanos hasta alcanzar a la máxima expresión de la Gestión de Recursos Humanos a Capital Humano.

Las personas eran consideradas como recursos humanos de las organizaciones, pero un recurso no es más que algo material, pasivo, inerte y sin vida propia, que ayuda a los procesos organizacionales en términos de materias primas, dinero, máquinas, equipos, etc. Durante décadas y en el transcurso de la era industrial ésa fue la perspectiva que predominó respecto a la actividad humana en las

organizaciones, sin embargo, el panorama cambió radicalmente. Las personas dejan de ser meros recursos productivos para convertirse en el capital humano de la organización. Hacer crecer y aumentar el capital humano se convirtió en una obsesión de las empresas competitivas, y se transformó en una tarea de todos.

1.1.1-Capital Humano

Las concepciones sobre Capital Humano son muy diversas, algunos consideran y lo relacionan con las personas y otros como un recurso de la organización. Muchos son los autores que hacen alusión en sus conceptos propios, por lo que existen múltiples definiciones de Capital Humano, plasmados en la **tabla 1.1**:

Tabla 1.1: Conceptos de Capital Humano. **Fuente:** elaboración propia.

Autor	Año	Concepto
Chiavenato	2007	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.
NC: 3000	2007	Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.
Cuesta Santos	2010	Comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral.
Martínez	2012	Es la riqueza con que se dispone en una empresa o institución, en relación con la cualificación del personal que allí trabaja. En ese sentido, el capital humano representa el valor que aporta cada colaborador, de acuerdo a sus estudios, conocimientos, capacidades y habilidades.
Código del Trabajo	2014	Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia.
Pinedo	2015	La adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias por parte de los trabajadores en aras de lograr un mayor desempeño en sus actividades y la apropiación de estas capacidades para obtener una mayor productividad y eficiencia.

Disponible en: https://www.google.com	2017	Es considerado como el factor más importante de todos los recursos de la organización, debido a que posee la capacidad de pensar, razonar y brindar un valor agregado, a través de un desempeño óptimo, que se manifiesta en constante evolución, por ser un activo vivo.
-------------------------------------------------------------------------------	------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Las anteriores conceptualizaciones dan lugar a que se pueda concluir que el Capital Humano no son únicamente las personas sino lo que ellas son capaces de hacer con eficacia, su talento, experiencias, capacidad al hacer, habilidades y valores que aportan en su conjunto a la organización para el buen desempeño a la hora de buscar productividad y eficiencia.

El análisis de Capital Humano en las organizaciones, no se puede realizar de forma aislada, sin tener en cuenta el entorno, por lo que se analiza en forma de sistema y de forma integrada. La Gestión de Capital Humano consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que componen la organización, con el objetivo de desarrollar tanto el personal como a la organización, es decir, mantenerse operativo, de forma eficiente y así alcanzar las metas planteadas por la organización.

1.1.2-Gestión de Capital Humano

La Gestión de Capital Humano necesariamente está ligada a los objetivos organizacionales propuestos por la planificación estratégica de cualquier organización, pero siempre teniendo en cuenta las necesidades propias del ser humano en el mundo del trabajo. Otros autores han expuesto sus criterios acerca de la Gestión del Capital Humano los que se muestran en la **tabla 1.2:**

Tabla 1.2: Conceptos de Gestión de Capital Humano. **Fuente:** elaboración propia.

Autor	Año	Concepto
Chiavenato	2002	Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes
NC: 3000	2007	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
Cuesta Santos	2010	Es 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

Martínez	2012	Es la riqueza con que se dispone en una empresa o institución, en relación con la cualificación del personal que allí trabaja. En ese sentido, el capital humano representa el valor que aporta cada colaborador, de acuerdo a sus estudios, conocimientos, capacidades y habilidades.
Disponible en: https://www.google.com	2017	Consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone la organización, con el objetivo de desarrollar tanto al personal y como a la organización, es decir, mantenerse operativo, de forma eficiente y así alcanzar las metas planteadas por la organización.

Analizados los criterios definidos por los diferentes autores se puede argumentar que la Gestión de Capital Humano es el conjunto de metas, normativas y herramientas competitivas que permite integrar internamente los procesos para alcanzar el buen funcionamiento y desempeño de la productividad teniendo presente la interacción con el entorno.

Gestión de Capital Humano asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades clave como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de Recursos Humanos y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría, etc. Lo que da impulso a la actual situación de la Gestión de Capital Humano. **Cuesta Santos (2010).**

1.1.3-Rasgos y tendencias actuales de la Gestión de Capital Humano

Cuesta Santos (2010) afirma que la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del Siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. En consecuencia, y definitivamente, la Gestión de Recursos Humanos estratégica que se argumenta deberá encaminar su mensaje esencial a reforzar tal ventaja.

Cuesta Santos (2010) plantea que los rasgos y tendencias fundamentales de la actual Gestión de Recursos Humanos, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el Siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

-  Los recursos humanos se constituirán a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
-  Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias, son requeridos por la actual Gestión de Recursos Humanos estratégica.

- ☛ Gestión de Recursos Humanos (GRH) y del Conocimiento, es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica.
- ☛ La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- ☛ La formación como intangible suprema se expresará en las competencias alcanzadas en las personas, cuya gestión es la determinante principal de la GRH. La formación de los recursos humanos son una inversión y no un costo.
- ☛ La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia o multicompetencias) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- ☛ La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- ☛ La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- ☛ El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo eficaz y eficiente en la gestión empresarial. Hay que lograr sistemas *e-RRHH*.
- ☛ El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- ☛ Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- ☛ El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

Actualmente, Cuba, se enfrenta a importantes cambios estratégicos influenciados por el entorno mundial. Por ende, se hace necesario crear Sistemas de Gestión Integrada del Capital Humano, eficientes en cada una de las organizaciones de forma tal que prioricen la participación activa de cada trabajador, para poder enfrentar los cambios que se aprecian.

1.1.4-Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH)

Según **González Verde, 2010** la Gestión Integrada del Capital Humano se define como “Sistema que integra el conjunto de políticos, normativas, objetivos, metas, responsabilidades, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que en el ámbito laboral se estructuran en función de los procesos de la empresa para elevar a un plano superior la productividad, el desempeño laboral y la eficiencia.”

La implementación de dicho sistema constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.

Se conoce en la **NC 3001: 2007** que para que las organizaciones diseñen y apliquen un SGICH, sobre la base de la mejora continua del desempeño laboral, este debe estar integrado con la estrategia de la organización.

De acuerdo a la **NC 3000:2007** el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano es el sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos se resume en la **figura 1.2**:

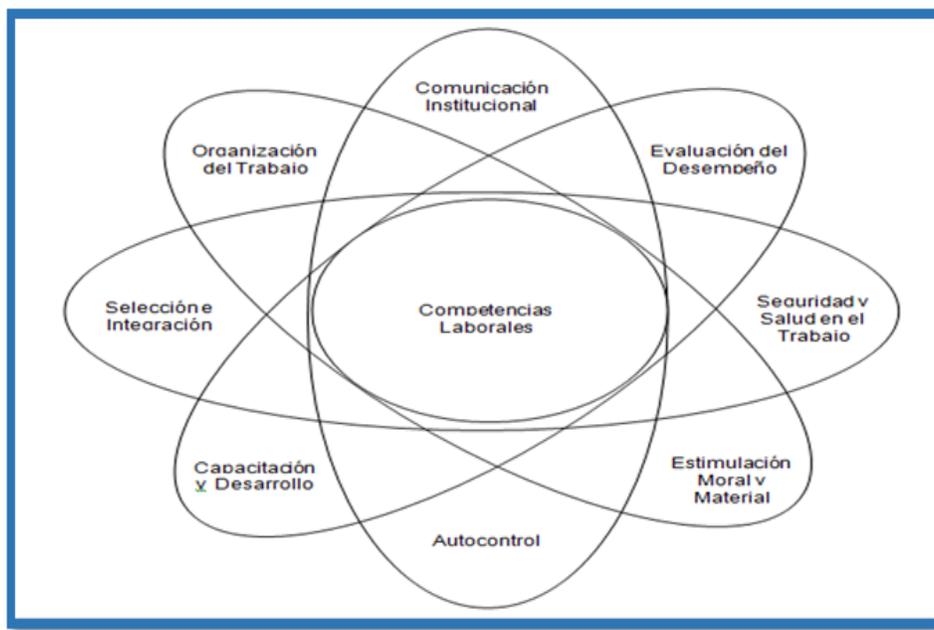


Figura 1.2. Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano. **Fuente:** NC: 3001/2007

Las organizaciones deben establecer y mantener un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, tomando como referencia el modelo cuyos requisitos generales y específicos se fijan en la NC 3001:2007.

El análisis y descripción de los puestos de trabajo es el procedimiento por el cual se obtiene información acerca de los puestos en la organización con la finalidad de determinar las obligaciones y responsabilidades del mismo, así como el perfil de las personas, conocimientos y experiencia que se requieren para ocuparlos.

1.2-Análisis y descripción de los puestos de trabajo

Para poder administrar el capital humano que se asignan a los puestos, es necesario describir y analizar estos últimos, el mejor camino para eso es la descripción y el análisis de puestos de trabajo. La descripción de un puesto consiste en enunciarlas tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás que existen en la organización, una vez realizadas esta descripción prosigue el análisis de los puestos en relación con los requisitos que impone el mismo, en esta etapa se pretende estudiar y determinar las responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

El análisis y descripción de puestos de trabajo consta de dos fases claramente identificables y diferenciadas. Generalmente el análisis de puestos de trabajo se relaciona con el análisis de tareas, de trabajo, de puestos, o sea, una misma cuestión, el puesto de trabajo como unidad de gestión de la división del trabajo. La descripción de puestos de trabajo es un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades. Se muestran dichas fases en la **figura 1.3**:

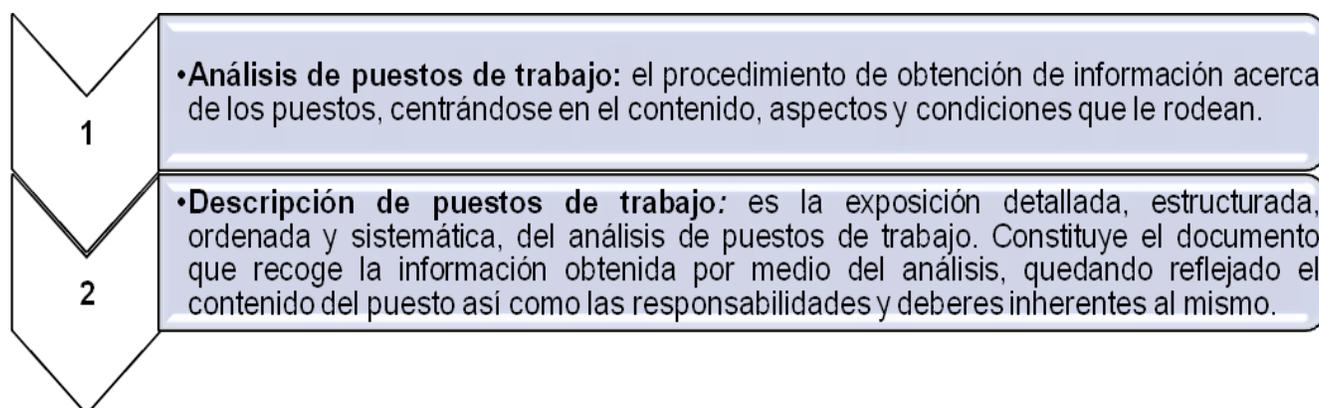


Figura 1.3: Fases para el análisis y descripción de los puestos de trabajo. **Marín, 2012.**

Fuente: elaboración propia.

Seguidamente se demuestran en la **tabla 1.3** varias opiniones de autores, los cuales aseguran:

Tabla 1.3: Conceptos sobre análisis y descripción de los puestos de trabajo. **Fuente:** elaboración propia.

Autor	Año	Concepto
Jorge	2003	Es un procedimiento que permite una formación y elaboración relativa, reflejada formalmente en un documento en el que se recogen las responsabilidades, funciones y atributos fundamentales de ese puesto.
Parra Ferié	2005	Para el análisis y descripción de puestos de trabajo se determinan los requisitos, de conocimientos, físicos, de personalidad y de confiabilidad, las condiciones de trabajo

		y la responsabilidad del mismo, así como las funciones, tareas, actividades y las demandas de los trabajadores para desempeñarlo de manera eficiente.
Carrasco	2009	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, es el análisis y descripción de puestos de trabajo.
Sánchez	2013	Consiste en confeccionar una lista precisa y exhaustiva de las aptitudes y de los rasgos de personalidad requeridos.
Fernández	2017	Es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa.

La autora comprende que es el procedimiento que permite determinar las habilidades necesarias para un puesto de trabajo, se obtiene información acerca de los mismos, en el que se identifican las tareas y actividades que se necesitan para desempeñarlo, siendo una técnica fundamental porque delimita las responsabilidades al definir las funciones de cada puesto.

Las descripciones de puestos de trabajo sirven para articular los perfiles de los empleados, brinda información detallada y abarcadora de los puestos de trabajo, para su estudio y al grupo de expertos que una vez procesada dicha información decidirán los aspectos claves que debe estar en el profesiograma de cargos, lo que permitirá que cuando se necesite consultar el profesiograma para un proceso de selección, análisis de las necesidades o evaluación del desempeño, se concentrara la atención en aquellos datos que realmente interesan.

1.2.1-Perfil profesional y profesiograma

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

Muchos autores sienten especial interés por el tema permitiéndoles concluir sus valoraciones, las cuales se plasman a continuación en **tabla 1.4:**

Tabla 1.4: Conceptos de Perfil profesional y profesiograma. **Fuente:** elaboración propia.

Autor	Año	Concepto
NC: 3000	2007	El perfil es 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.
Manrique	2010	Es el conjunto de características y condiciones que debe reunir el candidato ideal, así como, las labores que este va a desempeñar en el trabajo; el Profesiograma, es la descripción gráfica de las características tanto cualitativas como cuantitativas del individuo ideal.
Soria	2011	El profesiograma surge de la necesidad de valorar el puesto de trabajo y los trabajadores que lo desempeñan, ya que los puestos de trabajo y las empresas no son iguales, de manera que es necesario poder realizar unas medidas sobre las características requeridas para poder valorar su efectivo cumplimiento y los candidatos ideales que pueden formar parte de la empresa en este puesto concreto.
Sánchez	2013	Es la descripción de competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional. Está compuesto por la declaración de la competencia general, la descripción de unidades de competencia, las realizaciones profesionales y los criterios de realización o ejecución, independientemente del área profesional y/o ámbito de desempeño en el que desarrolle sus funciones.
Fernández	2017	Son los conocimientos, actitudes y habilidades que los trabajadores posean, demuestren y desarrollen, los que pueden crear ventajas competitivas sostenidas en las instituciones.

La autora considera que el perfil profesional es el conjunto de las diferentes competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, el mismo depende principalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y de la estrategia y la cultura de cada empresa. Mientras que el profesiograma es evaluar un puesto de trabajo cualitativamente y cuantitativamente.

La gestión por competencias busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean conscientes y apunten, en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa.

1.3-Gestión por competencias

La gestión por competencias sirve, para cerciorarse de que la persona asignada a una determinada tarea resulta la más idónea para hacerse cargo de las labores. Contribuye a organizar los recursos humanos de una forma más integral y efectiva siguiendo las líneas estratégicas de la organización en cuestión. Una buena gestión por competencias facilita no solo el camino hacia los objetivos pretendidos, sino también, un mejor rendimiento tanto individual como personal y de la organización en conjunto.

Así lo consideraron los autores que la definen como aparece en la **tabla 1.5**.

Tabla 1.5: Definiciones sobre Gestión por Competencias. **Fuente:** elaboración propia.

Autor	Año	Concepto
NC:3000	2007	Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.
Cuesta Santos	2010	La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inherentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.
Velazco	2012	Es un modelo en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo, favoreciendo el desarrollo de nuevas experiencias para el crecimiento personal. Se definen características que deben tener para ocupar un puesto determinado, garantiza el desarrollo y administración del potencial de los empleados “de lo que saben hacer” o “podrían hacer”.
Martínez	2015	Son el resultado de combinar o movilizar recursos internos (no visibles) de la persona, actitudes, saberes, habilidades, intereses, motivaciones, con recursos externos a su disposición, materiales, información, con el fin de responder de la mejor forma a una demanda proveniente desde el entorno.
Disponible en : https://www.google.com	2018	Contribuye a organizar el capital humano de una forma más integral y efectiva siguiendo las líneas estratégicas de la organización en cuestión.

Para dar conclusiones la autora valora que la Gestión por Competencias sirve para asegurarse de que la persona orientada a una tarea sea la más idónea para hacerse cargo de las labores, y de esta forma incrementar la eficacia de los empleados y favorecer el clima laboral deseado.

En una empresa para garantizar el desarrollo eficaz de la gestión por competencias es necesario realizar el estudio de las competencias laborales.

1.3.1-Competencias laborales

El concepto de competencia tiene su origen en trabajos de la psicología industrial y organizacional norteamericana de finales de la década de 1960 y principios de 1970 (**Spencer y otros, 1992**). Con los estudios realizados desde esta época, el interés en las organizaciones se ha ido trasladando desde puestos de trabajo, como elementos fundamentales, a las personas y a las competencias que éstas aportan.

Las competencias constituyen un elemento articulador clave en el sistema de gestión de las personas del sector público ya que permite enhebrar los subsistemas de organización del trabajo, el análisis de rendimiento del desempeño, el diseño de incentivos laborales y la evaluación de resultados; a partir del conjunto de conductas que describen el desempeño laboral. Por lo tanto, si se puede identificar qué competencias tienen los mejores entonces se puede seleccionar, formar, y desarrollar a los empleados para que alcancen dichas competencias y conseguir una mejora en la eficacia de la organización.

A continuación, en la **tabla 1.6** una exploración bibliográfica que permite ampliar lo antes expuesto:

Tabla 1.6: Conceptos de competencias laborales. **Fuente:** elaboración propia.

Autor	Año	Concepto
González	2002	Capacidades complejas que poseen distintos grados de integración y se ponen de manifiesto en una gran variedad de situaciones correspondientes a los diversos ámbitos de la vida humana, profesional y social.
Quezada	2003	Capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas.
NC: 3000	2007	Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.
Cuesta Santos	2010	Las características o dimensiones subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo anexo a una cultura organizacional.
Vargas	2014	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.
Ingram	2014	En términos sencillos, es algo que una persona o la organización es competente en realizar. 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.
Sánchez	2017	La competencia laboral es una compleja y sinérgica estructura de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socio

	afectivos que conducen al trabajador hacia un desempeño excelente de sus funciones y tareas, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicio y la estrategia de la organización.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Para la autora las competencias laborales son características de una persona que marca la diferencia en su nivel de desempeño, es la idoneidad para realizar una tarea eficazmente mediante el uso de sus habilidades, destreza y capacidad, para alcanzar eficiencia en el puesto de trabajo.

1.3.2-Clasificación de competencias laborales

Existen diferentes taxonomías de las competencias laborales, entre sus clasificaciones se destacan las presentadas a continuación en la **figura 1.4**.

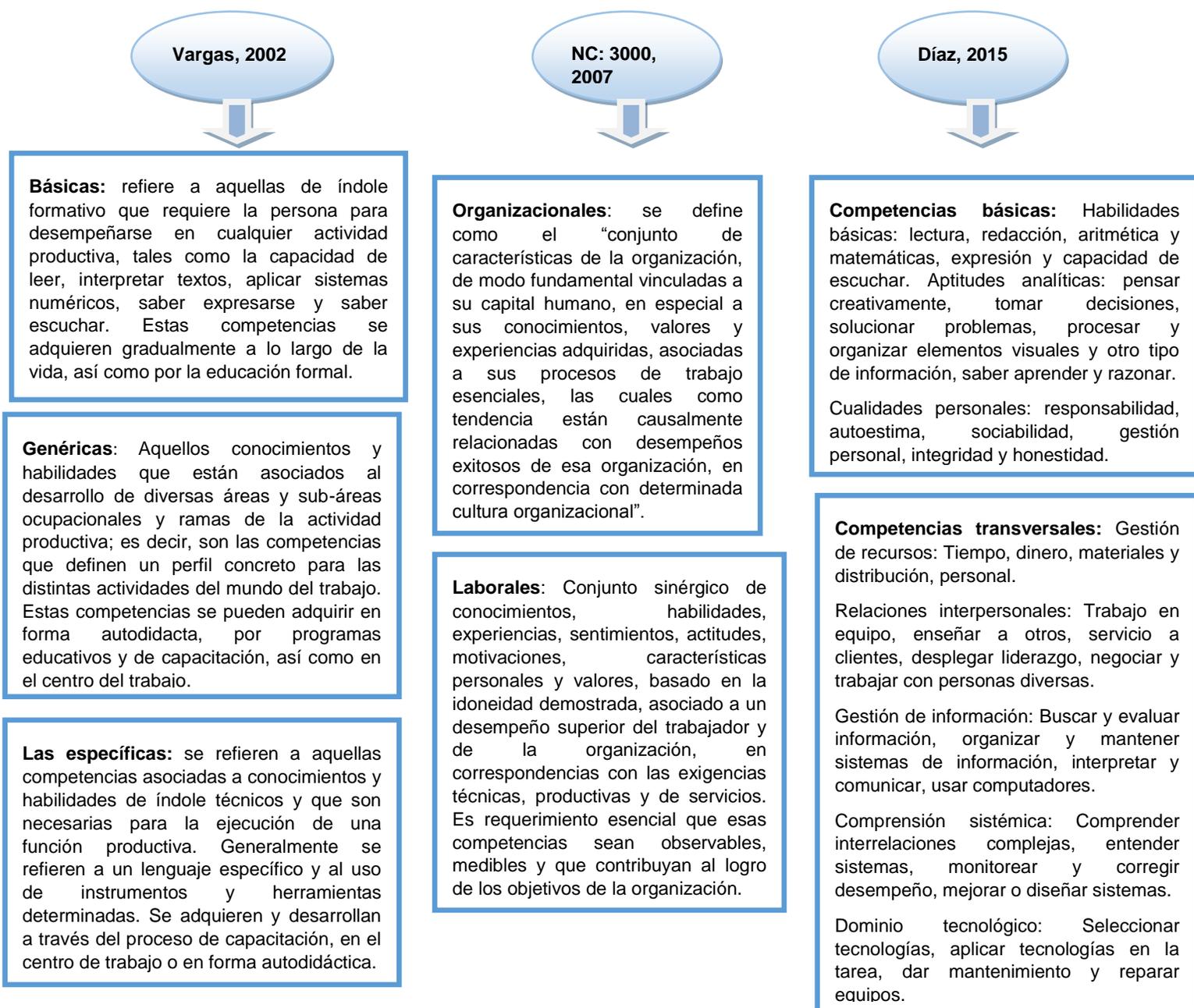


Figura 1.4: Clasificación de competencias laborales. **Fuente:** elaboración propia.

1.3.3-Ventajas de la Gestión por Competencias

La gestión por competencias, aporta innumerables ventajas como: **(Cabezas, 2006)**

- ☛ La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- ☛ El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- ☛ Identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- ☛ La gerencia del desempeño sobre la base de objetivos cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- ☛ El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- ☛ La conciencia de los equipos de trabajo para que asuman la corresponsabilidad de su auto desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- ☛ La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos.
- ☛ La sustitución urgente de las descripciones del cargo como eje de la gestión de los recursos humanos.
- ☛ La evaluación del desempeño.
- ☛ La compensación justa con base en el aporte al valor agregado y la erradicación de la vieja.
- ☛ La eliminación de la costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.

1.3.4- Modelo de gestión por competencias

Son muchos los modelos de gestión por competencias escrito por distintos autores, pero el más utilizado es el criterio de **Quezada (2006)**, el cual plantea 3 modelos que aparecen en la **figura 1.5**

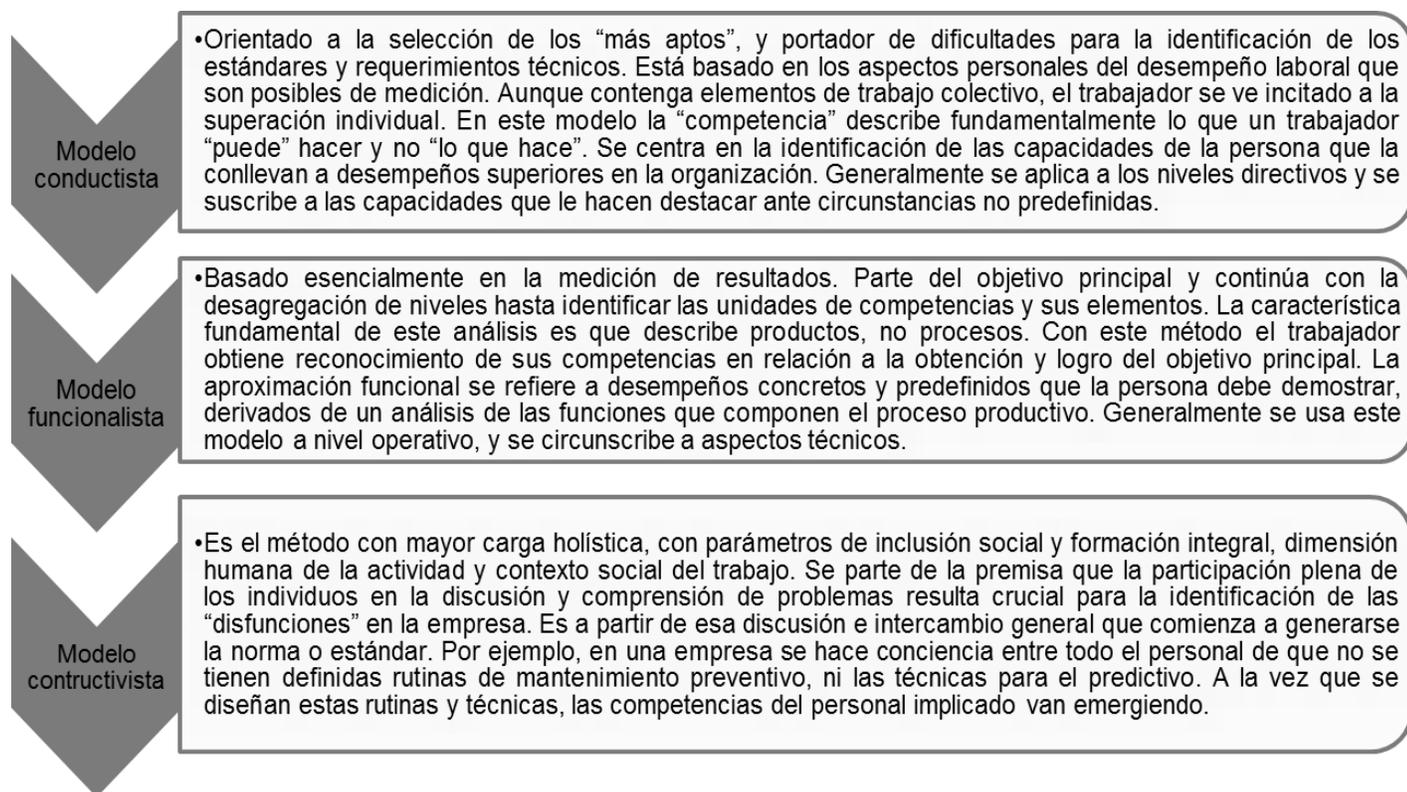


Figura 1.5: Modelos para la gestión por competencias. (Quezada, 2006).

Fuente: elaboración propia.

Un perfil por competencias cumple con ser un modelo conciso, describe comportamientos que se puede observar y se vincula a la estrategia, estructura y la cultura de la empresa, está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo.

1.3.5- Perfil de cargo por competencia

Los perfiles de competencias, no son documentos estáticos en el tiempo y deben ser revisados con una periodicidad, ajustada a los cambios en la organización y en el entorno.

El perfil de cargo o profesiograma, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico organizativa en la GCH. Sus componentes esenciales, resultantes de la actividad clave de análisis y diseño de puestos de trabajo, se muestran a continuación en la **figura**

1.6:

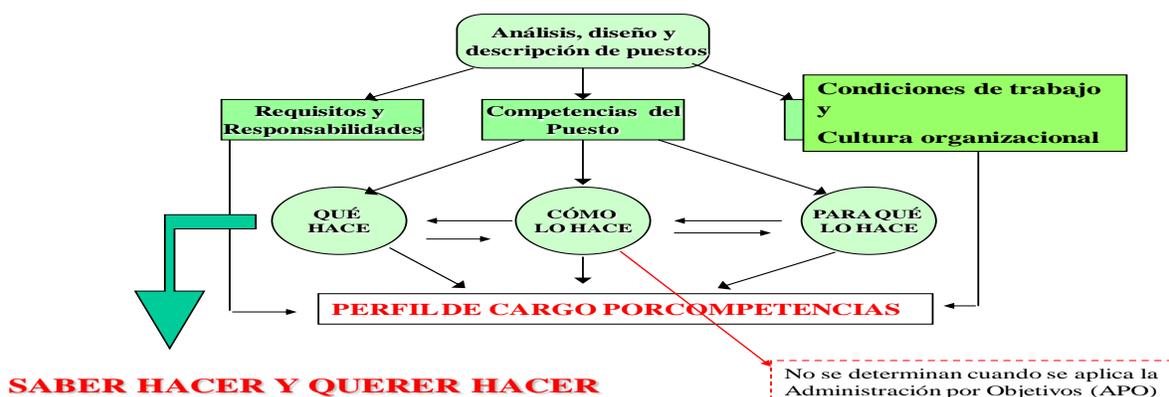


Figura 1.6: Representación gráfica del perfil de cargo por competencias.

Fuente: Cuesta Santos, 2010.

Muchos autores hacen estudios y definen sus conceptos, estos se plasman en la **tabla 1.7:**

Tabla 1.7: Conceptos de Perfil de Cargo por Competencia. **Fuente:** elaboración propia.

Autor	Año	Concepto
Alles	2006	El perfil del cargo por competencias es un documento descriptivo del puesto, en el que se especifican las diferentes competencias y los niveles o grados de suficiencia exigidos en cada una de ellas.
NC 3000	2007	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.
Cuesta	2010	Es la configuración del perfil de cargo por competencias derivado de la actividad clave de GCH denominada análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? (comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto).
Pérez	2013	Constituye una herramienta para la selección, evaluación del desempeño profesional del capital humano como competente, buscando los resultados deseados y la determinación de sus necesidades de formación y capacitación. Además, posibilita contar con una descripción de las funciones, tareas y responsabilidades del cargo y se centra en las competencias con sus diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que debe tener o desarrollar el trabajador para lograr las metas o los objetivos del cargo vinculados con los objetivos estratégicos de la empresa, asociados a los resultados que la

		organización pretende obtener.
Arias	2014	Es un documento descriptivo del puesto, en el que se especifican las diferentes competencias y los niveles o grados de suficiencia exigidos en cada una de ellas.

Como valoración de los conceptos expuestos hasta el momento se afirma que el perfil de cargo por competencias es el documento que dicta los requisitos a cumplir por competencias para lograr los resultados deseados en la entidad y cumplir con las metas satisfactoriamente.

Un perfil de competencia puede responder a qué hace, cómo se hace y para qué se hace, teniendo en cuenta lo que se necesite para el puesto, las condiciones y cultura de la empresa.

Un Perfil Ocupacional incluye los elementos que se muestran en la **figura 1.7**:

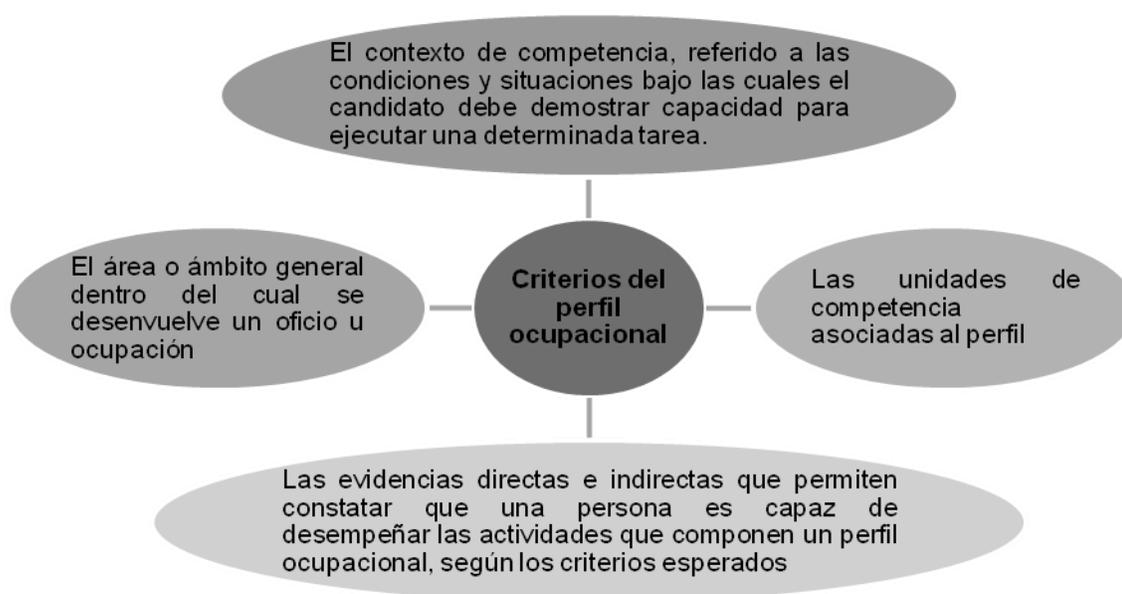


Figura 1.7: Criterios del perfil ocupacional, según **Martínez, 2012**.

Fuente: elaboración propia.

La matriz de competencia define perfiles profesionales concretos en procesos de reclutamiento o selección del personal, lo cual facilita el trabajo, no siempre sencillo, que en este sentido desempeñan los responsables de Recursos Humanos.

En la descripción del puesto expresado en el perfil de cargo propuesto por **(Cuesta Santos, 2010)**, 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 ex-presar la redacción de las

competencias en términos que abarque 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. 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).

3. Condiciones de trabajo:

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

Tras lo antes referido se asume, para el presente trabajo, el perfil de cargo basado en competencias como el documento que recoge el análisis y descripción de un cargo en relación con los aspectos que exige a su ocupante, es decir, las competencias (características, habilidades y comportamiento) que debe poseer la persona para ejecutar el puesto de trabajo de forma eficiente los mismos están sujetos al movimiento, a la dialéctica del cambio, y no pueden convertirse en documentos muertos que constituyan barreras al desarrollo.

Una de las herramientas que permite establecer las competencias con los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos dentro del perfil de cargo por competencias es la matriz de competencia laboral.

1.3.6-Matriz de competencia laboral

La Matriz de Competencia de acuerdo a **Rodríguez, 2003** plasma los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos, para lo que es necesario la presencia y conjugación de los elementos que a continuación se describen:

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 relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas -trabajar en equipo, ejercer liderazgo, hablar en público,...-), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos 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 nuestros valores, creencias y actitudes en tanto 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 el que 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) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

Podér Hacer: Conjunto de factores relacionados con:

Desde 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.

Desde el punto de vista situacional: el grado de "favorabilidad" del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos "presiona", la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico o un rol concreto. La Psicología Social, la Psicología de los Grupos y la Psicología de las Organizaciones ofrecen un amplio conjunto de conocimientos respecto a la influencia de las situaciones sobre nuestros comportamientos.

Estos elementos llevan, en conjunto, a la competencia, al "hacer", que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente,) de las personas en su ámbito personal o profesional.

A continuación, en la **tabla 1.8** se muestran los elementos que lo componen:

Tabla 1.8: Elementos de la matriz de competencias. **Fuente:** Jorge, 2003.

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.

1.3.7-Gestión por competencias en el sector de las telecomunicaciones

La Gestión por Competencias se ha convertido en el nuevo paradigma que permite orientar la gestión empresarial hacia los nuevos cambios exigidos por el entorno.

En Cuba, derivado de la Norma Cubana 3000:2007 el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de Gestión de Capital Humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

En el país, la División Territorial de ETECSA de Matanzas, siempre ha puesto una especial atención al desarrollo de su capital humano y para lo cual destina cuantiosos recursos.

El diseño curricular por competencias tiene las siguientes características:

- Las capacidades que constituyen los objetivos generales del diseño curricular, son inferidas a partir de los elementos de competencia.
- Adopta una estructura modular.
- Desarrolla un enfoque integrador. Tiende a la integración de capacidades, de contenidos, de teoría y de práctica, de actividades y de evaluación.
- Los criterios para la aprobación de los distintos módulos se basan en los criterios de evaluación establecidos en la norma.
- Adopta para su desarrollo un enfoque de enseñanza-aprendizaje significativo.

Con los cambios que están ocurriendo en la empresa en cuanto a la preparación del capital humano, se hace necesario un cambio de paradigma.

La implementación del Enfoque de Competencias en que La División Territorial de ETECSA de Matanzas requiere un compromiso a todo nivel para lograr influenciar en la Gestión del Capital Humano de manera exitosa.

Con este objetivo trazado el diseño curricular por competencias en la empresa es fundamental para el funcionamiento con eficacia, por lo que se hace imprescindible la elaboración de los perfiles de cargo por competencias, primordialmente en el proceso de Comercial y Mercadotecnia, objetivo de la investigación.

Conclusiones Parciales

- Actualmente la Gestión de Capital Humano constituye una ventaja competitiva para las empresas ya que compone un conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional, las cuales influyen directamente en las personas, buscando alinear los objetivos individuales con los de la empresa.
- Las empresas que son altamente competitivas, son por lo general entidades que tiene una visión estratégica integral, en la que la gestión de las competencias es una de las piezas fundamentales para alcanzar sus metas.
- Los perfiles de cargos por competencia son de gran utilidad para la implementación de la gestión por competencia, permite seleccionar, evaluar y formar, buscando mayores niveles de competitividad en las organizaciones.

CAPÍTULO II: Caracterización del objeto de estudio. Procedimiento a emplear en la investigación

En el presente capítulo se expone la caracterización general de La División Territorial de ETECSA de Matanzas, y se describe la metodología a aplicar en la investigación para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo, con el objetivo de dar solución al problema científico planteado sobre las bases conceptuales identificadas en el fundamento teórico-científico de la investigación. Además, se definen los métodos y herramientas que se proponen para su implementación.

2.1- Breve reseña histórica de ETECSA

La situación del servicio telefónico a inicio de los 90s era muy desfavorable. Problemas organizativos y de financiamiento ocasionaron un serio perjuicio a la telefonía, que no estaba a la altura de las exigencias del país para su desarrollo. Es por ello que se decide la formación de una empresa que integrara todas las actividades de telecomunicaciones, frenara el deterioro e impulsara este sector.

En 1993 se autoriza la constitución de ETECSA y en 1994 se le otorga la concesión administrativa para la prestación y comercialización de los servicios públicos de telecomunicaciones.

Antes de la creación de ETECSA existían 14 Empresas Integrales de Comunicaciones que abarcaban las especialidades de telefonía, radio, correos y prensa, además de otras empresas nacionales especializadas. En esta categoría estaban las empresas de Proyectos, Construcción y Montaje, Cable Coaxial, EMTELCUBA y Larga Distancia.

A partir de la fusión de una parte de las empresas integrales provinciales de comunicaciones y de las especializadas, comienza el funcionamiento de ETECSA; en un proceso que se extendió desde inicios de 1994 hasta febrero de 1995, siendo este el año de comienzo de la operación de ETECSA. En el mes de febrero del propio año se realiza la contratación de todos sus trabajadores. Desde ese momento, la Empresa ha atravesado distintos períodos de cambios tecnológicos, de estructura, de sistemas gerenciales, de orientación estratégica, de desarrollo de nuevos servicios, etc.

El 16 de diciembre del 2003, mediante el Acuerdo 4996 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y el Decreto 275, se amplía la Concesión de ETECSA como operador unificado de telecomunicaciones, a través de la fusión de Cubacel y C_COM en ETECSA, con el propósito fundamental de integrar en una sola empresa mixta todas las actividades relacionadas con la telefonía fija y celular, así como de otros servicios de telecomunicaciones, para asegurar el proceso de investigación, inversión, producción, prestación de servicios y su comercialización en Cuba y en el exterior, incluyendo la compra en el mercado externo de la asistencia técnica e insumos para la

producción y servicios, así como otras actividades que garanticen el normal funcionamiento del sistema y aportar a la economía nacional divisas libremente convertibles.

A lo largo de estos años ETECSA ha ganado en eficiencia y compromiso con sus usuarios. Sus prestaciones se han diversificado y se ha elevado la calidad en el cumplimiento de los parámetros tecnológicos. Se ha incrementado la cantidad de líneas instaladas y en servicio, el índice de digitalización, la incidencia de la empresa en los programas sociales, entre otros logros. También sus recursos humanos se han desarrollado a partir de una mejor organización del trabajo, de una mejor Gestión del Capital Humano y de las múltiples acciones de capacitación que se llevan a cabo.

Misión empresarial: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y de la sociedad en general, ofreciendo servicios de telecomunicaciones que tributan al incremento de la calidad de vida de los cubanos, con una alta responsabilidad social en función de la informatización y el desarrollo del país.

Visión empresarial: Somos una empresa en constante crecimiento e innovación y orientada a satisfacer las expectativas de nuestros clientes. Brindamos servicios de telecomunicaciones y logramos que nuestra sociedad esté más y mejor conectada, sustentando nuestro trabajo en la profesionalidad, integridad moral, sentido de pertenencia y cultura de servicio que nos distingue.

Slogan: “En línea con el mundo”.

Objetivos estratégicos: Desarrollar y sostener la infraestructura de las telecomunicaciones para lograr, a partir del desarrollo de inversiones en tecnologías de avanzada a nivel internacional, el acceso universal y el uso productivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como parte del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030.

Objeto Social:

Prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones, mediante la proyección, operación, instalación, explotación, comercialización y mantenimiento de redes públicas de telecomunicaciones en todo el territorio de la República de Cuba.

Estos son:

-  Servicio telefónico básico, nacional e internacional.
-  Servicio de conducción de señales, nacional e internacional.
-  Servicio de transmisión de datos, nacional e internacional.
-  Servicio de télex, nacional e internacional.
-  Servicio celular de telecomunicaciones móviles terrestres.
-  Servicio de telefonía virtual.
-  Servicio de cabinas y estaciones telefónicas públicas.

- Servicio de acceso a Internet.
- Servicio de telecomunicaciones de valor agregado.
- Servicio de radiocomunicación móvil troncalizado.
- Servicio de provisión de aplicaciones en entorno Internet.

Valores compartidos:

- Principio: compromiso con la Revolución y la defensa de la Patria.
- Responsabilidad social: hacer bien el trabajo.
- Cultura del servicio: brindar buena atención.
- Profesionalidad: cumplir con las actividades asignadas con responsabilidad.
- Integridad moral: rechazar soborno, modestia.
- Sentido de pertenencia: sentirse parte del grupo de trabajo.
- Cohesión: unidad entre los trabajadores.
- Solidaridad: cooperación entre los trabajadores.

2.2- Estructura de su red comercial

El actual canal de ventas de ETECSA, a través del cual la empresa vende y comercializa los productos, accesorios y servicios de telecomunicaciones, comprende la red de Telepuntos, Minipuntos, Centros Multiservicios y Oficinas Comerciales, dentro de las que también pueden coexistir puntos de venta. En la siguiente **tabla 2.1** queda reflejado la red comercial.

Tabla 2.1: Red comercial de ETECSA. **Fuente:** elaboración propia.

Red comercial	Características	Servicios que brinda
Oficina Comercial	<p>Es el primer y más importante punto de contacto de ETECSA con los usuarios en todo el territorio cubano. En ella se realiza la comercialización de los servicios y productos de la empresa, los trámites relativos al servicio telefónico y sus relaciones contractuales y la atención integral al usuario y a la población en general.</p> <p>En estas Oficinas Comerciales también se pueden realizar los más disímiles trámites comerciales relativos al servicio telefónico.</p> <p>Existen oficinas comerciales especializadas en la atención a empresas, la Oficina Comercial Empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de servicios telefónicos básicos, RDSI, telegráficos y líneas especiales. • Contratación de servicios suplementarios, de valores añadidos y especiales. • Recepción y trámite de solicitudes de servicios. • Cobro de la factura de servicios. • Atención a quejas y sugerencias. • Consultas e informaciones comerciales. • Comercialización de productos y accesorios de telecomunicaciones. (Estos servicios no están disponibles en todas las Oficinas Comerciales del país). • Venta de tarjetas telefónicas prepagadas. • Otros servicios de atención directa, por ejemplo, la recarga de tarjetas telefónicas prepagadas.
Centro Multiservicios	Constituye una forma de presentación de ETECSA en el mercado para ofrecer	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos y accesorios de telecomunicaciones.

<p>de Telecomunicaciones</p>	<p>servicios públicos de telecomunicaciones. Es una categoría de centro de atención directa con una identidad propia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☎ Venta de tarjetas telefónicas prepagadas. ☎ Venta de tarjetas prepagadas de acceso a Internet. ☎ Contratación del servicio de identificador de llamadas. ☎ Acceso a Internet. ☎ Llamadas nacionales e internacionales. ☎ Audio conferencia. ☎ Cobro rápido de la factura telefónica. ☎ Telefonía para sordos e hipoacúsicos. ☎ Transmisión y recepción de fax ☎ Fotocopia e impresión de documentos. ☎ Comercialización de servicios de telefonía móvil.
<p>Telepunto</p>	<p>Resulta el sitio de presencia de ETECSA de mayor relevancia en el mercado. Es un centro multiservicios de telecomunicaciones que ofrece toda la gama de productos y servicios de la empresa, con una imagen de excelencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☎ Venta de productos y accesorios de telecomunicaciones. ☎ Venta de tarjetas telefónicas prepagadas y recarga de tarjetas Propia. ☎ Venta de tarjetas prepagadas de acceso a Internet. ☎ Contratación del servicio de identificador de llamadas. ☎ Acceso a Internet. ☎ Cabinas telefónicas públicas para llamadas nacionales e internacionales. ☎ Videoconferencia y audio-conferencia. ☎ Cobro rápido de la factura telefónica. ☎ Telefonía para sordos e hipoacúsicos. ☎ Transmisión y recepción de fax. ☎ Fotocopia e impresión de documentos. ☎ Comercialización de servicios de telefonía móvil.
<p>Minipunto</p>	<p>Son centros de ETECSA ubicados en diferentes lugares de las ciudades para servicios públicos de telecomunicaciones. Existen dos modalidades de infraestructura: los conocidos Caddy Phone y los Minipuntos que son una categoría de centro de Atención Directa a Clientes con una identidad propia, y por el área que ocupan no constituyen ni Telepunto, ni Centro Multiservicios de Telecomunicaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☎ Cabinas telefónicas públicas para llamadas nacionales e internacionales. ☎ Venta de tarjetas telefónicas prepagadas. ☎ Venta de tarjetas prepagadas de acceso a Internet. ☎ Acceso a Internet. ☎ Cobro rápido de la factura telefónica. ☎ Transmisión y recepción de fax. ☎ Venta de productos y accesorios de telecomunicaciones. ☎ Telefonía para sordos e hipoacúsicos.
<p>Taller de reparaciones</p>	<p>Es una modalidad de atención directa a los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☎ Servicio postventa de reparación de equipos terminales de telefonía fija y móvil comercializados por ETECSA que no tengan vencidos el tiempo de garantía, así como los equipos propios de la empresa.

Órganos de Dirección:

1. **Junta General de Accionistas de ETECSA:** Es el Órgano supremo de gobierno de la empresa. Sus acuerdos son de obligatorio cumplimiento para los demás órganos y funcionarios de ETECSA. Entre los aspectos más importantes de su competencia está la aprobación de:

- Balance y Estados Financieros.
- Plan Estratégico.
- Presupuesto.
- Distribución de Dividendos.
- Esquema de Organización.
- Estatutos.
- Designación de los Miembros del Consejo de Administración, el Tesorero y el Secretario.
- Nombramiento del Presidente Ejecutivo y Primer Vicepresidente de la empresa.

2. **Consejo de Administración de ETECSA:** Ejerce el gobierno y la administración y la representación de la empresa. Está compuesto por nueve consejeros designados por los Accionistas. Anualmente la Junta General de Accionistas designa los nueve consejeros titulares, que integran el Consejo de Administración y nueve consejeros suplentes.

Entre los aspectos más importantes de la competencia de este órgano se encuentra:

- Planificar, administrar y supervisar los asuntos y negocios de ETECSA.
- Otorgar garantías y asumir obligaciones de cualquier Clase.
- Determinar los objetivos financieros de la empresa.
- Nombrar los miembros de la Dirección Ejecutiva.
- Conocer y resolver sobre las rendiciones de cuenta del Presidente Ejecutivo.

Además, el Consejo de Administración somete a la consideración de la Junta General de Accionistas para su aprobación, entre otros, los siguientes aspectos:

- La designación de la firma auditora.
- El Balance y los Estados Financieros.
- Propuestas de modificación de los Estatutos.
- Propuesta de distribución de dividendos.
- Propuesta de modificación del esquema de organización de la empresa.
- Propuestas de aumento y reducción del capital social.

3. **Dirección Ejecutiva de ETECSA:** Se crea por Acuerdo del Consejo de Administración y está integrada por 14 miembros.

Este órgano consultivo examina y asiste al Presidente Ejecutivo y al Primer Vicepresidente en la toma de decisiones acerca de:

- Los proyectos de Plan Estratégico y Presupuesto Anual.
- Los ajustes en la ejecución del presupuesto anual cuando el cambio implique una desviación inferior al 2.5 %.
- La propuesta de tecnologías a utilizar.
- La propuesta de modificación del esquema organizativo.
- La implementación y cumplimiento de acuerdos del Consejo de Administración o de la Junta de Accionistas.
- Otros aspectos de interés de la Empresa.

Las recomendaciones de la Dirección Ejecutiva se aprueban por consenso de sus miembros.

La Dirección Ejecutiva está compuesta por: El Presidente Ejecutivo; el Primer Vicepresidente; los Directores Centrales de las Direcciones de Comercial y Mercadotecnia, de Negociación e Importaciones, de Capital Humano, de Economía, de Seguridad y Defensa; los Directores Centrales de las Divisiones de Servicios Móviles, de Servicios Fijos, de Servicios Internacionales, de Tecnología de la Información, de La Habana; el Director Adjunto de Servicios Móviles y el Director de Asuntos Legales.

Estructura Organizativa:

Por la importancia y la implicación que tiene para todos los trabajadores se publica el Esquema Organizativo de ETECSA, aprobado para etapa 1 del Proyecto de Cambio Organizacional, mediante Acuerdo No. 53/2016 adoptado en sesión de la Junta General de Accionistas celebrada en fecha 11 de noviembre de 2016. **(Ver anexo1).**

Composición la fuerza de trabajo:

El área de capital humano es vital para la consecución de los objetivos y el aumento de la productividad de cualquier empresa, entendiéndose que tiene como objetivo desarrollar, atraer y retener a las personas idóneas brindándoles apoyo para que puedan armonizar sus objetivos individuales con los de la empresa.

Por tal motivo se hace necesario el análisis de la composición la fuerza de trabajo en la entidad. Lo que da los siguientes resultados:

- Plantilla Aprobada (PA): 824
- Plantilla Cubierta (PC): 777
- Total de técnicos (Téc): 373
- Total de cuadros (TC): 24

- Total de mujeres (M): 385
- Total de hombres (H): 414
- Total de profesionales (Tp): 292
- % de Completamiento: 94.30
- Total de Trabajadores:800

Tabla 2.2: Cálculo de indicadores de plantilla. **Fuente:** elaboración propia.

Indicadores	Fórmula	Resultados
Cumplimiento de la plantilla	$CP = PC / PA \times 100$	94.30%
% de profesionales	$\% p = Tp / PA \times 100$	35.44%
% de técnicos	$\% Tec = Tec / PA \times 100$	45.27%
% de mujeres	$\% M = M / PA \times 100$	46.72%
% de hombres	$\% H = H / PA \times 100$	50.24%
Índice de cuadros	$\% IC = TC / PA \times 100$	2.91%

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la tabla anterior, puede señalarse que el capital humano de la empresa actualmente cuenta con 777 trabajadores en su plantilla cubierta, para un cumplimiento de la plantilla del 94.30% (plantilla aprobada 824). De ellos 385 son mujeres, representando el 46.72 % del total y el resto son hombres (414). Representando la categoría ocupacional el 35.44% del total los profesionales y los técnicos el 45.27%.

A continuación en las tablas siguientes se desglosa el comportamiento de dicha plantilla.

Tabla 2.3: Categorías ocupacionales. **Fuente:** Departamento de Recursos Humanos de ETECSA.

Categorías Ocupacionales	Año 2019
Administrativos	0
Cuadros	24
Técnicos	373
Servicios	163
Operarios	239



Gráfico 2.1: Representatividad de la categoría ocupacional. **Fuente:** elaboración propia.

Tabla 2.4: Rango de edades. **Fuente:** Departamento de Recursos Humanos de ETECSA.

Rango de Edades	Cantidad de Trabajadores
De 17 a 30 años	124
De 31 a 40	178
De 41 a 45	101
De 46 a 50	120
De 51 a 60	176
Más de 60	101

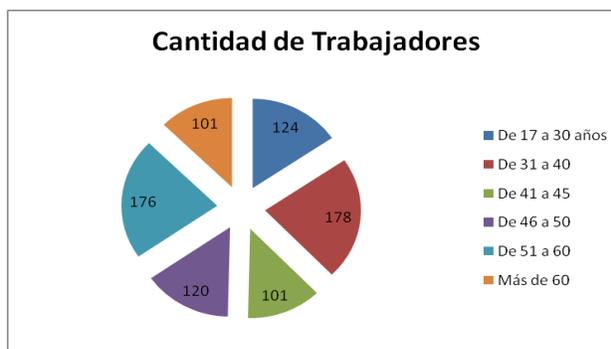


Gráfico 2.2: Representatividad rango de edades. **Fuente:** elaboración propia.

Tabla 2.5: Nivel escolar del total de trabajadores. **Fuente:** Departamento de Recursos Humanos de ETECSA.

Nivel escolar	Trabajadores	
Superior	292	36.50%
Técnico Medio	212	26.50%
12 grado	230	28.75%
9 grado	59	7.38%
Sin título	6	0.75%

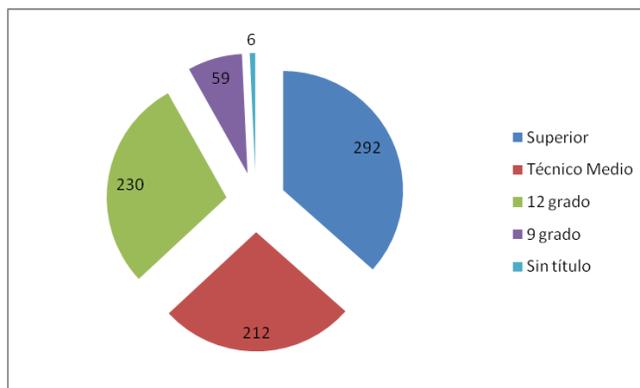


Gráfico 2.3: Representatividad nivel escolar. **Fuente:** elaboración propia.

Tabla 2.6: Militancia. **Fuente:** Departamento de Recursos Humanos de ETECSA.

Militancia	
Militantes del PCC	146
Militantes de la UJC	22

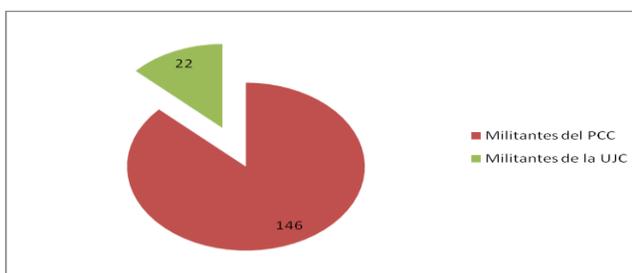


Gráfico 2.3: Representatividad militancia. **Fuente:** elaboración propia.

Tabla 2.7: Por Unidad Organizativa. **Fuente:** Departamento de Recursos Humanos de ETECSA.

Unidad Organizativa	Plantilla Aprobada	Vacantes	Plantilla Cubierta	%	Contratos Determinados	Servicio Social	Total de trabajadores	Promedio de Trabaj.
División Territorial	427	34	393	92.04%	4	6	403	309
Matanzas	127	3	124	97.64%	3		127	135
Cárdenas	134	8	126	94.03%	7		133	150
Colón	58	1	57	98.28%	0		57	63
Jagüey	42	0	42	100.00%	1		43	57
Jovellanos	36	1	35	97.22%	1		36	42
Total	824	47	777	94.30%	16	6	799	755

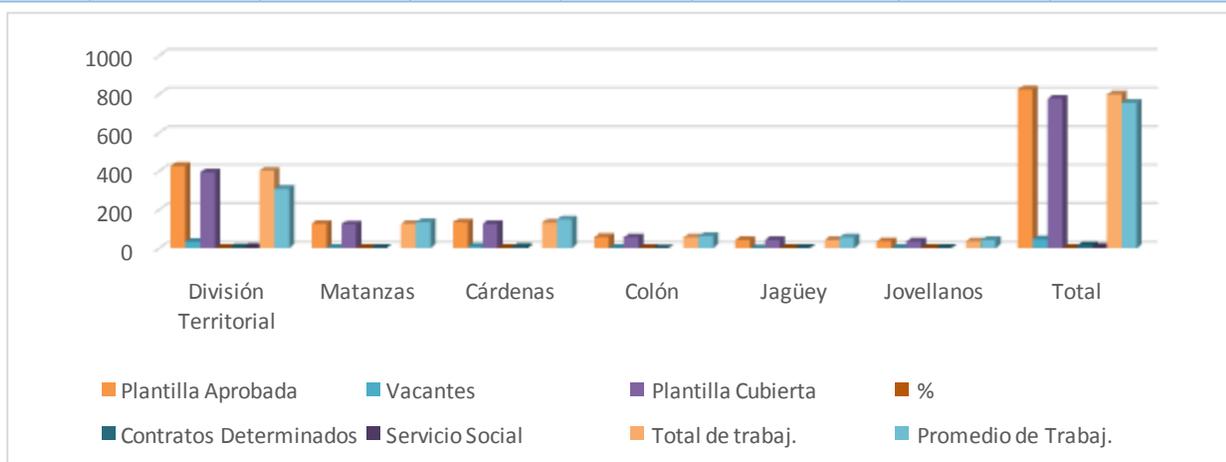


Gráfico 2.4: Representatividad por Unidad Organizativa **Fuente:** elaboración propia.

2.3- Descripción del proceso de Comercial y Mercadotecnia

Misión: Alcanzar los resultados establecidos en el Plan de Ventas de los Servicios Fijos, Datos y Telefonía Pública en términos de volumen, penetración del mercado, satisfacción del usuario y mejoras del servicio, garantizando el control sobre la gestión para la provisión y así satisfacer la demanda de los usuarios del territorio.

Organigrama de la División Territorial. **(Ver anexo 2)**

Organigrama del Departamento Comercial y Mercadotecnia. **(Ver anexo 3)**

2.3.1- Funciones y responsabilidades

Para los servicios de Fijo, Datos y Telefonía Pública en dependencia funcional con el área rectora de Comercial y Mercadotecnia y bajo el control de la División Territorial:

Consolida el plan de ventas de los diferentes sectores del territorio, velando porque se cumplan los objetivos comerciales previstos, así como se alcancen los resultados establecidos en el plan de ventas en términos de volumen, penetración del mercado, satisfacción del usuario y mejoras de la calidad del servicio. Programa, controla y supervisa la gestión y operación de los servicios de atención telefónica al usuario, incluidos los de tráfico manual, garantizando la uniformidad y correcta prestación de los mismos. Programa y controla la gestión y operación de los servicios de atención al usuario garantizando la uniformidad y correcta prestación de los mismos. Tramita la configuración de los servicios solicitados, garantizando la disponibilidad de los mismos. Recolecta, gestiona, y analiza la información técnico comercial del territorio. Realiza aportes a los procedimientos de comercialización de servicios y productos. Es responsable de controlar y garantizar la confiabilidad de la información que contengan los sistemas relacionadas con su área de competencia. Realiza el seguimiento y control de la operación de los servicios y sus resultados, de acuerdo a los modelos vigentes, incluyendo la integridad de los ingresos. Es responsable de la actividad de protección al consumidor en el territorio y la interacción con los sistemas establecidos para esta actividad.

Garantiza el cumplimiento de los niveles de ingresos presupuestados mediante la realización de estudios de mercado para la identificación de las fuentes de incremento o atenuación de los mismos. Garantiza el cumplimiento del plan de mercadotecnia operativa en su área de competencia. Analiza, evalúa, estudia y controla el comportamiento mensual del mercado respecto a todos los indicadores de la venta y el servicio trazado en los planes. Evalúa las desviaciones a fin de proponer las acciones correctivas necesarias. Da seguimiento a la implementación de tarifas y precios. Evalúa la efectividad de las promociones sobre tarifas de productos y servicios. Monitorea el ciclo de vida de los productos y servicio que se ofertan y propone las modificaciones que considere oportunas al área responsable de la Mercadotecnia en la empresa. Participa en el lanzamiento de nuevos productos y/o servicios y en la comprobación del impacto que estos producen en el mercado. Mantiene el control sistemático del monitoreo de la demanda insatisfecha del territorio. Aplica los instrumentos y criterios definidos en cuanto a la segmentación del mercado. Interactúa con las aéreas de Operaciones a fin de constatar las posibilidades reales de nuevos servicios tomando en cuenta los resultados de los estudios realizados y proyecciones de demanda del mercado. Participa en la elaboración de las propuestas del Presupuesto de Ventas e Ingresos teniendo en cuenta las premisas trazadas por el área responsable de la Mercadotecnia en la empresa, así como el comportamiento histórico del mercado. Implementa los planes de acción para la promoción de productos y servicios. Desarrolla y controla la campaña anual de publicidad en el directorio orientada al territorio. Garantiza la actualización de la base de datos del directorio.

Implementa y evalúa el cumplimiento de las normativas, procedimientos y políticas de comunicación en sus Centros de Telecomunicaciones Principales y Asociados; así como en la División Territorial.

Gestiona la identidad corporativa del territorio. Atiende la gestión de los medios de comunicación principales y locales, velando por el cumplimiento de la política editorial y las líneas temáticas para el trabajo con la prensa. Hace el análisis sistemático de su uso en correspondencia estas políticas. Implementa los programas institucionales diseñados por la empresa. Coordina a la participación de la División Territorial en programas propios o externos a la empresa relacionados con la responsabilidad social Corporativa. Viabiliza la producción de soportes de comunicación del territorio ya sea contado con personal interno o contratado a terceros. Coordina y gestiona la relación de la División Territorial con el resto de las instituciones y organizaciones del territorio según los intereses de la empresa. Dirige y asegura el punto de vista comunicativo la participación en ferias y eventos locales, actos públicos o empresariales. Realiza diagnósticos de comunicación externa en el territorio. Propone las acciones de capacitación relacionadas con la actividad comercial. Supervisa y controla la aplicación de la política de organización funcional de los expedientes de Usuarios y Grandes Usuarios, garantizando que en las unidades comerciales se recopile y archive toda la documentación de evidencia de las relaciones existentes con los mismos.

2.3.2 - Centro Multiservicios de Telecomunicaciones de Cárdenas

Misión: Atender las solicitudes del usuario en cuanto a servicios de uso masivo y productos, mediante una gestión optima de sus requerimientos, garantizando su plena satisfacción.

Funciones y responsabilidades:

Informa, orienta y gestiona al usuario, según el caso los servicios, y productos que se brindan. Brinda servicios de larga distancia nacional e internacional, navegación por internet y correo electrónico. Oferta la venta de tarjetas prepagadas para llamadas telefónicas nacionales e internacionales, servicios de internet. Atiende y gestiona cualquier queja del usuario en cuanto al servicio prestado. Brinda servicio de fax con salida nacional e internacional. Mediante el empleo de tarifas previamente establecidas efectúa el cobro de los servicios y tarjetas en ambas monedas. Realiza la liquidación de efectivo. Confecciona el llenado de modelos establecidos para la actividad. Promueve los servicios de telecomunicaciones de valor añadido. Realiza las solicitudes de tarjetas; así como controla la existencia de las mismas.

2.4- Antecedentes que justifican la investigación

La gestión por competencias parte del objetivo fundamental de definir los comportamientos críticos necesarios para un desempeño efectivo y superior a nivel organizacional e individual. La implementación de la Gestión por Competencias en ETECSA, genera un cambio en el modo de pensar y hacer, necesita el compromiso de todos para influenciar en la Gestión del Capital Humano de forma exitosa. Teniendo en cuenta además que la actual situación en el país da lugar a que en el año 2009 se realizan modificaciones por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en los

calificadores de cargos, y la implementación de las NC 3000:2007, y el actual Código del Trabajo, éste último como documento oficial para ser utilizado en la Gestión del Capital Humano de las organizaciones.

ETECSA se encuentra en una etapa de tránsito, para mejorar las conexiones en las redes y el servicio que brinda la empresa, se habilita y capacita para una nueva tecnología HUAWEI, este proceso de cambio y mejora da origen a nuevas competencias laborales. Dentro del proceso clave del departamento de Comercial y Mercadotecnia se hace necesario un estudio y análisis de los perfiles de cargo por competencias, para ello se elabora principalmente a partir de la evaluación de las competencias laborales ya definidas luego de la transición, fundamentalmente en el Centro Multiservicios de Telecomunicaciones de Cárdenas, ya que constituye el primer y más importante punto de contacto con el cliente, de atención integral. Se elabora el perfil de los puestos de trabajo: Jefe de unidad "D", Ejecutiva del punto de venta (EP) y Ejecutiva del punto de venta, debido a la responsabilidad y la calidad que debe representar el trabajo que se realiza en esta área, además con vista a la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

2.5- Procedimiento seleccionado para la investigación

Para la elaboración de este epígrafe se consultan diferentes metodologías como: Cuesta, 2005; Acosta, 2007; Grillo, 2009; Yan, 2009; González y Manrique, 2010; González y Cabrera, 2010; en los cuales se llega a determinar las competencias laborales, conceptualizando a las mismas, pero no se tienen en cuenta las matrices de competencias y los diferentes niveles de comportamiento, habilidades y conocimientos que las componen. Además, se revisa otro procedimiento como es el de Pérez, 2013, que se selecciona para desarrollar esta investigación puesto que dada la situación problemática que se aborda, se considera el más actualizado y más completo. Este se puede apreciar en la **figura 2.1**.

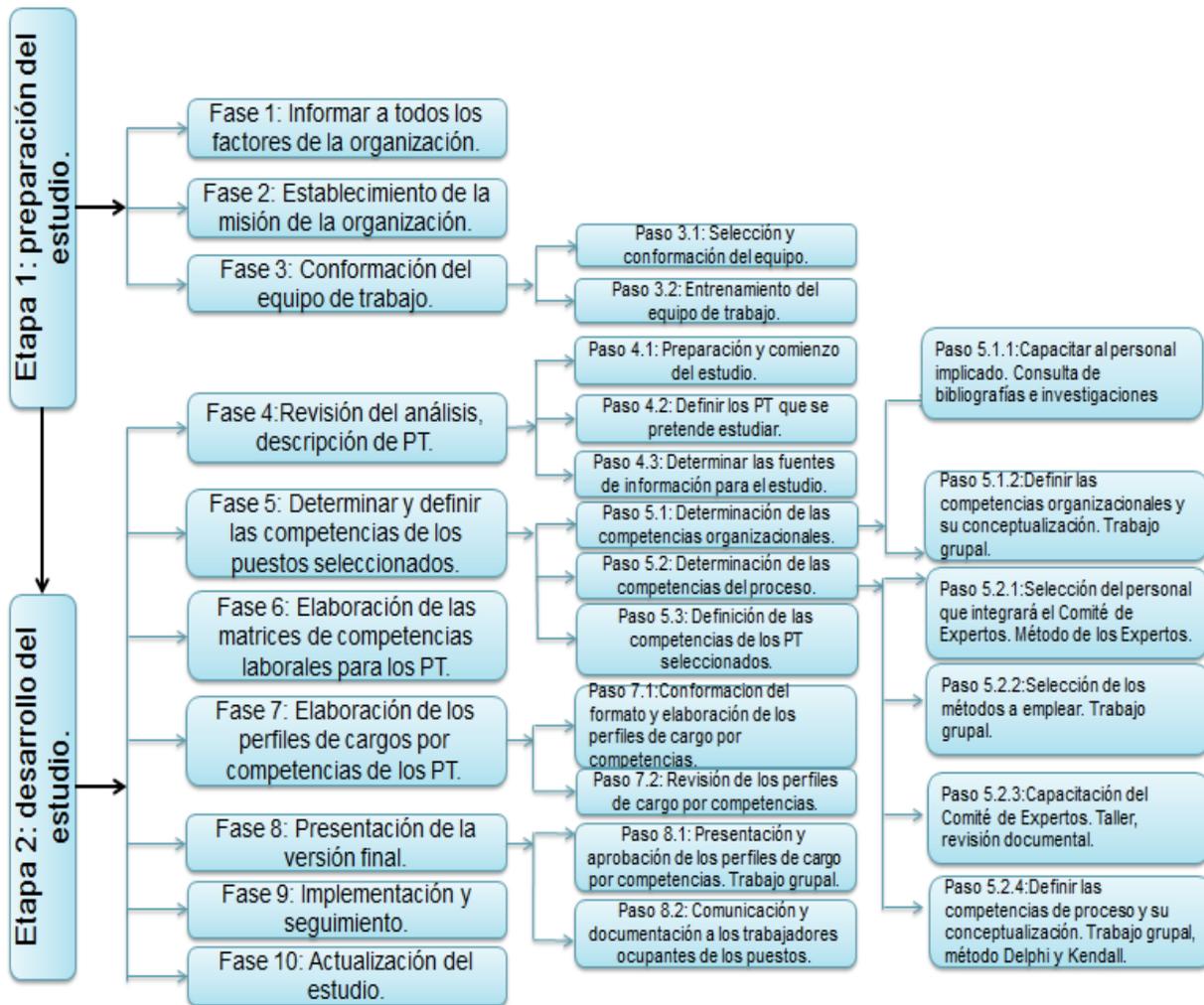


Figura 2.1: Procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en La División Territorial de ETECSA de Matanzas.

Fuente: Pérez, 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 esta la misión de la organización y de las áreas o grupos de trabajo propuestos para el estudio.

Fase 3 Conformación del equipo de trabajo

Paso 3.1 Selección y conformación del equipo de trabajo

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

Paso 3.2 Entrenamiento del equipo de trabajo

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

Etapa II Desarrollo del estudio

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

Paso 4.1 Preparación y comienzo del estudio

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

Paso 4.2 Definir los puestos que se pretenden estudiar

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

-La no existencia de un previo estudio de análisis y descripción de los puestos.

Se toma como punto de partida los puestos de trabajo que son vitales para el cumplimiento de la misión de la organización.

-La existencia previa de un estudio de puestos.

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

Paso 4.3 Determinar las fuentes de información para el estudio

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

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

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

Paso 5.1 Determinación de las competencias organizacionales

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

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

5.1.1 Capacitar al personal implicado sobre gestión por competencias

5.1.2 Definir las competencias organizacionales

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

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

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

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

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

expertos, hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo en que exista una retroalimentación, de manera que se facilite el acuerdo final. Sus características son la existencia de un facilitador cuya función es similar al método tormenta de ideas. Se establece un diálogo anónimo entre los expertos individualmente, mediante cuestionarios o encuestas. La confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas, los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente. Existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo al experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos de juicios aportados por los otros expertos.

El proceso de selección de los expertos: para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia, que 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 que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma: $K = \frac{Kc + Ka}{2}$

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

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

Se aplica el cuestionario de encuesta al experto, en esta primera fase se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimientos o de información que posee el experto en relación con el problema que se quiere resolver. Los ítems que aparecen en la primera columna han sido obtenidos de dos fuentes: la literatura consultada acerca de las competencias que debe poseer un sujeto para calificarlo como experto en el ámbito de un problema concreto, y la opinión de personas con trabajo reconocido. En las **tablas 2.8 y 2.9** se pueden apreciar dichos cuestionarios.

Tabla 2.8: Coeficiente de conocimiento. **Fuente:** elaboración propia.

Características	Prioridad	Valoración
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0,054	
Creatividad	0,100	
Profesionalidad	0,113	
Capacidad de Análisis	0,122	
Experiencia	0,145	

Intuición	0,054	
Actualización	0,127	
Colectividad	0,018	

Tabla 2.9: Coeficiente de argumentación. **Fuente:** elaboración propia.

Ka	Grado de Influencia de los criterios			Valoración		
	A	M	B	A	M	B
Fuentes de Argumentación						
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13			
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12			
Conocimientos Trabajos nacionales	0.14	0.1	0.06			
Conocimientos de trabajos en el extranjero.	0.08	0.06	0.04			
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05			
Cursos de actualización	0.18	0.04	0.01			
Puntuación	1	0.80	0.50			

5.2.2 Selección de los métodos a emplear

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

Anonimato. Ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo. Esto impide la influencia, el peso de oponerse a la mayoría o la desacreditación por errores.

Iteración y realimentación controlada: Al presentar varias veces el mismo cuestionario, los expertos van conociendo otros puntos de vista y pueden modificar su opinión.

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

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

La esencia del método es hacer varias encuestas sucesivas sin interacción (intercambio de opiniones), donde se recomienda emplear de 7 a 9 expertos. Funciona del siguiente modo:

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

Dónde:

Vn: Votación negativa. **Vt:** Votación total.

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

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

1. Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto.
2. Sumatoria de todos los valores por fila. $\Sigma Ai = \Sigma En$
3. Cálculo del coeficiente (T). $T = \Sigma \Sigma Ai / K$
4. Se realiza el control de las características, cuyo valor es menor que el coeficiente (T).
5. Cálculo de Δ , se hace por fila y uno por uno. $\Delta = \Sigma Ai - T$
6. Cálculo de Δ^2 , se halla la sumatoria al final de la columna.
7. Posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (W).

$$W = 12 \Sigma \Delta^2 / (m^2 (k^3 - k)) \geq 0,5$$

Si se cumple, hay concordancia y el estudio es válido.

K: Número de características.

m: Número de expertos.

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

5.2.3 Capacitación del comité de expertos

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

5.2.4 Definir las competencias de proceso y su conceptualización

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

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

- Se plasman las características generales de la empresa objeto de estudio La División Territorial de ETECSA de Matanzas.
- Es seleccionado el procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en los puestos de trabajo en el proceso Comercial y Mercadotecnia, describiendo cada uno de los elementos a tener en cuenta en las dos etapas y sus respectivas fases, pasos y sub-pasos.

CAPÍTULO III: Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales

El desarrollo del presente capítulo se encuentra orientado en implementar el procedimiento propuesto para elaboración de los perfiles de cargo por competencias en los puestos de trabajo que forman parte del proceso de Comercial y Mercadotecnia, en la entidad, puesto que así lo requiere la situación actual de la misma. La aplicación de esta investigación facilita la selección y evaluación del personal, la determinación de las necesidades de formación y la elaboración de las evaluaciones del desempeño de los empleados, pues el poder contar con un equipo de trabajo basado en las competencias, es fundamental para garantizar el funcionamiento ininterrumpido de las operaciones en la empresa.

3.1 Aplicación del procedimiento propuesto para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia laboral de los puestos de trabajo

Etapas 1. Preparación del estudio

Fase 1. Información a todos los factores de la organización

Se les informa a los trabajadores de la entidad la importancia de contar con los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo de: Jefe de unidad "D", Ejecutivo del punto de venta (EP) y Ejecutivo del punto de venta, de la entidad seleccionada para realizar esta investigación, debido al impacto que este genera en la satisfacción de los clientes.

Fase 2. Establecimiento de la misión de la organización

Detallada en el capítulo anterior, la misión de La División Territorial de ETECSA de Matanzas es: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y de la sociedad en general, ofreciendo servicios de telecomunicaciones que tributan al incremento de la calidad de vida de los cubanos, con una alta responsabilidad social en función de la informatización y el desarrollo del país.

Fase 3. Confección del equipo de trabajo

Paso 3.1. Selección y conformación del equipo de trabajo

La selección de los integrantes del equipo de trabajo se realiza a partir de diferentes requisitos como: 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. En la **tabla 3.1** se expone la relación del equipo de trabajo que facilitará el desarrollo de la investigación.

Tabla 3.1: Miembros del equipo de trabajo. **Fuente:** elaboración propia.

Nombres y Apellidos	Cargo	Nivel de escolaridad
Yanet Jordán del Puerto	Jefe de Departamento "C" Capital Humano	Universitario
Edelys Barrios Pérez	Especialista "C" en Telemática Grupo de Comercialización	Universitario
Dayana Domínguez Rivera	Estudiante 6to año Ingeniería Industrial	Universitario

Queda elaborado el equipo de trabajo de esta manera, el cual contribuye a facilitar el desarrollo de la investigación.

Paso 3.2. Entrenamiento del equipo de trabajo

Una vez conformado el equipo de trabajo se procede a su preparación. Primeramente, se explican los objetivos del estudio y la relación con la aplicación del procedimiento atendiendo a sus etapas, fases, pasos y sub-pasos. Concluido esto se hace una conferencia sobre el marco teórico referencial de la investigación, se consultan diversas investigaciones y literaturas relacionadas con el análisis y descripción de los puestos de trabajo y la gestión por competencias, se llevan a cabo discusiones grupales, las cuales enriquecen los conocimientos de los miembros del equipo acerca de las temáticas a tratar.

Etapas 2. Desarrollo del estudio

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

Paso 4.1. Preparación y comienzo del estudio

El grupo de trabajo seleccionado y todos los factores de la organización participan en una reunión inicial con el objetivo de adoptar lo establecido en la etapa anterior, lo cual facilita el progreso de los pasos siguientes:

Paso 4.2. Definición de los puestos que se pretenden estudiar

En reunión con el equipo seleccionado se decide realizar el estudio a los puestos de trabajo existentes en el proceso de Comercial y Mercadotecnia en el Centro Multiservicios de Telecomunicaciones de Cárdenas, donde directamente en esta área participan 3 puestos de trabajo, se ejecuta dicho estudio debido a su imprescindible desempeño para lograr la satisfacción del cliente garantizando que se brinde el servicio correctamente, siendo los que se muestran a continuación en la **tabla 3.2**.

Tabla 3.2: Puestos de trabajo seleccionados. **Fuente:** elaboración propia.

Puesto de Trabajo	Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta
Jefe de unidad "D"	1	1
Ejecutiva del punto de venta (EP)	2	2
Ejecutiva del punto de venta	27	27

Paso 4.3. Determinar las fuentes de información para el estudio

Posteriormente de realizar una revisión documental se examinan las diferentes fuentes de información que se utilizan durante el desarrollo de la investigación, entre ellas se destacan:

- ✦ **Organigrama:** se observa la posición que ocupan los puestos de trabajo objeto de estudio y su interrelación directa e indirecta con los restantes puestos.
- ✦ **Planificación estratégica:** se adopta la misión, visión, objetivos y valores compartidos de la organización, para las competencias del proceso y definir las competencias de los puestos de trabajo analizados.
- ✦ **Calificadores de cargos:** se analizan los calificadores de cargos de los puestos objetos de estudio analizándose el contenido de trabajo de los mismos y los requisitos de conocimientos que exigen.
- ✦ **Evaluación del desempeño:** se revisa el reglamento para la evaluación del desempeño, el registro mensual, medio por el cual se comprueba el cumplimiento de las actividades, metas trazadas y las debilidades y fortalezas de cada trabajador en el desempeño de las funciones de su puesto.
- ✦ **Análisis y descripción de los puestos de trabajo:** se realiza una revisión del análisis y descripción de los puestos de trabajo seleccionados para el estudio analizándose los aspectos que constituyen el documento. **(Anexo 4)**
- ✦ **Manual de proceso de Comercial y Mercadotecnia:** se revisa el manual donde se encuentran descritos los procesos con los estándares de calidad establecidos, las funciones de cada uno de los puestos, entre otros aspectos.

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 grupo de trabajo y el Consejo de Dirección ampliado 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, lo que facilita la información para que el grupo de trabajo ofrezca un taller a los miembros del Consejo de Dirección ampliado, donde se le comuniquen los objetivos de la investigación; así como cuáles son las competencias organizacionales que más se utilizan. Se explican en qué consisten cada una de ellas, lo que favorece una mayor comprensión acerca de la temática.

5.1.2. Definir las competencias organizacionales

Se realiza una tormenta de ideas a partir de la información brindada por los documentos relacionados con la gestión por competencias. Los integrantes del grupo de trabajo y el Consejo de Dirección analizan las competencias más significativas y llegan a un consenso, donde determinan las competencias que más se ajustan por su nivel de importancia a la organización, luego se unifican criterios e ideas, y se define que las competencias que distinguen a La División Territorial de ETECSA de Matanzas son: **profesionalidad, orientación al cliente, trabajo en equipo, mejora continua, liderazgo y comunicación.**

- 🌀 **Profesionalidad:** emplear políticas de trabajo para atenuar cualquier amenaza que tenga la organización en el cumplimiento de los objetivos o metas propuestas, con la disciplina y calidad requerida. Dar respuesta ágil y contundente a cualquier queja que tengan sus clientes. Mantener un personal capacitado en las funciones que se desarrollan en La División Territorial de ETECSA de Matanzas y así poder enfrentar cualquier desafío con la profesionalidad pertinente, tales como la introducción de nuevas tecnologías para garantizar la mejora del servicio de internet y telefonía móvil.
- 🌀 **Orientación al cliente:** la organización debe superar las expectativas de los clientes, ofertando productos y servicios correspondientes con los estándares de calidad establecidos. Captar las quejas o reclamaciones de los clientes para transformarlas en expectativas superadas. Las estrategias, las políticas y los objetivos se definen en función de los clientes. Tener un colectivo de trabajo con la habilidad para establecer relaciones de confianza y respeto mutuo. Para ETECSA el usuario residente como cliente constituye prioridad en el momento de brindar el servicio, siendo el objetivo fundamental satisfacer las necesidades que lo originaron a solicitarlo.
- 🌀 **Trabajo en equipo:** debe existir colaboración entre todo el colectivo de trabajo en el desempeño de sus tareas. Crear un ambiente laboral positivo donde prime el respeto mutuo, el compañerismo, la solidaridad, el sentido de pertenencia, la amistad, atenuando el estrés, la envidia y el egoísmo. Mejorar el diálogo, la comunicación y la consulta colectiva para la solución de las deficiencias, de igual forma se analizan las nuevas ideas que surjan para lograr mejores resultados. Se antepone los intereses del colectivo a los personales para el

cumplimiento de las funciones de la organización. El trabajo en equipo colabora con la agilidad del proceso para dar el servicio al cliente, donde ellos puedan gozar con más provecho los productos y servicios de La División Territorial de ETECSA de Matanzas.

- ✦ **Mejora continua:** deben existir en la organización planes de formación y capacitación continua de los trabajadores. Establecer estrategias de trabajo que mejoren continuamente la calidad de los diversos servicios que se brindan y la diversidad de productos que se comercializan, en aras de consolidar la preferencia de los clientes. La División Territorial de ETECSA de Matanzas ofrece cursos de capacitación para captar el personal, habilita cursos de superación profesional de sus trabajadores, tanto internos como fuera del país, estos con el fin de adquirir las habilidades suficientes para enfrentar los cambios tecnológicos futuros a instalar.
- ✦ **Comunicación:** los trabajadores en La División Territorial de ETECSA de Matanzas deben presentar la capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás, referirse a los clientes con un lenguaje elocuente y preciso para lograr comprender sus necesidades y satisfacerlas con la calidad requerida.
- ✦ **Liderazgo:** La División Territorial de ETECSA de Matanzas mantiene la habilidad para fijar objetivos y el seguimiento de dichos objetivos. Implica comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino. Se esfuerza por ser líder en el mercado nacional de ETECSA y permanecer la preferencia de los usuarios.

Paso 5.2. Determinación de las competencias del proceso seleccionado

El proceso de Comercial y Mercadotecnia cuenta con varios Centros Multiservicios de Telecomunicaciones, pero en esta investigación se selecciona, por el equipo de trabajo y la dirección máxima de la empresa, específicamente el que se encuentra ubicado en el municipio de Cárdenas, para realizar la elaboración de los perfiles de cargo por competencia, debido a la afluencia de usuarios que allí se dirigen a solicitar servicios y adquirir productos.

5.2.1. Selección del personal que integrará el Comité de Expertos

Los posibles expertos se seleccionan en función de la complejidad y características del trabajo que desempeñan, conocimientos, habilidades, profesionalidad y la experiencia sobre lo que se va evaluar, de esta manera cada integrante del panel pondera según el orden de importancia y criterio propio sobre los indicadores de mayor relevancia.

Se calcula el número de expertos que como mínimo se necesitan, a través de la siguiente fórmula:

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

Dónde:

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

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

$I=0.1$ Nivel de precisión que se asumió.

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

Tabla 3.3: Posibles miembros del Comité de Expertos. **Fuente:** elaboración propia.

Nombre y apellidos	Cargo que ocupa	Años de experiencia	Nivel profesional
Yosvany Hernández García	Jefe de Grupo "D" grupo Comercial CTLC Cárdenas	13 años	Universitario
Marta Torres Wencomo	Especialista C en Telemática Grupo Comercial CTLC Cárdenas	25 años	Universitario
Idernis Denis Martínez	Jefe de Unidad "D" Centro Multiservicios Cárdenas	13 años	Técnico Medio en Telecomunicaciones
María Dolores Díaz Chill	Ejecutivo de Punto de Venta (EP) Centro Multiservicios Cárdenas	6 años	Universitario
Jose A Ja Martínez	Ejecutivo de Punto de Venta (EP) Comercial Servicios Móviles	14 años	Universitario
Dylis R .González Quevedo Rodríguez	Jefe de Unida F Grupo Comercial Servicios Móviles	10 años	Universitario
Isora M Pérez Carmenate	Ejecutivo de Pto de Venta Centro Multiservicios Cárdenas	6 años	Universitario
Olga libia Tamayo Díaz	Ejecutivo Pto de Venta Centro Asociado Varadero	15 años	Universitario
Dasays Jiménez Villega	Ejecutivo Pto de Venta(EP) C A Varadero	8 años	Universitario

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

En el **anexo 5** se muestran los coeficientes de conocimiento (Kc) y de argumentación (Ka) de los expertos que se toman para la determinación del coeficiente de competencia (K) que se muestra en la **tabla 3.4**.

Tabla 3.4: Coeficiente de competencia (K). **Fuente:** elaboración propia.

	Expertos								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kc	1	0,90	1	0,90	0,946	0,87	0,946	1	1
Ka	0,98	0,96	0,98	0,98	0,96	0,98	0,96	0,98	0,96
K	0,99	0,93	0,99	0,94	0,95	0,92	0,95	0,99	0,98

Los resultados muestran que todos los expertos seleccionados cumplen con los requisitos, ya que su coeficiente de competencia (K) es mayor que 0,8 y menor que 1, lo que resulta válido para conformar dicho comité.

5.2.2. Selección de los métodos a emplear

Para el trabajo con el comité de expertos se selecciona el método Delphi y el método del coeficiente de Kendall para lograr unificar el criterio de los expertos y buscar la concordancia entre los mismos, realizándose las adecuaciones necesarias para el estudio y determinar las competencias del proceso; así como de los puestos de trabajo seleccionados.

5.2.3. Capacitación del Comité de Expertos

En este paso se procede a preparar al comité de expertos, para ello se realiza un taller con los miembros del grupo de trabajo donde se transmite temas como: gestión por competencias, los métodos a emplear en la investigación (Delphi y coeficiente Kendall) para seleccionar las competencias de los puestos de trabajo objeto de estudio, además de la revisión de documentación del Sistema de Gestión Integrado tales como manuales, procedimientos técnicos requeridos para el proceso, lo cual posibilita a los expertos desarrollar una noción completa del funcionamiento del proceso y sus actividades.

5.2.4. Definir las competencias del proceso y su conceptualización

En el trabajo grupal el Comité de Expertos realiza un análisis dentro de un grupo de competencias obtenidas de la literatura analizada, las cuáles se presentan en el cuestionario que se aparece en el **anexo 6**. Se escogen los que más concuerdan con el proceso y mediante el método Delphi se seleccionan aquellas competencias cuyo coeficiente de concordancia es $C \geq 0.70$ según se presenta en la **tabla 3.5**.

Tabla 3.5: Segunda ronda del método Delphi para seleccionar las competencias del proceso de Comercial y Mercadotecnia. **Fuente:** elaboración propia.

Competencias	Expertos									Cc
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Orientación al cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Orientación a los resultados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Responsabilidad	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0,67
Poder de Negociación	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0,89
Profesionalidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Planificación y organización	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0,78
Conocimientos generales de la organización	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0,56
Cultura organizacional	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0,56
Sentido de pertenencia	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0,89
Organización del trabajo	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0,67
Trabajo en equipo	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0,89
Toma de decisión	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0,78
Mejora continua	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0,67
Adaptación al cambio	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0,67

Escogidas las competencias ($Cc \geq 0.7$), prosigue a la aplicación del método del coeficiente Kendall para darles prioridad. Los resultados se muestran en la **tabla 3.6**.

Tabla 3.6: Método del coeficiente Kendall para darle prioridad de las competencias del proceso de Comercial y Mercadotecnia. **Fuente:** elaboración propia.

Competencias	Expertos									$\sum Ai$	Δ	$\Delta 2$
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Orientación al cliente	1	1	2	1	1	1	1	2	1	11	-29,5	870.25
Orientación a los resultados	2	2	1	2	2	2	2	1	2	16	-24,5	600.25
Poder de Negociación	6	6	5	6	5	6	6	5	6	51	10,5	110.25
Profesionalidad	3	3	4	3	4	4	3	3	3	30	-10,5	110.25

Planificación y organización	7	7	8	7	8	7	7	7	8	66	25,5	650.25
Sentido de pertenencia	5	5	6	5	6	5	5	6	5	48	7,5	56.25
Trabajo en equipo	4	4	3	4	3	3	4	4	4	33	-7,5	56.25
Toma de decisión	8	8	7	8	7	8	8	8	7	69	28,5	812.25
T = 40,5 k = 8 m = 9 W = 0,96										324		3266

El estudio es válido, ya que existe concordancia entre el criterio de los expertos y las competencias seleccionadas serán las que cumplan la siguiente condición: $\sum AI < T$.

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

-  **Orientación al cliente:** Los servicios que ofrece la entidad va dirigida al tipo de cliente que se vaya a atender para que satisfagan o superen sus expectativas. Proporcionar los productos y servicios en correspondencia con las necesidades de los clientes, dando solución a sus problemas e implementar herramientas adecuadas para medir el grado de satisfacción de los mismos periódicamente. Contar con un personal altamente competente capaz de dar soluciones rápidas y aceptables. Siendo prioridad del proceso en La División Territorial de ETECSA de Matanzas satisfacer las demandas de los usuarios del territorio.
-  **Orientación a los resultados:** El proceso debe estar orientado hacia la supervisión de que el cumplimiento de los indicadores del departamento de Comercial y Mercadotecnia (ventas – ingresos – presupuesto) se ejecuten acorde a los estándares e instrucciones definidos por La División Territorial de ETECSA de Matanzas, evitando desviaciones; garantizando así resultados con elevada calidad, eficiencia, eficacia y competitividad.
-  **Profesionalidad:** En La División Territorial de ETECSA de Matanzas, el proceso debe poseer un personal de trabajo que reúna requisitos de eficiencia, consagración, que domine totalmente las actividades a ejecutar en la institución y sean capaces de programar, controlar y supervisar la gestión y operación de los servicios de atención telefónica al usuario. Ser capaz de analizar, evaluar, estudiar y controlar el comportamiento mensual del mercado respecto a todos los indicadores de la venta y el servicio trazado en los planes. Garantizar que los productos y el servicio brindado sean óptimos, contar con un colectivo capaz de superarse profesionalmente, que tengan conocimientos y que los utilicen de la forma más adecuada posible.
-  **Trabajo en equipo:** Fomentar relaciones de colaboración y un clima armónico de trabajo en el cumplimiento de un objetivo común. Deben estar alineados los objetivos propios a los del equipo para contribuir al cumplimiento de metas. Dar prioridad a los intereses de la organización antes que a los personales. Desempeñar la labor en conjunto con los integrantes

de los demás departamentos de: Logística y Servicios, Desarrollo y Operaciones de la Red, Servicios Móviles y Tecnología de la Información, de esta forma utilizar las oportunidades que propicia el trabajo en grupo para lograr el éxito de las actividades que se desarrollan en el área.

Seguidamente se procede a determinar las competencias para el subproceso de Comercial y Mercadotecnia en el Centro Multiservicios de Telecomunicaciones de Cárdenas, mediante el método Delphi se seleccionan aquellas competencias cuyo coeficiente de concordancia es $C \geq 0.70$ según se presenta en la **tabla 3.7**.

Tabla 3.7: Segunda ronda del método Delphi para seleccionar las competencias del proceso de Comercial y Mercadotecnia en el Centro Multiservicios de Telecomunicaciones de Cárdenas.

Fuente: elaboración propia.

Competencias	Expertos									Cc
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Orientación al cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Responsabilidad	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0,67
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0,89
Profesionalidad	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0,89
Toma de decisión	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0,67
Planificación y organización	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0,89
Adaptación al cambio	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0,56
Liderazgo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Orientación a los resultados	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0,78
Sentido de pertenencia	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0,67
Capacidad de análisis	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0,78
Comunicación	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0,78
Mejora continua	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0,56
Conocimientos generales de la organización	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0,56

Escogidas las competencias ($Cc \geq 0.7$), prosigue a la aplicación del método del coeficiente Kendall para darles prioridad. Los resultados se muestran en la **tabla 3.8**.

Tabla 3.8: Método del coeficiente Kendall para darle prioridad de las competencias del proceso de Comercial y Mercadotecnia en el Centro Multiservicios de Telecomunicaciones de Cárdenas.

Fuente: elaboración propia.

Competencias	Expertos									$\sum A_i$	Δ	Δ^2
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Orientación al cliente	1	1	1	2	1	1	1	2	1	11	-29,5	870,25
Trabajo en equipo	4	4	4	4	5	4	5	4	5	39	-1,5	2,25
Profesionalidad	3	3	3	3	2	3	3	3	2	25	-15,5	240,25
Planificación y organización	5	6	5	5	4	5	4	5	4	43	2,5	6,25
Liderazgo	2	2	2	1	3	2	2	1	3	18	-22,5	506,25
Orientación a los resultados	6	5	6	7	6	7	6	6	6	55	14,5	210,25
Capacidad de análisis	7	8	7	6	7	6	7	7	8	63	22,5	506,25
Comunicación	8	7	8	8	8	8	8	8	7	70	29,5	870,25
T = 40,5 k = 8 m = 9 W = 0,94										324		3212

El estudio es válido, ya que existe concordancia entre el criterio de los expertos y las competencias seleccionadas son las que cumplan la siguiente condición: $\sum A_i < T$.

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

- 
Orientación al cliente: En el Centro Multiservicios de Telecomunicaciones de Cárdenas los servicios van dirigidos al tipo de cliente que se vaya a atender para que satisfagan o superen sus expectativas, y de esta manera dar solución a sus problemas e implementar herramientas adecuadas para medir el grado de satisfacción de los mismos periódicamente. Implica la voluntad de ayudar y de servir a los demás, para ello debe existir un personal altamente competente capaz de dar soluciones rápidas y aceptables. Es prioridad del subproceso lograr satisfacer las demandas de los usuarios del territorio de Cárdenas y sus adyacentes, incluso, anticiparse a sus demandas.
- 
Liderazgo: Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial. En el Centro Multiservicios de Telecomunicaciones de Cárdenas se orienta la acción del grupo en el subproceso Comercial y Mercadotecnia en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios, para lograr que

se comprometan con la empresa en todos los sentidos y se esfuercen por brindar un servicio de gran calidad.

- **Profesionalidad:** En el Centro Multiservicios de Telecomunicaciones de Cárdenas el subproceso debe poseer un personal de trabajo que reúna requisitos de eficiencia, consagración, que domine totalmente las actividades a ejecutar en la institución y sean capaces de programar, controlar y supervisar la gestión y operación de los servicios de atención telefónica al usuario. Se debe asegurar que los productos y el servicio brindados por el centro sean óptimos, por lo que se debe contar con un colectivo capaz de superarse profesionalmente, que tengan conocimientos y que los utilicen de la forma más adecuada posible.
- **Trabajo en equipo:** En el Centro Multiservicios de Telecomunicaciones de Cárdenas implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo. Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. El equipo de trabajo conformado por el Jefe de unidad "D", el ejecutivo de punto de venta (EP) y el ejecutivo de punto de venta debe mantener un ambiente armónico, compartiendo recursos y conocimientos, contribuyendo activamente al logro de los objetivos del centro.

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

Una vez elegidos los puestos de trabajo para la determinación y definición de sus competencias, se lleva a cabo con la opinión de los miembros del comité de expertos la selección de las competencias, mediante la revisión de los documentos siguientes: manuales de procedimientos, análisis y descripción de puestos, calificadores de cargo, resultados de las evaluaciones de desempeño y los profesiogramas estándares. Se confecciona a los expertos un modelo de cuestionario con las competencias más utilizadas en la literatura consultada, el cual se puede apreciar en el **anexo 7**. A partir de ahí los expertos escogen aquellas competencias que más se ajustan a los puestos y se reduce el listado a través del método Delphi. En la **tabla 3.9** se presentan los resultados para el puesto de Jefe de unidad "D".

Tabla 3.9: Segunda ronda del método Delphi para la selección de las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo de Jefe de unidad "D". **Fuente:** elaboración propia.

Competencias	Expertos									Cc
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Orientación al cliente	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0,67
Liderazgo	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0,89
Control del trabajo de los subordinados	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0,89
Toma de decisiones	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0,67
Planificación y organización	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Profesionalidad	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0,56
Solución de problemas	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0,78
Organización del trabajo	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0,78
Coordinación de equipos de trabajo	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0,67
Sentido de pertenencia	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0,56
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Orientación a los resultados	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0,89
Comunicación	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0,67
Manejo de conflictos	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0,78

Escogida las competencias ($Cc \geq 0.7$), prosigue a la aplicación del método del coeficiente Kendall para darles prioridad. Los resultados se muestran en la **tabla 3.10**.

Tabla 3.10: Método del coeficiente Kendall para determinar la importancia y prioridad de las competencias del puesto de trabajo de Jefe de unidad "D". **Fuente:** elaboración propia.

Competencias	Expertos									$\sum A_i$	Δ	Δ^2
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Liderazgo	4	3	3	4	4	4	5	3	4	34	-6,5	42,25
Control del trabajo de los subordinados	5	6	5	6	5	5	4	5	5	46	5,5	30,25
Planificación y organización	1	2	1	1	1	2	1	1	2	12	-28,5	812,25
Solución de problemas	8	7	8	7	8	8	8	7	8	69	28,5	812,25

Organización del trabajo	7	8	7	8	7	7	7	8	7	66	25,5	650,25
Trabajo en equipo	2	1	2	2	2	1	3	2	1	16	-24,5	600,25
Orientación a los resultados	3	4	4	3	3	3	2	4	3	29	-11,5	132,25
Manejo de conflictos	6	5	6	5	6	6	6	6	6	52	11,5	132,25
T = 40,5 k = 8 m = 9 W = 0,94										324		3212

El estudio es válido, ya que existe concordancia entre el criterio de los expertos y las competencias seleccionadas son las que cumplan la siguiente condición: $\sum AI < T$.

Según los resultados de los métodos se definen que las competencias del puesto de trabajo de Jefe de unidad "D" son las siguientes:

- 
Planificación y organización: Establece eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades, contemplando tanto los cambios del entorno, como las fortalezas y debilidades de la empresa. Actúa en base a los plazos y recursos disponibles, implementando mecanismos de control, seguimiento y verificación de la información. Consiste en anticipar, planificar y organizar tareas y proyectos a través de decisiones apropiadas y con los recursos disponibles. El Jefe de unidad "D" elabora una planificación conforme a los recursos y alcance de las actividades del área a su cargo, se interesa por planificar y organizar el trabajo, realizando funciones como administrar las facilidades existentes para la provisión y venta de los servicios de telecomunicaciones, y elabora información requerida inherente a la actividad comercial que realiza.

- 
Trabajo en equipo: Capacidad que debe adquirir el Jefe de unidad "D" para establecer relaciones con el personal que dirige a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. El Jefe de unidad "D" debe ser capaz de poder trabajar con otros para conseguir metas comunes y al mismo tiempo establecer relaciones de participación y cooperación con los ejecutivos del punto de venta (EP) y los ejecutivos del punto de venta, compartiendo recursos y conocimientos, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

- 
Orientación a los resultados: El Jefe de unidad "D" debe enfocar sus esfuerzos hacia un trabajo de calidad, manteniendo un desempeño que supera consistentemente las expectativas, para de esta manera realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad. Realizar todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos

propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan, optimizando el uso del tiempo, priorizando las actividades a realizar y utilizando herramientas o metodologías que faciliten la realización de estas actividades, tales como: responder por los ingresos del centro, realizar gestión de cobro y de reclamaciones de cuenta pendiente de cobro, realizar solicitud de tarjetas previendo no falte nunca y liquidar efectivo.

Liderazgo: Es la habilidad necesaria para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de otros. Implica el deseo de guiar a los demás. Proporciona dirección y define responsabilidades. El Jefe de unidad "D" debe lograr obtener la aceptación de los demás compañeros de trabajo basado en su experiencia y profesionalidad en la realización de sus funciones, tales como dirigir y supervisar el trabajo de las ejecutivas, analizar los indicadores de calidad y del servicio a fin de evaluar y medir el desempeño de la actividad. Así como saber comunicarse, motivar y estimular de forma continua a sus subordinados, además reconocer el esfuerzo de su equipo de trabajo.

Como continuación de esta etapa del procedimiento se realiza el estudio al puesto de Ejecutivo del punto de venta (EP), se procede de igual manera, se eligen aquellas competencias más representativas para el cargo; a través del método Delphi, como se muestra a continuación en la **tabla 3.11**.

Tabla 3.11: Segunda ronda del método Delphi para seleccionar las competencias del puesto de Ejecutivo del punto de venta (EP). **Fuente:** elaboración propia.

Competencias	Expertos									Cc
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Orientación al cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Responsabilidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0,89
Profesionalidad	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0,78
Toma de decisiones	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0,56
Planificación y organización	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0,67
Adaptación al cambio	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0,56
Solución de problemas	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0,67
Habilidades para ejecutar la venta	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0,78
Comunicación	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0,89

Sentido de pertenencia	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0,67
Organización del trabajo	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0,89
Conocimiento de los productos y servicios	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0,67
Control del trabajo de los subordinados	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0,89

Escogidas las competencias ($C_c \geq 0.7$), y con el fin de consolidar el criterio de los expertos se efectúa la aplicación del método del coeficiente Kendall, de manera que cada integrante del comité decida, según su criterio, el orden de primacía de las competencias del puesto de Ejecutivo del punto de venta (EP), los resultados se muestran en la **tabla 3.12**.

Tabla 3.12: Método del coeficiente Kendall para darle prioridad de las competencias del puesto de Ejecutivo del punto de venta (EP). **Fuente:** elaboración propia.

Competencias	Expertos									$\sum A_i$	Δ	Δ^2
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Orientación al cliente	1	1	2	1	1	2	1	1	1	11	-29,5	870,25
Responsabilidad	2	2	1	2	2	1	2	2	3	17	-23,5	552,25
Trabajo en equipo	3	3	3	4	3	3	3	3	4	29	-11,5	132,25
Profesionalidad	8	8	8	8	8	7	7	8	8	70	29,5	870,25
Habilidades para ejecutar la venta	7	7	7	7	7	8	8	7	7	65	24,5	600,25
Comunicación	4	4	4	3	4	4	4	4	2	33	-7,5	56,25
Organización del trabajo	5	5	5	6	5	6	6	5	5	48	7,5	56,25
Control del trabajo de los subordinados	6	6	6	5	6	5	5	6	6	51	10,5	110,25
T = 40,5										324		3248
k = 8												
m = 9												
W = 0,95												

El estudio es válido, ya que existe concordancia entre el criterio de los expertos y las competencias seleccionadas son las que cumplan la siguiente condición: $\sum |A_i| < T$.

Concluida la aplicación de los métodos anteriores se puede afirmar que las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo de Ejecutivo del punto de venta (EP), son las que se conceptualizan más adelante por el equipo de trabajo partiendo de los criterios de los expertos. A continuación se muestran:

-  **Orientación al cliente:** Es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus

necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste. Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida. El Ejecutivo del punto de venta (EP) mantiene un contacto cercano o permanente con los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades, mantiene un deseo de ayudar o servir a los clientes.

-  **Responsabilidad:** Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Más específicamente, ejecutar aquellos compromisos adquiridos, asumir las consecuencias de sus actos o intentar dar más de lo que se les pide. El Ejecutivo del punto de venta (EP) desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad debe estar por encima de lo esperado en su nivel o posición, principalmente con el Ejecutivo del punto de venta, con el cual se responsabiliza directamente, pues su objetivo es mantener el correcto desempeño del mismo.
-  **Trabajo en equipo:** Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficiente con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles, establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización. Es conveniente que el Ejecutivo del punto de venta (EP) sea componente de un grupo que funcione en equipo, lo que implica una sincera voluntad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente, en contra de la idea de trabajar separadamente o de forma competitiva.
-  **Comunicación:** El Ejecutivo del punto de venta (EP) debe transmitir sus ideas con claridad y precisión, en forma verbal y escrita, verificando la comprensión de sus mensajes y utilizando un lenguaje elocuente, para lograr brindar los servicios de telecomunicaciones de asistencia directa al cliente, satisfaciendo con calidad sus necesidades, así como también poder dirigir y supervisar correctamente los ejecutivos del punto de venta. Mantener una comunicación con efectividad para establecer la relación contractual del servicio y convenios de pagos con el cliente. Expresarse con claridad y precisión para facilitar la promoción de los servicios y productos de telecomunicaciones y ejecutar planes de comunicación.

Para finalizar esta etapa del procedimiento se realiza el estudio al puesto de Ejecutivo del punto de venta, se procede de igual manera, se eligen aquellas competencias más representativas para el cargo; a través del método Delphi, como se muestra a continuación en la **tabla 3.13**.

Tabla 3.13: Segunda ronda del método Delphi para seleccionar las competencias del puesto de Ejecutivo del punto de venta. **Fuente:** elaboración propia.

Competencias	Expertos									Cc
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Profesionalidad	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0,67
Comunicación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Aplicaciones informáticas que impactan en las actividades	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0,78
Planificación y organización	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0,67
Orientación al cliente	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0,89
Control del trabajo de los subordinados	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0,67
Habilidades para ejecutar la venta	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Trabajo bajo tensión	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0,67
Normas y procedimientos de la actividad	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0,78
Toma de decisiones	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0,78
Conocimientos de los productos y servicios	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0,89
Manejo de conflictos	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0,78
Organización del trabajo	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0,56
Solución de problemas	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0,56

Seleccionadas las competencias ($Cc \geq 0.7$), y con el fin de consolidar el criterio de los expertos se efectúa la aplicación del método del coeficiente Kendall, de manera que cada integrante del comité decida, según su criterio, el orden de primacía de las competencias del puesto ejecutiva del punto de venta, los resultados se muestran en la **tabla 3.14**.

Tabla 3.14: Método del coeficiente Kendall para darle prioridad de las competencias del puesto de Ejecutivo del punto de venta. **Fuente:** elaboración propia.

Competencias	Expertos									$\sum A_i$	Δ	Δ^2
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Comunicación	1	2	1	1	1	2	2	2	1	13	-27,5	756,25

Aplicaciones informáticas que impactan en las actividades	6	6	5	6	6	7	6	7	7	56	15,5	240,25
Orientación al cliente	3	3	4	2	3	3	3	1	3	25	-15,5	240,25
Habilidades para ejecutar la venta	2	1	2	3	2	1	1	3	2	17	-23,5	552,25
Normas y procedimientos de la actividad	5	5	6	5	4	5	5	4	4	43	2,5	6,25
Toma de decisiones	8	8	7	8	8	8	8	8	8	71	30,5	930,25
Conocimientos de los productos y servicios	4	4	3	4	5	4	4	5	5	38	-2,5	6,25
Manejo de conflictos	7	7	8	7	7	6	7	6	6	61	20,5	420,25
T =40,5 k = 8 m = 9 W = 0,926										324		3152

El estudio es válido, ya que existe concordancia entre el criterio de los expertos y las competencias seleccionadas son las que cumplan la siguiente condición: $\Sigma AI < T$.

Concluida la aplicación de los métodos anteriores se puede afirmar que las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo de Ejecutivo del punto de venta, son las que se conceptualizan más adelante por el equipo de trabajo partiendo de los criterios de los expertos. A continuación se muestran:

-  **Comunicación:** Capacidad para escuchar activamente y transmitir conceptos, ideas y sentimientos, adecuando los mensajes a las necesidades de los destinatarios y a los objetivos de la comunicación y gestionando la información con el empleo efectivo de los recursos de que dispone. El Ejecutivo del punto de venta debe ser capaz de mantener un lenguaje adecuado con el usuario, comprender sus necesidades para ejecutar el servicio satisfactoriamente, ser capaz de transmitirle a los mismos cuáles son los servicios que se brindan de una manera clara para que se logre la interacción usuario-ejecutivo eficazmente, realizando la promoción de los servicios y productos de telecomunicaciones y poder ejecutar los planes de comunicación.
-  **Habilidades para ejecutar la venta:** Capacidad de conseguir un objetivo comercial formulando propuestas basadas en el conocimiento del producto/servicio y en las necesidades del usuario. Dominar con seguridad las características del mercado, cuales son las preferencias del usuario, para lograr ofrecer un buen servicio, con el objetivo de que este quede complacido con el producto o servicio que adquiera. El Ejecutivo del punto de venta presenta las habilidades necesarias para probarle al usuario que el producto o servicio cumple sus expectativas.
-  **Orientación al cliente:** El Ejecutivo del punto de venta debe presentar como objetivo fundamental brindar servicios de telecomunicaciones de asistencia directa al cliente,

manteniendo una tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, de manera que se traduzca en el deleite total de éste. Para lograr esto desempeña actividades orientadas hacia el cliente para establecer la relación contractual del servicio y convenio de pago con el usuario, para lo que debe atender y gestionar cualquier solicitud, queja, reclamación o planteamiento del cliente, respondiendo a sus requerimientos.

- **Conocimientos de los productos y servicios:** Conocimiento de las características técnicas, las funcionalidades específicas, las políticas, precios, tarifas, los procedimientos y los canales de comercialización de los productos y servicios que brinda la empresa. Brindar seguridad y confianza al cliente demostrándole las ventajas del producto o servicio. El Ejecutivo del punto de venta debe ser apto para asegurarse de que se encuentre en funcionamiento, sin problemas tanto los productos como que los servicios se procesen eficientemente en el sistema para evitar futuras quejas e insatisfacciones, es capaz de analizar y gestionar las necesidades del cliente, según la cartera de productos y servicios empresariales, realizando su asignación.

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

El equipo de trabajo, en conjunto con el comité de expertos, lleva a cabo un trabajo grupal, 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 cada comportamiento se define un nivel del uno al cinco, ubicándolo en el estado deseado: Saber, Saber-Hacer, Querer-Saber- Ser, Saber-Aprender y Hacer-Saber. 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 integran 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 objeto de estudio y revisado el análisis y descripción de los mismos. Para ello se realiza una revisión de varios modelos y se decide utilizar el formato propuesto por **Pérez (2013)** en la **tabla 3.15** se presenta la conformación definitiva del diseño.

Tabla 3.15: Formato de los perfiles de cargo por competencias. **Fuente:** Jorge, 2013.

	Perfil de cargo por competencias Entidad:		Folio:					
			Código:					
			Edición:					
			Fecha:					
			Página					
I. Datos generales								
Cargo								
Área de trabajo								
Proceso al que pertenece								
Cargos que le reportan								
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		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

Posteriormente se procede a dar formato definitivo a los perfiles de cargo por competencias, como se muestra en los **anexos 8, 9 y 10** respectivamente de la presente investigación.

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 corroborando que estos se encuentren correctamente elaborados y con todos los elementos.

Fase 8. Presentación de la versión final

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

En reunión con el Consejo de Dirección ampliado se dan a conocer los perfiles de cargo por competencias, los cuales quedan aprobados para los puestos analizados que intervienen en el proceso de Comercial y Mercadotecnia en el Centro Multiservicios de Telecomunicaciones de Cárdenas.

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

El grupo de trabajo que realiza el estudio, encabezado por la Jefa del Departamento de Capital Humano, en presencia de los trabajadores del área, comunica y notifica la culminación y éxito del estudio. Esta actividad también se realiza a modo de entrevista de forma individual con cada uno de los ocupantes de los puestos, entregándole copia del documento elaborado con los perfiles de cargo por competencias.

No ha sido posible desarrollar las **fases 9 y 10** de esta etapa, pues es necesario que transcurra un tiempo de su implementación para evaluar los resultados, a través de evaluaciones que se realicen frecuentemente.

Conclusiones parciales

-  A través de la aplicación del procedimiento seleccionado se establecen las competencias de La División Territorial de ETECSA de Matanzas en el proceso de Comercial y Mercadotecnia en el Centro Multiservicios de Telecomunicaciones de Cárdenas, conjuntamente con los puestos de trabajo pertenecientes al mismo, quedando elaborados los perfiles de cargo por competencias, para los puestos de trabajo seleccionados.
-  Las fases 9 y 10 del procedimiento no han sido posibles desarrollarlas pues es necesario que transcurra un tiempo determinado para su puesta en práctica.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación se fundamenta en los aspectos teóricos-científicos expuestos, en la selección de un procedimiento y su aplicación práctica en el Proceso de Comercial y Mercadotecnia, en La División Territorial de ETECSA de Matanzas, lo que dio origen a las siguientes conclusiones:

1. Se realiza una revisión bibliográfica sobre la temática referida, donde se presentan todos los fundamentos teóricos-científicos, relacionados con las gestión por competencias laborales, que constituyen el hilo conductor que funciona como sustento durante el desarrollo del proceso investigativo.
2. Se da cumplimiento al objetivo general planteado en la investigación, ya que se aplica un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el área de Comercial y Mercadotecnia de La División Territorial de ETECSA de Matanzas, con vista a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano por competencias.
3. La fuerza laboral de la empresa actualmente cuenta con 777 trabajadores en su plantilla cubierta, para un cumplimiento de la plantilla del 94,30%. La distribución ocupacional está compuesta por: el 45,27% de técnicos y el 35,44% de profesionales.
4. Mediante un trabajo grupal con el comité de expertos se reconocen y conceptualizan las competencias de la organización: **profesionalidad, orientación al cliente, trabajo en equipo, mejora continua, orientación a los resultados, comunicación y liderazgo.**
5. Los métodos Delphi y Kendall se emplean para seleccionar las competencias del proceso Comercial y Mercadotecnia y el subproceso Comercial y Mercadotecnia en el Centro Multiservicios de Telecomunicaciones de Cárdenas, las que se conceptualizan a partir de las funciones del área y en correspondencia con la organización, resultando ser: **orientación al cliente, orientación a los resultados, profesionalidad, trabajo en equipo y liderazgo.**
6. Las competencias de los puestos de trabajo de: Jefe de unidad "D", ejecutivo del punto de venta (EP) y ejecutivo del punto de venta, se definen según los métodos aplicados, siendo las más representativas: **orientación al cliente, orientación a los resultados, trabajo en equipo, planificación y organización, liderazgo y comunicación.**
7. Se diseña para cada uno de los puestos, el perfil de cargo por competencias que contiene las características del puesto, requerimientos, requisitos físicos y de personalidad, condiciones labores, valores compartidos, comportamiento organizacional y la matriz de competencias laborales como componente fundamental del mismo.
8. No es posible desarrollar las fases 9 y 10 de la etapa conclusiva del procedimiento, correspondientes a la implementación, seguimiento y actualización del estudio puesto que es necesario que transcurra un tiempo para su ejecución.

RECOMENDACIONES

Basado en los resultados obtenidos y en las conclusiones de la investigación, se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Presentar ante el consejo de dirección de la División Territorial de ETECSA de Matanzas los resultados obtenidos mediante la realización de esta investigación.
2. Culminar las fases 9 y 10, una vez transcurrido el tiempo necesario para su ejecución, con el fin de implementar los perfiles de cargo por competencias desarrollados e incluirlos en el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de La División Territorial de ETECSA de Matanzas, con el objetivo de lograr validar el procedimiento dándole el seguimiento que requiere.
3. Emplear la investigación como fuente de información para aplicar el procedimiento empleado en otros procesos en los que aún no han sido elaborados los perfiles de cargo por competencias, con vista a la certificación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Asamblea Nacional del Poder Popular**, «Ley 116/2014. Código del trabajo de la República de Cuba» Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia., 2014, No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014, pp. 453, ISSN 1682-7511.
2. **Adriana. M.** “Qué es el modelo de gestión por competencias en Recursos Humanos” [En línea 2 de mayo de 2018]. [consultado el 9 de febrero 2019]. Disponible en :<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://empresas.infoempleo.com/hrtrend/>
3. **Aguirre. V.** (2001). Análisis de GRH en el proceso de planeamiento técnico de la Red de Telecomunicaciones de ETECSA: Tesis de maestría, en opción al título de Máster en Gestión de Recursos Humanos .La Habana. Ed. ISPJAE.
4. **Alles. M. A.** The Center For Business Excellence .Perfil de puestos por competencia. [En línea] [Consultado el 7 de febrero 2019].Disponible en: www.tblgroup.com.
5. **Arboceo Quesada. D.**” El capital humano”. [Consultado 11 de febrero de 2019] Disponible en: <https://www.ecured.cu>.
6. **Arias. G. (2014).** “Perfil del Profesor de Metodología de la Investigación en la Educación Superior”, [En línea 2014]. [Consultado el 7 de febrero del 2019]. Disponible en: <http://www.eumed.net/librosgratis/>.
7. **Barrenechea. G.**”12 competencias profesionales a impulsar en 2018-B-Talent”. [En línea 11 de enero de 2018]. [Consultado el 13 de febrero del 2019] .Disponible en: <http://b-talent.com/es/blog>.
8. **Benítez, S.** (2003). Gestión de Recursos Humanos en la Gerencia ETECSA Granma y perfil de competencias en un puesto polivalente en la actividad de Recursos Humanos. Tesis de Maestría en opción al título de Máster en Gestión de Recursos Humanos .La Habana. Ed. ISPJAE.
9. **Bertrán, S (2015).** “Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Meliá Las Antillas”. [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial]. Matanzas. Cuba. Universidad de Matanzas. Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas. 2015.
10. **Chiavenato. I. (2002).** Gestión del talento humano, Bogotá. Colombia, Ed. Prentice Hall, 2002, ISBN: 978-958-691-391.
11. **Chiavenato, I. (2007).** Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. [En línea2007]. [Consultado el 3 de febrero del 2019]. Disponible en: <http://www.xlibros.com>.
12. **Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto No. 281 (2014):** Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Versión actualizada, revisada y concordada. La Habana. Cuba. Gaceta Oficial No. 27 Extraordinaria de 30 de mayo de 2014, 2014. p. 395.

13. **Cuesta, A. (1997).** “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”. Ed. ISPJAE. La Habana. p. 57.
14. **Cuesta, A. (2005).** “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”. La Habana. Ed. Academia.
15. **Cuesta, A. (2010).** “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”. La Habana. Ed. Academia y Félix Valera. 3a ed. revisada y ampliada. p. 40; 18; 283-288. ISBN. 978-959-07-1340.
16. **Cuesta, A. (2010).** Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Ed.3ra, La Habana, Ed. Academia y Félix Varela, 2010.
17. **Cuesta, A. (2018).**Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. [Consultado 11 de febrero de 2019]. Disponible en:<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://scielo.sld.cu/scielo.php>.
18. **Cuesta, A. (2018).** “Cooperación universidad empresa: doctorados en ingeniería industrial: investigación acción e innovación en desempeño”. [En línea agosto de 2018]. [Consultado 23 de marzo de 2019]. Disponible en: <http://revistas.utm.edu.ec/index.php/recus>.
19. **Delgado. V. (2009)** “El modelo de competencias laborales: base para la gestión del talento humano en las organizaciones.” [En línea 2009]. [Consultado el 8 de marzo del 2019] Disponible en:<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5786227.pdf&ved>.
20. **Díaz LLanes. G.** “Conceptos básicos de competencia laboral”. [En línea 7 de mayo de 2019]. [Consultado el 13 de febrero del 2019] .Disponible en: <https://bvs.sld.cu/revistas/infid/infid2209>.
21. **En línea. Disponible en:** <https://economedia.com/definiciones> . [Consultado el 13 de febrero del 2019].
22. **En línea. Disponible en:** [https:// concepto.de](https://concepto.de). [Consultado 3 de febrero de 2019].
23. **En línea. Disponible en:** <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://es.slideshare.net/clz069> /. [Consultado 10 de febrero de 2019].
24. **En línea. Disponible en:** <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.gestion.org>. [Consultado 3 de febrero de 2019].
25. **En línea. Disponible en:** <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.evaluandosoftware.com/> [Consultado 10 de febrero de 2019].
26. **En línea. Disponible en:** www.ilustrados.com/.../gestion-competencias-profesiograma-perfilcomp. [Consultado el 25 de enero 2019].
27. **En línea. Disponible en:** <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://retos-directivos-eae.es/matriz-de-competencias/>. [Consultado 11 de febrero de 2019].

28. **Fernández Marcos. A.** "Los Sistemas de Gestión Integrada de Capital Humano". [Consultado 24 de enero de 2019]. Disponible en: <http://xn-caribea-9za.eumed.net/sistemas-gestion-integrado-capital-humano/>.
29. **Fernández .M, Vázquez. M, Dujarric .G, Díaz. N y Soto. H. (2015)** "Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestión de recursos humanos". [En línea abril de 2015]. [Consultado el 24 de marzo del 2019] Disponible en: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/view/20676>.
30. **Fernández et all. (2017).** Perfil por competencias laborales y modelo de selección del personal para el cargo Técnico A en Gestión de Recursos Humanos. [En línea 2017]. [Consultado el 8 de febrero del 2019]. Disponible en: <http://www.scielo.org.com>.
31. **Fleitas. M (2011).** "La gestión del capital humano en empresas cubanas y sus particularidades". [En línea 2011]. [Consultado el 1 de marzo del 2019]. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/260164458>.
32. **García. N.** "Las competencias más demandadas para este mercado laboral/EAE". [En línea 28 de mayo de 2018]. [Consultado el 8 de febrero del 2019]. Disponible en: <https://www.es/actualidad/medios/eae>.
33. **González. A. (2002).** "Nuevo Modelo de Gestión Económica Financiera. Sistema de Gestión de Componente Humano". Matanzas, Cuba.
34. **González, V. (2005).** "La orientación profesional en la educación Superior". Una alternativa teórico metodológico para la formación de profesionales competentes. La Habana. Cuba.
35. **Ingram, D. (2014).** "What Are Competencies?" [En línea 2014]. [Consultado el 2 de febrero 2019]. Disponible en: http://www.ehow.com/info_8053775_competencies.html.
36. **Jorge, A. (2003).** "La gestión por competencias en la Universidad Contemporánea". 4to Taller Internacional de Gestión Universitaria. [Consultado el 10 de febrero del 2019]. Disponible en: <http://www.gestionuniversitaria.minsaiccu/>
37. **López. T. (2001).** Gestión por competencias en ETECSA. Tesis de Maestría en opción al título de Máster en Gestión de Recursos Humanos .La Habana. Ed. ISPJAE.
38. **López, I. (2013).** "Diseño e implementación de profesiogramas". Consultora talent Pool del Ecuador.
39. **Magallanes, V.** «La Gestión del Capital Humano.», [en línea 2010], [consultado: 25 de enero 2019] Disponible en: www.sap.com/.../human-capital-management.epx.
40. **Manrique, G. and González, A. (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". UMCC. [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas]. Mención Gestión de la Producción y los Servicios. Matanzas. Cuba. 2010.

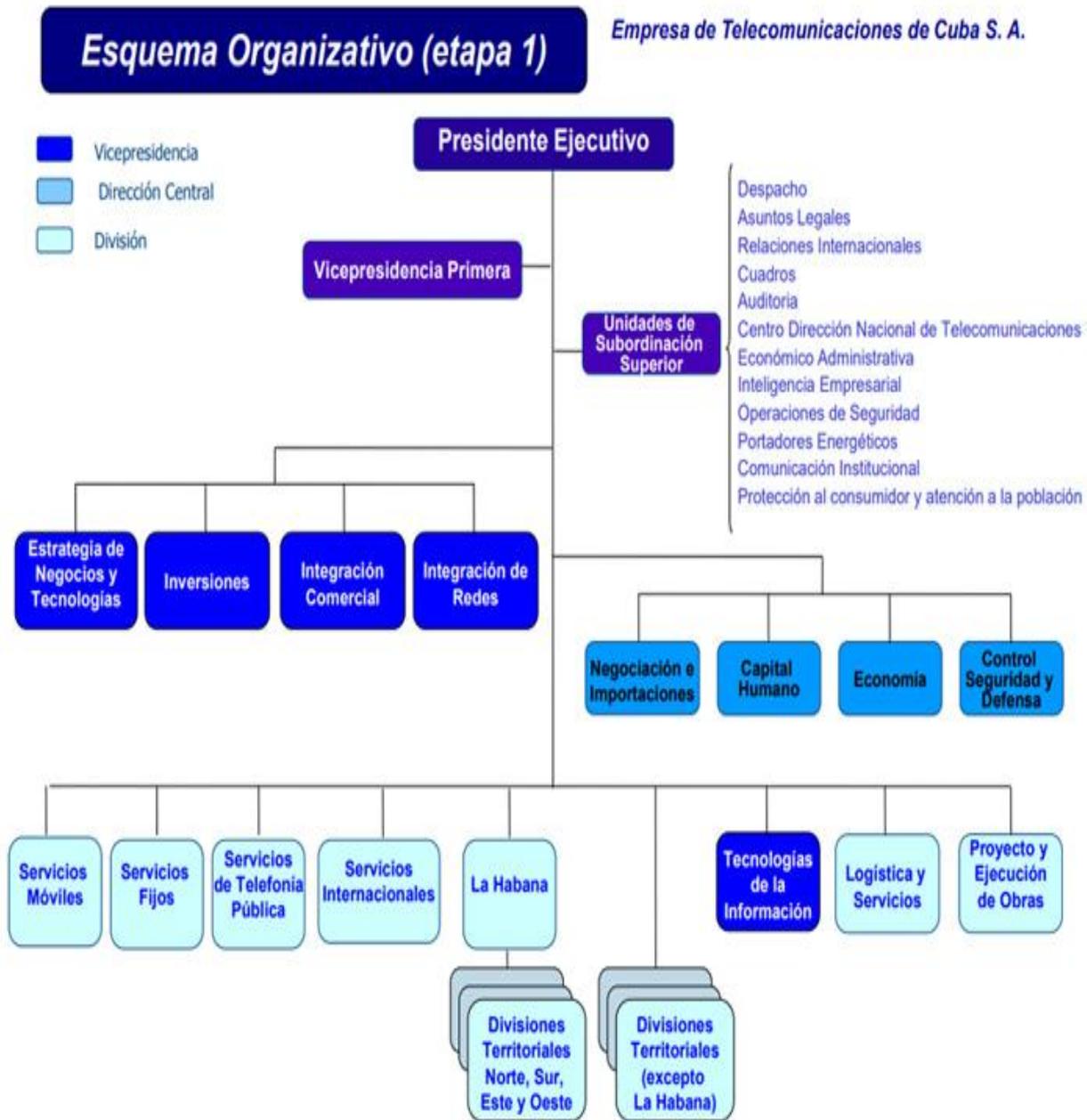
41. **Marín. J. (2012).** “Análisis y descripción de puestos de trabajo en PYMES”. [En línea 2012]. [Consultado el 20 de febrero del 2019]. Disponible en: <http://buleria.unileon.es/.../TFGRADO%20%20ANALISIS%20Y%20DE>.
42. **Martínez. A. (2012).** “El verdadero sentido del capital humano”. [En línea 2012]. [Consultado el 20 de febrero de 2019]. Disponible en: www.deloitte.com el verdadero sentido del capital humano.
43. **Martínez. J. (2012).** “Gestión de los Recursos Humanos por competencias”. [En línea 2012]. [Consultado el 20 de enero de 2019]. Disponible en: <http://www.modelosintegraldecompetencias.blogspot.com>.
44. **Martínez Jiménez, J. C. (2015).** Definición de gestión por competencia. [En línea 2015] [Consultado el 29 de enero de 2019], Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/28/gestion-de-recursos-humanos-porcompetencias-johanna-martinez-jimenez/>.
45. **Morales A. (2006).** “Contribución a un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos”. [Tesis en opción al grado de Doctor en recursos humanos]. Ciudad de La Habana. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. (ISPJAE). Dpto. Ing. Industrial. 2006.
46. **Morales. F. (2019).** “Guía para implementar un modelo de gestión por competencias”. [En línea 6 de febrero 2019]. [Consultado el 15 de febrero del 2019]. Disponible en: <https://blog.acsendo.com>.
47. **Muñiz, N.M. (2010).** “Propuesta de procedimiento para el diagnóstico y proyección de la formación por competencias de los representantes de propiedad industrial en el territorio matancero”. La Habana. Cuba.
48. **Oficina Nacional de Normalización. NC ISO 8995/CIE S 008:2003:** Iluminación de puestos de trabajo en interiores La Habana, Cuba, (ISO 8995:2002/CIE S 008-2001, IDT). 1a Edición 2003. p. 20.
49. **Oficina Nacional de Normalización. NC 3000: 2007:** Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. Ciudad de La Habana, Cuba, 2007. 6,7,9,15,27.
50. **Oficina Nacional de Normalización. NC 3000: 2007:** Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. . Ciudad de La Habana, Cuba, 2007. pp. 6, 7, 9, 15, 27.
51. **Oficina Nacional de Normalización. NC 3001:2007:** Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos. . Ciudad de La Habana, Cuba, 2007. pp. 8 y 13.
52. **Oficina Nacional de Normalización. NC 3002: 2007.** Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación. 1ra ed. Ciudad de La Habana. Cuba.
53. **Oñate, R. (1998).** “Diseño y validación de un modelo de Gestión del Cliente Interno en procesos hoteleros. Matanzas”. Tesis en opción al Título de Máster en Gestión de Empresas Turísticas. Centro de Estudios del Turismo. UMCC.

54. **Parrado, E. (2003).** Impacto de la gestión del cambio en la gestión de cuadros en ETECSA. Tesis de Maestría en opción al título de Máster en Gestión de Recursos Humanos .La Habana. Ed. ISPJAE.
55. **Pérez Muiños, 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]. Matanzas. Cuba. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática.2013.
56. **Pinedo, R. (2015).** “Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Brisas del Caribe”. Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial. Matanzas. Cuba. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. 2015.
57. **Quezada, H. (2003).** “Gestión por competencia”. [En línea 2003]. [Consultado el 8 de febrero del 2019]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clvalor.htm>.
58. **Quezada, H. (2006).** “Competencias Laborales: una puesta en valor del capital humano”. [En línea 2006]. [Consultado el 8 de febrero del 2019]. Disponible en: <http://www.monografias.com>.
59. **Rivero, S y Contreras, Y (2018).** “Propuesta de modelo de Gestión del capital intelectual en la Dirección Territorial de ETECSA, Pinar del Rio”. [En línea 2018]. [Consultado el 8 de marzo del 2019] Disponible en: <https://sholar.goole.com/citations?user=qyqxGDKAAAH&hh=es&oi=sra>.
60. **Robaina, R. y Piedra, I (2017).** ”Diagnóstico de la gestión del conocimiento en el capital humano en la división Territorial de ETECSA de Santiago de Cuba, Revista Caribeña de Ciencias Sociales ISSN: 2254-7630. [En línea abril 2017]. [Consultado el 15 de febrero del 2019] .Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/Caribe/2017/04/etecsa.htm/>.
61. **Rodríguez, A. J. (2003).** “La matriz de competencias laborales, una alternativa para el logro de la competitividad de su capital humano”. [En línea 2003]. [Consultado el 15 de febrero del 2019]. Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com, anselmo@idict.cu.
62. **Sánchez, I. (2013).** “Perfil profesional de Trabajo Social “. [En línea 2013]. [Consultado el 16 de febrero del 2019]. Disponible en: <http://PerfilprofesionaldeTrabajoSocial.htm>.
63. **Soria, M. (2011).** La gestión por competencias y el profesiograma o perfil del puesto. [En línea 2011]. [Consultado el 17 de febrero de 2019]. Disponible en: www.ilustrados.com/.../gestion-competencias-profesiograma-perfil-comp.
64. **Souto, L. (2015).** Modelo de gestión de recursos humanos para la organización superior de dirección empresarial del Ministerio de Comercio Exterior de Cuba. Tesis de Doctorado. Editorial Universitaria del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba.
65. **Spencer, et al. (1994).** Competency asesment methods. History and state of the art. Hay-McBer Research Press, Boston.

66. **Vargas. F. (2002).** "Competencia en la formación y competencia en la gestión del talento humano". [En línea 2002]. [Consultado el 8 de febrero del 2019]. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy>.
67. **Vargas. F. (2014).** "La formación por competencias: un instrumento para incrementar la empleabilidad". [En línea 2014]. [Consultado el 10 de febrero de 2019], Disponible en: <http://www.arearh.com/formacion/formacionporcompetencias.htm>.
68. **Vega, A. (2010).** "El Capital Humano y la Gestión por Competencias". [En línea 2010]. [Consultado el 4 de febrero del 2019] Disponible en: www.serviuvalpo.cl/incjs/download.aspx?glb_cod_nodo.
69. **Velazco. Y. (2012).** Gestión por Competencias. [En línea 2012]. [Consultado el 4 de febrero de 2019]. Disponible en: <http://www.slideshare.com/yajairavelazco>.
70. **VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.** Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. PCC. Ciudad de la Habana. 2011. pp. 7; 33.

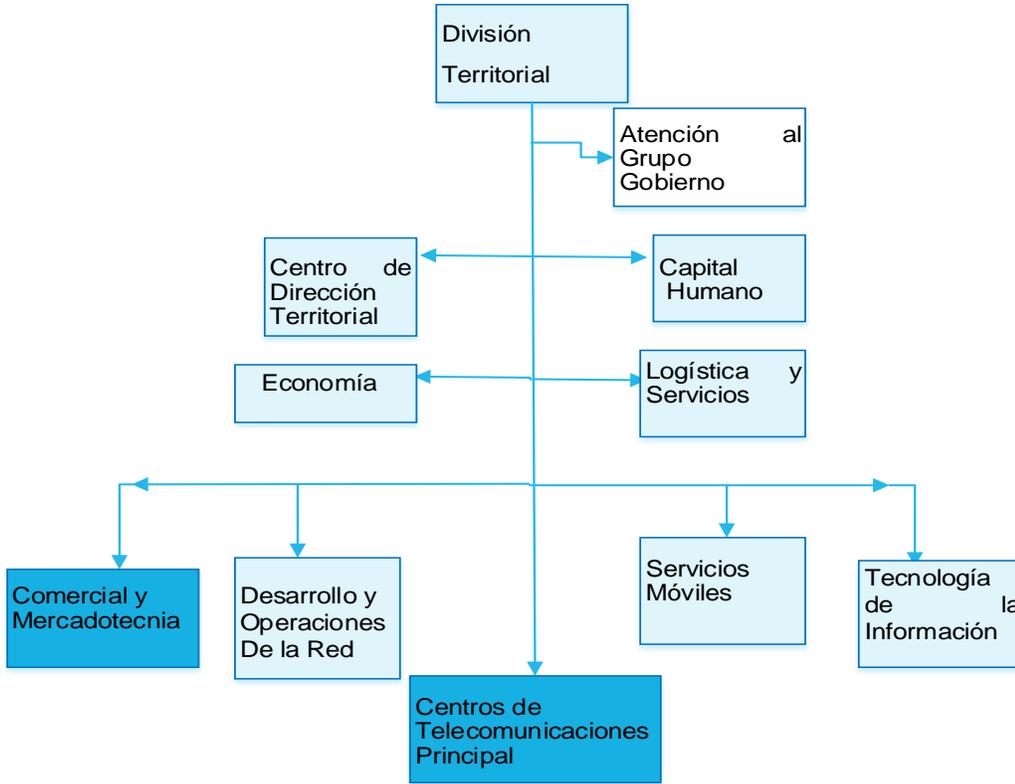
Anexos

Anexo 1: Esquema Organizativo de ETECSA



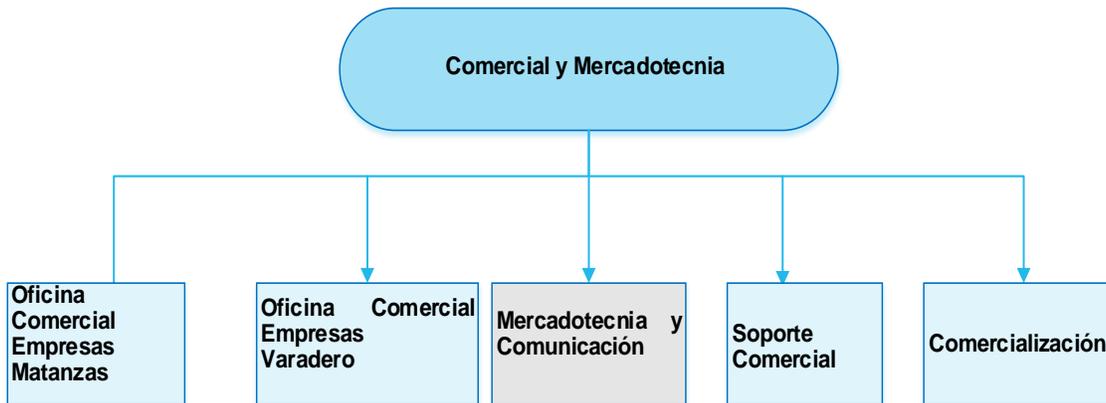
Fuente: Departamento de Recursos Humanos de ETECSA.

Anexo 2: Organigrama de la División Territorial



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de ETECSA.

Anexo 3: Organigrama del Departamento comercial y mercadotecnia



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de ETECSA.

Anexo 4: Análisis y descripción del puesto de trabajo de Ejecutivo de Punto de Venta.

Funciones o tareas principales:

- a) Hacer los contratos del servicio celular, vender equipos y accesorios de telefonía celular.
- b) Programar equipos de cualquier modelo, dar instrucciones al cliente sobre el manejo del teléfono celular y sus accesorios.
- c) Atender las reclamaciones de los clientes, cargos protestados, fallas del servicio, revisión de equipos defectuosos para su envío a reparación, tramitar las bajas del servicio y los robos de teléfonos.
- d) Promover la venta del servicio celular aplicando los planes promocionales.
- e) Participar en eventos y ferias.
- f) Atender a roamers con contratos internacionales.
- g) Cobrar las facturas (en efectivo, tarjeta de crédito o cheques), verificar la autenticidad del dinero, realizar cuadros de cajas diarios.
- h) Manejar el almacén de teléfonos organizando y controlando los pedidos y la rotación del inventario.
- i) Brinda otros servicios de telecomunicaciones de asistencia directa al cliente, satisfaciendo con calidad sus necesidades.
- j) Analiza y gestiona las necesidades del cliente, según la cartera de productos/servicios empresariales, realizando su asignación.
- k) Establece la relación contractual del servicio y convenios de pago con el cliente, elabora y negocia según las facultades otorgadas, propuestas técnicas y ofertas económicas. Atiende y gestiona cualquier solicitud, queja, reclamación o planteamiento del cliente, responde a sus requerimientos.
- l) Emite la orden de servicio correspondiente para que se le sea instalado correctamente acorde a las modalidades establecidas y activadas coherentemente el proceso de facturación.
- m) Realiza el monitoreo y seguimiento continuo del estado del cliente.
- n) Administra las facilidades existentes para la provisión y venta de los servicios de telecomunicaciones.
- o) Analiza y gestiona el estado de las cuentas el cliente y propone los ajustes o las medidas que correspondan.
- p) Ejecuta los procedimientos establecidos tanto para la actividad, como los establecidos para el uso y manejo del efectivo, cumpliendo los parámetros de calidad del servicio. Emite las órdenes de cobro por los diferentes conceptos, dándole seguimiento hasta que sea aplicado.
- q) Identifica oportunidades comerciales que le permitan la ejecución del plan de ventas asignado.

- r) Efectúa el cobro de los servicios en ambas monedas y realiza la liquidación de efectivos. Concilia sistemáticamente con el área económica y con el cliente, los cobros realizados y los pendientes de los mismos por los diferentes conceptos.
- s) Promueve los servicios y productos de telecomunicaciones y ejecuta los planes de comunicación.
- t) Analiza los indicadores de calidad y del servicio a fin de evaluar y medir el desempeño de la actividad, corrige desviaciones y asegura el cumplimiento de los planes establecidos. Realiza los trámites bancarios requeridos, las solicitudes de productos y controla su existencia.
- u) Colabora, informa y da curso a las áreas correspondientes de las posibles manifestaciones de fraude detectadas.
- v) Elabora información requerida inherente a la actividad comercial que realiza.
- w) Ejecuta otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Requisitos: Graduado de Técnico Medio o Nivel medio Superior, con curso de habilitación, conocimientos de idioma inglés y de computación.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de ETECSA.

Anexo 5:

Coefficiente de conocimiento (Kc) Fuente: elaboración propia.

Características	Prioridad	Expertos								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Conocimiento	0,181	x	X	x	x	x	x	x	x	x
Competitividad	0,086	x	X	x	x	x	x	x	x	x
Disposición	0,054	x	X	x	x	x	x	x	x	x
Creatividad	0,1	x		x		x	x	x	x	x
Profesionalidad	0,113	x	X	x	x	x	x	x	x	x
Capacidad de análisis	0,122	x	X	x	x	x	x	x	x	x
Experiencia	0,145	x	X	x	x	x	x	x	x	x
Intuición	0,054	x	X	x	x		x		x	x
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	1	0,90	1	0,90	0,946	0,87	0,946	1	1

Coefficiente de argumentación (Ka). Fuente: elaboración propia.

Fuentes	Grado de influencia de los criterios			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
	A	M	B									
Estudios teóricos	0,27	0,21	0,13	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Experiencia obtenida	0,24	0,22	0,12	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Conocimientos de trabajos en Cuba	0,14	0,10	0,06	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Conocimientos de los trabajos en el extranjero	0,08	0,06	0,04	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Consulta Bibliográfica	0,09	0,07	0,05	A	M	A	A	M	A	M	A	M
Cursos de actualización	0,18	0,14	0,10	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Total				0,98	0,96	0,98	0,98	0,96	0,98	0,96	0,98	0,96

Anexo 6: Modelo de cuestionario para determinar las competencias laborales de la organización y del proceso objeto de estudio

Usted ha sido seleccionado como experto por sus conocimientos y años de experiencia, se realizó una selección de las competencias que más se utilizan en la literatura consultada y se le solicita a usted que por favor señale con una X aquellas que considere se ajustan, según el nivel de conocimiento y habilidades deseado para un desempeño exitoso de la organización.

Competencias	Proceso de Comercial y Mercadotecnia División Territorial ETECSA Matanzas.
Orientación al cliente	
Orientación al servicio	
Trabajo en equipo	
Objetividad	
Poder de Negociación	
Profesionalidad	
Conocimientos generales de la organización	
Orientación estratégica	
Innovación y creatividad	
Planificación y organización	
Cultura organizacional	
Adaptación al cambio	
Solución de problemas	
Visión financiera	
Organización del trabajo	
Orientación a los resultados	
Mejora continua	
Liderazgo	
Sentido de pertenencia	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 7: Modelo de cuestionario para determinar las competencias laborales de los diferentes puestos de trabajo objeto de estudio

Usted ha sido seleccionado como experto por sus conocimientos y años de experiencia, se realizó una selección de las competencias que más se utilizan en la literatura consultada y se le solicita a usted que por favor señale con una X aquellas que considere se ajustan, según el nivel de conocimiento y habilidades deseado para un desempeño exitoso de los puestos de trabajo en la organización.

Competencias	Jefe de unidad "D"	Ejecutivo del punto de venta(EP)	Ejecutivo del punto de venta
Orientación al cliente			
Orientación al servicio			
Trabajo bajo tensión			
Objetividad			
Responsabilidad			
Trabajo en equipo			
Poder de Negociación			
Profesionalidad			
Orientación estratégica			
Toma de decisiones			
Planificación y organización			
Adaptación al cambio			
Solución de problemas			
Habilidades para ejecutar la venta			
Organización del trabajo			
Orientación a los resultados			
Coordinación de equipos de trabajo			
Sentido de pertenencia			
Control del trabajo de los subordinados			
Capacidad de análisis			
Comunicación			
Conocimiento de los productos y servicios			
Normas y procedimientos de la actividad			
Manejo de conflictos			
Aplicaciones informáticas que impactan en las actividades			

Fuente: elaboración propia.

Anexo 8: Perfil de cargo por competencias para el Jefe de unidad "D".

	Perfil de cargo por competencias Entidad: La División Territorial de ETECSA de Matanzas.	Folio:			
		Código:			
		Edición:			
		Fecha:			
		Página			
I. Datos generales					
Cargo	Jefe de unidad "D".				
Área de trabajo	Centro Multiservicios de Telecomunicaciones de Cárdenas.				
Proceso al que pertenece	Comercial y Mercadotecnia.				
Cargos que le reportan	Ejecutivo del punto de venta (EP) y Ejecutivo del punto de venta.				
Cargos a quien reporta	Jefe de grupo "D".				
Categoría ocupacional	Servicio				
Grupo de escala	X				
Salario	\$1841.00				
II. Misión: Garantizar que se ejecute con la óptima calidad el servicio. Informar al cliente sobre los servicios de la empresa.					
III. Matriz de Competencias para el cargo	1	2	3	4	5
Planificación y organización					
 Establece eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades.				X	
 Actúa en base a los plazos y recursos disponibles, implementando mecanismos de control, seguimiento y verificación de la información.				X	
 Anticipa, planifica y organiza tareas y proyectos a través de decisiones apropiadas y con los recursos disponibles.					X
 Elabora una planificación conforme a los recursos y alcance de las actividades del área a su cargo.					X
 Se interesa por planificar y organizar el trabajo.					X
Trabajo en equipo					
 Capacidad para establecer relaciones con el personal que dirige a fin de que cada uno pueda desempeñar las					X

funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización.					
<ul style="list-style-type: none"> Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. 					X
<ul style="list-style-type: none"> Ser capaz de poder trabajar con otros para conseguir metas comunes y al mismo tiempo establecer relaciones de participación y cooperación con los ejecutivos del punto de venta (EP) y los ejecutivos del punto de venta. 				X	
<ul style="list-style-type: none"> Compartir recursos y conocimientos, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización. 				X	
Orientación a los resultados					
<ul style="list-style-type: none"> Enfocar sus esfuerzos hacia un trabajo de calidad, manteniendo un desempeño que supera consistentemente las expectativas, para de esta manera realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad. 					X
<ul style="list-style-type: none"> Realizar todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan, optimizando el uso del tiempo, priorizando las actividades a realizar y utilizando herramientas o metodologías que faciliten la realización de estas actividades. 					X
Liderazgo					
<ul style="list-style-type: none"> Es la habilidad necesaria para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de otros. 					X
<ul style="list-style-type: none"> Implica el deseo de guiar a los demás. 				X	
<ul style="list-style-type: none"> Proporciona dirección y define responsabilidades. 					X
<ul style="list-style-type: none"> El Jefe de unidad "D" debe lograr obtener la aceptación de los demás compañeros de trabajo basado en su experiencia y profesionalidad en la realización de sus 					X

funciones, tales como dirigir y supervisar el trabajo de las ejecutivas, analizar los indicadores de calidad y del servicio a fin de evaluar y medir el desempeño de la actividad.					
 Saber comunicarse, motivar y estimular de forma continua a sus subordinados, además reconocer el esfuerzo de su equipo de trabajo.					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 Técnico medio o Nivel medio superior.				
Conocimientos específicos	Conocimientos Básicos de idioma Inglés. Conocimientos Básicos de Computación.				
Experiencia previa	No es indispensable				
Requisitos físicos	1.Elemental	2.Medio	3.Superior		
Buena presencia personal.			X		
No tener trastornos del sistema nervioso ni padecimientos severos crónicos.			X		
Buen estado de salud.			X		
V. Requisitos de personalidad	1.No exigidos	2.Bajo	3.Medio	4.Alto	
Comunicativo, responsable, honesto y organizado.				X	
Exigente, respetuoso, cumplidor, confiable.				X	
Mantener un vestuario y apariencia personal acorde a la actividad que realiza.				X	
Alta capacidad intelectual, calcular, procesar y analizar situaciones o informaciones, atención concentrada en los asuntos que se están				X	

tratando, atención concentrada por espacios largos de tiempo.				
VI. Responsabilidades Atiende y gestiona quejas de usuarios por el servicio prestado. Chequea y supervisa el cierre diario de las ejecutivas. Liquidada efectivo. Realiza solicitud de tarjetas previendo que no falte nunca. Responde por los ingresos del centro en todas las actividades. Entrega fondo a sus subordinados. Hace arqueos a cajas. Exige disciplina a los compañeros que dirige. Hace evaluación del desempeño de su personal. Realiza reconocimientos y aplica medidas disciplinarias al personal que dirige. Responde por la seguridad informática del Centro Multiservicios. Supervisa el trabajo de sus subordinados.				
VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo				
Esfuerzo físico y mental Físico: Mediano. Mental: Alta concentración.				
Ambiente laboral Iluminación: Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (500 lux de nivel de iluminación) (NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003) Microclima: local adecuadamente climatizado con una agradable temperatura para el trabajador y los clientes. Ruido: por debajo de los 85 dB (NC 871:2011)				
Riesgos del puesto de trabajo Molestias cervicolumbares por la postura, enfermedades circulatorias y osteomusculares.				
Enfermedades profesionales: Estrés producido por la intensidad del trabajo, Teno Sinovitis Crónica de la Mano y la Muñeca. Enfermedades relacionadas con la actividad laboral: Estrés. Padecimientos de la columna. Trastornos de la visión. Padecimientos circulatorios.				
Medidas fundamentales para evitar estos riesgos <ul style="list-style-type: none">  Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido.  Mantener una postura correcta durante el trabajo.  Correcto diseño y adecuada utilización de los objetos y medios de trabajo.  Mantener una distancia determinada con respecto al medio informático con que se 				

<p>labora, para no afectar la visión.</p>		
<p>Régimen de trabajo y descanso</p> <p>Horario de trabajo:</p> <p>Sistema de trabajo de 8 horas laborables, de 8:00am-4:30pm de lunes a viernes, y sábados alternos.</p>		
<p>VI. Cultura organizacional</p>		
<p>Expectativas del comportamiento</p> <p>El comportamiento debe estar acorde con las normas establecidas de disciplina y con el código de ética para los trabajadores del comercio, y debe asumir los valores compartidos de la organización.</p>		
<p>Clima organizacional</p> <p>Debe establecer relaciones de cooperación y ayuda mutua con los miembros de su equipo de trabajo, tener un alto sentido de pertenencia con la institución, crear un ambiente de comunicación abierta.</p>		
<p>VII. Valores compartidos</p> <ul style="list-style-type: none">  Principio.  Responsabilidad social.  Cultura del servicio.  Profesionalidad.  Integridad moral.  Sentido de pertenencia.  Cohesión.  Solidaridad. 		
Realizado por:	Firma	Fecha
Revisado por:	Firma	Fecha
Aprobado por:	Firma	Fecha

Fuente: elaboración propia.

Anexo 9: Perfil de cargo por competencias para el Ejecutivo del punto de venta (EP).

	Perfil de cargo por competencias Entidad: La División Territorial de ETECSA de Matanzas.	Folio:			
		Código:			
		Edición:			
		Fecha:			
		Página			
I. Datos generales					
Cargo	Ejecutivo del punto de venta (EP).				
Área de trabajo	Centro Multiservicios de Telecomunicaciones de Cárdenas.				
Proceso al que pertenece	Comercial y Mercadotecnia.				
Cargos que le reportan	Ejecutivo del punto de venta.				
Cargos a quien reporta	Jefe de unidad "D".				
Categoría ocupacional	Técnico				
Grupo de escala	VII				
Salario	\$1297.00				
II. Misión: Brindar servicios de telecomunicaciones de asistencia directa al cliente, satisfaciendo con calidad sus necesidades.					
III. Matriz de Competencias para el cargo	1	2	3	4	5
Orientación al cliente					
 Es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias.					X
 Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.					X
 Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.					X
 Mantiene un contacto cercano o permanente con los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades, un deseo de ayudar o servir a los clientes.				X	

Responsabilidad					
 Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.					X
 Ejecutar aquellos compromisos adquiridos, asumir las consecuencias de sus actos o intentar dar más de lo que se les pide.					X
 Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.					X
 Su responsabilidad debe estar por encima de lo esperado en su nivel o posición.				X	
Trabajo en equipo					
 Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficiente con compañeros y otros grupos de trabajo.					X
 Integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles, establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.					X
 Sea componente de un grupo que funcione en equipo, lo que implica una sincera voluntad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente, en contra de la idea de trabajar separadamente o de forma competitiva.				X	
Comunicación					
 Transmitir sus ideas con claridad y precisión, en forma verbal y escrita, verificando la comprensión de sus mensajes y utilizando un lenguaje elocuente.					X
 Poder dirigir y supervisar correctamente los ejecutivos del punto de venta.				X	
 Mantener una comunicación con efectividad para establecer la relación contractual del servicio y convenios de pagos					X

con el cliente.									
 Expresarse con claridad y precisión para facilitar la promoción de los servicios y productos de telecomunicaciones y ejecutar planes de comunicación.									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 Técnico medio o Nivel medio superior. Curso de capacitación de Ejecutivo del punto de venta.							
Conocimientos específicos		Conocimientos Básicos de idioma Inglés. Conocimientos Básicos de Computación.							
Experiencia previa		No es indispensable							
Requisitos físicos		1.Elemental		2.Medio			3.Superior		
Buena presencia personal.							X		
No tener trastornos del sistema nervioso ni padecimientos severos crónicos.							X		
Buen estado de salud.							X		
V. Requisitos de personalidad		1.No exigidos		2.Bajo		3.Medio		4.Alto	
Atento a las necesidades de los clientes.								X	
Comunicativo, responsable, honesto y organizado.								X	
Mantener un vestuario y apariencia personal acorde a la actividad que realiza.								X	
Tolerancia a la presión.								X	
VI. Responsabilidades									
Dirige a las ejecutivas de punto de venta. Supervisa el trabajo de las ejecutivas. Habilita a las ejecutivas de punto de venta para el turno de trabajo. Cierra el turno de trabajo con las ejecutivas. Guarda las bolsas en la caja fuerte. Entrega y recibe bolsa de las ejecutivas. Despacha con el Transvaal las bolsas del turno anterior. Manipula la caja fuerte. Custodia el									

almacén. Activa y desactiva la alarma. Hace gestión de cobro. Analiza los indicadores de calidad y del servicio a fin de evaluar y medir el desempeño de la actividad. Realiza los trámites bancarios requeridos, las solicitudes de productos y controla su existencia. Elabora información requerida inherente a la actividad comercial que realiza. Ejecuta otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo

Esfuerzo físico y mental

Físico: Mediano.

Mental: Alta concentración.

Ambiente laboral

Iluminación: Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (500 lux de nivel de iluminación) (NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003)

Microclima: local adecuadamente climatizado con una agradable temperatura para el trabajador y los clientes.

Ruido: por debajo de los 85 dB (NC 871:2011)

Riesgos del puesto de trabajo

Molestias cervico lumbares por la postura, enfermedades circulatorias y osteomusculares.

Enfermedades profesionales: Estrés producido por la intensidad del trabajo, Teno Sinovitis Crónica de la Mano y la Muñeca.

Enfermedades relacionadas con la actividad laboral:

Estrés.

Padecimientos de la columna.

Trastornos de la visión.

Padecimientos circulatorios.

Medidas fundamentales para evitar estos riesgos

-  Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido.
-  Mantener una postura correcta durante el trabajo.
-  Correcto diseño y adecuada utilización de los objetos y medios de trabajo.
-  Mantener una distancia determinada con respecto al medio informático con que se labora, para no afectar la visión.

Régimen de trabajo y descanso

Horario de trabajo:

Sistema de trabajo dos por dos, laborando 15 días al mes (turnos de trabajo de 12 horas).

VI. Cultura organizacional

Expectativas del comportamiento

El comportamiento debe estar acorde con las normas establecidas de disciplina y con el código de ética para los trabajadores del comercio, y debe asumir los valores compartidos de la organización.

Clima organizacional

Debe establecer relaciones de cooperación y ayuda mutua con los miembros de su equipo de trabajo, tener un alto sentido de pertenencia con la institución, crear un ambiente de comunicación abierta.

VII. Valores compartidos

-  Principio.
-  Responsabilidad social.
-  Cultura del servicio.
-  Profesionalidad.
-  Integridad moral.
-  Sentido de pertenencia.
-  Cohesión.
-  Solidaridad.

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

Fuente: elaboración propia

Anexo 10: Perfil de cargo por competencias para el Ejecutivo del punto de venta.

	Perfil de cargo por competencias Entidad: La División Territorial de ETECSA de Matanzas.		Folio:			
			Código:			
			Edición:			
			Fecha:			
			Página			
I. Datos generales						
Cargo	Ejecutivo del punto de venta.					
Área de trabajo	Centro Multiservicios de Telecomunicaciones de Cárdenas.					
Proceso al que pertenece	Comercial y Mercadotecnia.					
Cargos que le reportan						
Cargos a quien reporta	Ejecutivo del punto de venta (EP) y Jefe de unidad "D".					
Categoría ocupacional	Técnico					
Grupo de escala	VI					
Salario	\$1095.00					
II. Misión: Brindar servicios de telecomunicaciones de asistencia directa al cliente, satisfaciendo con calidad sus necesidades.						
III. Matriz de Competencias para el cargo		1	2	3	4	5
Comunicación						
 Capacidad para escuchar activamente y transmitir conceptos, ideas y sentimientos, adecuando los mensajes a las necesidades de los destinatarios y a los objetivos de la comunicación.						X
 Gestiona la información con el empleo efectivo de los recursos de que dispone.					X	
 Debe ser capaz de mantener un lenguaje adecuado con el usuario, comprender sus necesidades para ejecutar el servicio satisfactoriamente.						X
 Ser capaz de transmitirle a los mismos cuáles son las ofertas que se brindan de una manera clara para que se logre la interacción usuario-ejecutivo eficazmente.						X
Habilidades para ejecutar la venta						
 Capacidad de conseguir un objetivo comercial formulando						X

propuestas basadas en el conocimiento del producto/servicio y en las necesidades del usuario.					
<ul style="list-style-type: none"> Dominar con seguridad las características del mercado, cuales son las preferencias del usuario, para lograr ofrecer un buen servicio. 					X
<ul style="list-style-type: none"> Presenta las habilidades necesarias para probarle al usuario que el producto o servicio cumple sus expectativas. 					X
Orientación al cliente					
<ul style="list-style-type: none"> Presenta como objetivo fundamental brindar servicios de de telecomunicaciones de asistencia directa al cliente. 					X
<ul style="list-style-type: none"> Mantener una tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, de manera que se traduzca en el deleite total de éste. 					X
<ul style="list-style-type: none"> Desempeñar actividades orientas hacia el cliente para establecer la relación contractual del servicio y convenio de pago con el cliente. 					X
Conocimientos de los productos y servicios					
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de las características técnicas, las funcionalidades específicas, las políticas, precios, tarifas, los procedimientos y los canales de comercialización de los productos y servicios que brinda la empresa. 					X
<ul style="list-style-type: none"> Brindar seguridad y confianza al cliente demostrándole las ventajas del producto o servicio. 				X	
<ul style="list-style-type: none"> Ser apto para asegurarse de que se encuentre en funcionamiento, sin problemas tanto los productos como que los servicios se procesen eficientemente en el sistema para evitar futuras quejas e insatisfacciones. 					X
<ul style="list-style-type: none"> Capaz de analizar y gestionar las necesidades del cliente, según la cartera de productos y servicios empresariales, realizando su asignación. 					X
1. Saber 2.Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber					
IV. Requerimientos del Cargo					
Calificación formal o Graduado de Técnico medio o Nivel medio superior.					

escolaridad	Curso de capacitación de Ejecutivo del punto de venta.		
Conocimientos específicos	Conocimientos Básicos de idioma Inglés. Conocimientos Básicos de Computación.		
Experiencia previa	No es indispensable		
Requisitos físicos	1.Elemental	2.Medio	3.Superior
Buena presencia personal.			X
No tener trastornos del sistema nervioso ni padecimientos severos crónicos.			X
Buen estado de salud.			X
V. Requisitos de personalidad	1.No exigidos	2.Bajo	3.Medio
Atento a las necesidades de los clientes.			X
Respetuoso, cumplidor, confiable.			X
Mantener un vestuario y apariencia personal acorde a la actividad que realiza.			X
Comunicativo, responsable, honesto y organizado.			X
VI. Responsabilidades			
<p>Establece la relación contractual del servicio y convenios de pago con el cliente, elabora y negocia según las facultades otorgadas. Atiende y gestiona cualquier solicitud, queja, reclamación o planteamiento del cliente. Analizar y gestionar las necesidades del cliente, según la cartera de productos y servicios empresariales. Realiza el monitoreo y seguimiento continuo del estado del cliente. Administra las facilidades existentes para la provisión y venta de los servicios de telecomunicaciones. Efectúa el cobro de los servicios en ambas monedas y realiza la liquidación de efectivos. Concilia con el cliente, los cobros realizados y los pendientes de los mismos por los diferentes conceptos. Elabora información requerida inherente a la actividad comercial que realiza. Hace gestión de cobros. Ejecuta otras funciones de similar naturaleza según se requiera en el área que atiende el CTLCP Cárdenas.</p>			
VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo			

Esfuerzo físico y mental

Físico: Mediano.

Mental: Alta concentración.

Ambiente laboral

Iluminación: Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (500 lux de nivel de iluminación) (NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003)

Microclima: local adecuadamente climatizado con una agradable temperatura para el trabajador y los clientes.

Ruido: por debajo de los 85 dB (NC 871:2011)

Riesgos del puesto de trabajo

Molestias cerviceo lumbares por la postura, enfermedades circulatorias y osteomusculares.

Enfermedades profesionales: Estrés producido por la intensidad del trabajo, Teno Sinovitis Crónica de la Mano y la Muñeca.

Enfermedades relacionadas con la actividad laboral:

Estrés.

Padecimientos de la columna.

Trastornos de la visión.

Padecimientos circulatorios.

Medidas fundamentales para evitar estos riesgos

-  Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido.
-  Mantener una postura correcta durante el trabajo.
-  Correcto diseño y adecuada utilización de los objetos y medios de trabajo.
-  Mantener una distancia determinada con respecto al medio informático con que se labora, para no afectar la visión.

Régimen de trabajo y descanso
Horario de trabajo:

Sistema de trabajo dos por dos, laborando 15 días al mes (turnos de trabajo de 12 horas).

VI. Cultura organizacional
Expectativas del comportamiento

El comportamiento debe estar acorde con las normas establecidas de disciplina y con el código de ética para los trabajadores del comercio, y debe asumir los valores compartidos de la organización.

Clima organizacional

Debe establecer relaciones de cooperación y ayuda mutua con los miembros de su equipo de trabajo, tener un alto sentido de pertenencia con la institución, crear un ambiente de

comunicación abierta.		
VII. Valores compartidos		
<ul style="list-style-type: none"> Principio. Responsabilidad social. Cultura del servicio. Profesionalidad. Integridad moral. Sentido de pertenencia. Cohesión. Solidaridad.		
Realizado por:	Firma	Fecha
Revisado por:	Firma	Fecha
Aprobado por:	Firma	Fecha

Fuente: elaboración propia.