

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL



*Trabajo de Diploma en opción al título de
Ingeniero Industrial*

**Elaboración de los perfiles de cargo por competencia de
la UEB Transportación Matanzas.**

Autora: Helen de la Caridad Ramos Casanova

Tutor: MSc. Karel Martin Suárez

Pensamiento:

“(...) quizás lo más útil de nuestros modestos esfuerzos en la lucha por un mundo mejor será demostrar cuanto se puede hacer con tan poco, si todos los recursos humanos y materiales de la sociedad se pone al servicio del pueblo”

Fidel Castro Ruz

Dedicatoria:

A:

Mi mamá, que ha sido mi fuente de inspiración para lograr mis sueños y propósitos en la vida.

Te quiero con la Vida

Agradecimientos:

- ✚ A mi familia que siempre ha sido una base muy fuerte en mi vida.
- ✚ A mis amigos de la Universidad que siempre me apoyaron y ayudaron en lo necesario, Yadiel, Guelys, Yadian y Yenifer.
- ✚ A aquellas amistades que he ido conociendo en el transcurso de la vida y me han aportado su granito de canela, para llegar a donde he llegado.
- ✚ Y en especial a mi tutor Karel que con su apoyo y ayuda incondicional he logrado la meta que me propuse desde hace años atrás.

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD.

Yo, Helen de la Caridad Ramos Casanova, me declaro única autora de este trabajo de diploma titulado: "Actualización de los perfiles de cargo por competencias en la UEB Transportación Matanzas", como parte de la culminación de mis estudios en la especialidad de Ingeniería Industrial; en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo con la finalidad que estime conveniente.

Helen de la Caridad Ramos Casanova.

Ciudad de Matanzas, Cuba, 2019.

NOTA DE ACEPTACIÓN.

Presidente Tribunal.

Miembro del Tribunal.

Miembro del Tribunal.

Miembro del Tribunal.

Calificación.

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

Resumen:

La presente investigación se realiza en la UEB Transportación Matanzas, una unidad empresarial, subordinada a la Unión Cuba Petróleo, del Ministerio de la Industria Básica, perteneciente al MINEM, que se dedica esencialmente a la transportación de crudos y sus derivados. El estudio se titula: "Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la UEB Transportación Matanzas" y su objetivo general es establecer nuevas competencias desde una óptica novedosa que permita establecer evaluaciones adecuadas de desempeño laboral y mejor selección del personal, procurando el éxito en la práctica del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, según establecen las NC: 3000/2007. Para ello se decide enfocar el estudio hacia la actualización de los perfiles de cargo por competencia de los puestos Supervisor "B" en Control de flota (EP), Supervisor "B" en Control de flota y Técnico en Control de flota, teniendo en cuenta el impacto que estos tienen en la calidad de los servicios.

Para el cumplimiento de esta tarea se realiza una amplia revisión bibliográfica, y luego de conocer los diversos criterios y enfoques que expresan varios autores, se decide utilizar el procedimiento propuesto por Pérez (2013), partiendo de la determinación de las competencias de la unidad, la cual es alineada con las competencias de los procesos, y estas a su vez con las de los puestos de trabajo seleccionados.

Para el logro de las metas trazadas se emplea un grupo de métodos y técnicas que permitieron la recopilación, procesamiento y análisis de la información, dentro de las cuales se encuentran: trabajo grupal, tormenta de ideas, revisión de documentos, cuestionarios, entrevistas, métodos Delphi, Kendall y de selección de expertos. Como resultado se elaboran los perfiles de cargo con sus respectivas matrices de competencias en los puestos de trabajo analizados, representando una herramienta esencial para la eficiencia de los procesos de la organización.

Abstract:

Investigation this letter it become fulfilled in the UEB Transportation Matanzas, a managerial unit, subordinated to the Cuba Petroleo Union, of ministry of basic, belonging industry to the MINEM that is dedicated essentially to the transportation of unripe and your by products. The study regular: "Elaboration of the perfieses of position for competences in the UEB Transportation Matanzas and your general objective is to establish new competences from a novel optics it permits it establishes appropriate evaluations of labor and better acting selection of the personnel, by striving for the success in practice of the system of step integrated of the Human Capital, according to establish the NC: 3000/2007. For it decides focus the study towards the update of the profiles of position for competences of the "B" supervisor positions in control of fleet EP, B supervisor in control of fleet, by keeping in mind the impact that these has in the quality of the services.

For the fulfillment of this task carries out a wide bibliographical revision and later of knowing the diverse criterions and focus that express several authors decide use the procedure proposed by Perez (2013), departing from the determination of the competences of the unit determination, the who is lines up with the competences of the processes, and are priced at your time with those of the work positions selected.

For the attainment of the drawn goals employs a group of methods and technical that permitted the compendium, processing and analysis of the information, in those which find: group work, idea storm, revision of Delphi and Kendall documents, questionnaires, interviews, methods and of the selection of experts. How result elaborate the profiles of position your respective competitive matrix in the work positions analyzed, by representing a main tool for the efficiency of the processes of the organization.

Índice:

Introducción.....	1
Capítulo I: Marco teórico-referencial de la investigación.....	10
1.1 Gestión de los Recursos Humanos (GRH).....	10
1.1.2 Antecedentes de la GRH.....	10
1.1.3 Conceptualización de GRH.....	11
1.1.4 Subsistemas de la GRH.....	13
1.1.5 Rasgos y tendencias de la actual GRH.....	13
1.1.6 Objetivos de la GRH.....	15
1.1.7 Gestión de los Recursos Humanos en Cuba.....	16
1.1.8 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH).....	17
1.1.9 Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (GERH)	18
1.1.10 Importancia de la GRH.....	20
1.2 Gestión por Competencia.....	20
1.2.1 Ventajas de la Gestión por Competencias.....	21
1.2.2 Competencias laborales.....	22
1.2.3 Perfiles de competencias.....	26
1.3 Capacitación.....	29
1.3.1 Objetivos de la capacitación.....	29
1.3.2 La importancia de la capacitación tiene incidencia en varios aspectos.....	29
1.3.3 Matriz de Competencia Laboral. Elementos.....	30
Conclusiones Parciales.....	34
Capítulo II: Caracterización de la unidad objeto de estudio y selección de un procedimiento para a actualización de los perfiles de cargos por competencias.....	36
2.1 Historia de la UEB Transportación Matanzas.....	36
2.1.2 Objeto empresarial.....	38
2.1.3 Estructura Organizativa.....	39

2.1.4 Mapa de proceso	39
2.1.5 Valores compartidos por la empresa.....	40
2.1.6 Caracterización de la fuerza laboral.....	41
2.2 Antecedentes que justifican la investigación.....	45
2.3 Selección de un procedimiento para la actualización de los perfiles de cargo por Competencia.....	45
Capítulo III. Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales de los puestos de trabajo de la UEB Transportación Matanzas.....	58
3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado para la actualización de los perfiles de cargo por competencias laborales a los puestos de trabajo elegidos, en la UEB Transportación Matanzas.....	58
Conclusiones Parciales.....	80
Conclusiones.....	81
Recomendaciones.....	82
Bibliografía	
Anexos	



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

Introducción.

Se ha planteado que se atraviesa no una era de cambios, sino un cambio de era. Se registran profundas transformaciones en la forma de actuar de los negocios, que aceleran los tiempos de respuesta y exigen nuevas formas de organización del trabajo; como por ejemplo: contrataciones más flexibles, horarios extendidos y aumento en los requerimientos de la mano de obra. La concepción del trabajo y las formas de generación de la riqueza han cambiado el foco ya no está solo en producir bienes y servicios que atiendan las necesidades sino en generar una experiencia humana de autorrealización.³⁻⁵ Este cambio de visión ha traído consigo el entendimiento de que el éxito empresarial se sustenta en varios elementos que alineados de forma estratégica, configuran ventajas competitivas sostenibles. Uno de ellos el Talento Humano y sus competencias. **(Busso, V. 2014)**

En este escenario las competencias laborales se presentan como el vehículo para incrementar las potencialidades del talento humano y cumplir con los propósitos organizacionales. Objetivos que no escapan al campo de la gestión de los riesgos ocupacionales en donde cada vez más es evidente que la reducción de los accidentes, enfermedades y riesgos asociados al proceso productivo requiere de líderes y gestores creativos, que den respuestas innovadoras a los problemas cotidianos que se les presentan.

Hoy en día la globalización ha causado, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, niveles más elevados de habilidades requeridas, e inevitablemente niveles más altos de stress.**(Quezada, H. 2006)**

Se hace imprescindible un análisis y evaluación para tomar las medidas necesarias en el camino hacia un desarrollo profesional con bases sólidas y visión de futuro, lo cual implica explotar al máximo las aptitudes que se poseen y moldearlas en función al perfil necesario y requerido para el puesto que se desea ejecutar, ante las nuevas exigencias. Por ello, las empresas deben adaptarse, e incluso, anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

intelectual con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización. **(Quezada, H. 2006)**

La evaluación de las competencias laborales constituye una actividad de gran importancia para lograr una adecuada gestión de los recursos humanos. De ella dependen la correcta realización de otras actividades como la evaluación de desempeño, la promoción, la remuneración y la formación. El término competencias es definido de diferentes formas en la actualidad. En esta investigación se utiliza la definición de la Norma Cubana (NC 3000: 2007) que establece a la competencia como: "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". **(González, A. and Cabrera, Y. 2010)**

Uno de los sistemas que mayor evolución ha presentado en las últimas décadas, lo constituye la Gestión del Capital Humano (GCH), transitando desde sus inicios por la clásica administración del personal hasta un modelo de gestión integrada con enfoque estratégico y por procesos, que promueve la competencia, el desarrollo y la motivación laboral del recurso más valioso de una organización el "hombre". **(Quezada, H. 2006)**.

En las entidades existe una tendencia cada vez más fuerte hacia la GCH, potenciando las características del personal, en función de los puestos y funciones que deberán desempeñar, es decir humanizando esta gestión. Además tiene como tarea lograr la administración del "Capital Humano", el cual actualmente es una expresión muy utilizada a partir de los cambios organizacionales y el rol preponderante que el conocimiento y el talento humano juega en la nueva economía.

La GCH debe responder a los objetivos, metas, responsabilidades y problemas que deben resolver las empresas. No es un sistema para sí, sino un instrumento para lograr en integración con los demás sistemas, la organización y el funcionamiento que permitan a la empresa obtener los resultados previstos. Su diseño permite a la empresa y debe hacerse



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

teniendo en cuenta las características tecnológicas y productivas particularidades de las Norma cubanas de Gestión de Capital Humano.

Hoy más que nunca, Cuba requiere optimizar el capital humano formado por la Revolución y emplear en cada empresa la fuerza laboral necesaria. Donde haga falta un trabajador, no debe haber más; se requiere erradicar el subempleo. No obstante en nuestro sistema ningún trabajador sobra, existen posibilidades para cada persona apta pueda realizar una labor útil a la sociedad y a sí misma.

Partiendo de estas dos premisas, para eliminar el despilfarro de la fuerza de trabajo y lograr que nadie sobre, es imprescindible redistribuir la fuerza laboral hacia tareas prioritarias del país, mediante un proceso ordenado que cada vez más propenda a la aplicación consecuente del principio de distribución socialista, de cada cual según su trabajo, piedra angular en la implementación de la GCH. **(Marín, J.2012)**

La gestión de recursos humanos ha abandonado el enfoque de tipo micro analítico centrado en los costos, evolucionando hacia una dirección estratégica en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos de la organización mediante el desarrollo de competencias laborales y el compromiso organizacional como componentes claves en el proceso de creación de valor.

Este planteamiento es compartido por la gestión de recursos humanos basada en las competencias laborales, que considera que estas inciden tanto en la conducta y el desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y en su compromiso organizacional. Al centro de este paradigma se encuentran catálogos con los perfiles ocupacionales y de las unidades de competencia laboral que requieren los puestos de trabajo de las personas que lo ejecutan.

La gestión de recursos humanos por competencias permite desarrollar el compromiso organizacional, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, reconociendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y como un medio para crear ventajas competitivas sostenibles dentro de la organización. **(Gasalla, J.2005)**



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

El capital humano conforma el conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa, que poseen las personas de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender, se ha convertido en el único activo capaz de superarse a sí mismo de forma permanente, así el hecho de que ocurra de forma eficiente va a depender de la adecuada gestión de este dentro de la organización. **(Alonso Suárez, C. 2008)**

Este nuevo reto de poseer un capital humano competente, eficiente, con sentido de pertenencia, provoca la necesidad de identificar las competencias que debe tener un trabajador para desempeñarse con eficiencia en su puesto laboral. La competencia laboral por tanto, es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el rendimiento de los individuos y de la organización, que es sin dudas la finalidad de la gestión por competencias. La Gestión por Competencia es una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento del capital humano. **(Alonso Suárez, C. 2008)**

La instalación de un modelo de Gestión por Competencias, supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa. **(Sánchez Rodríguez, A.2007)**

La implementación de un sistema de gestión por competencia es dirigir de manera integral los recursos humanos dentro de la empresa a través de los aprovechamientos de los conocimientos, habilidades y capacidades de cada persona. Este toma mucha importancia ya que prima al capital humano como el principal recurso en una organización.

Todo esto introduce nuevos planteamientos y retos para las empresas cubanas, para adaptarse y encontrar el camino más competitivo en este nuevo siglo, marcando el rumbo de las organizaciones basado estudio de las competencias laborales. Con la aplicación del sistema de perfeccionamiento empresarial se ha comenzado a organizar el trabajo por competencias, viendo el capital humano y la gestión del conocimiento como principales fuentes de ventaja competitiva.



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

La clave para lograr la eficiencia, está en la preparación de los recursos humanos, que deben ser identificados y evaluados a través de las competencias laborales para cada puesto de trabajo. Es necesaria una certera actuación por parte de la dirección de las organizaciones, para formar un personal flexible, multifuncional, con amplia formación científico-técnica, culturalmente integral; como el contexto cubano requiere. **(Soria, M.**

2011)

En tal sentido, existe en Cuba una intención colegiada de impulsar proyectos de investigación que logren orientar a las empresas hacia el desarrollo competente de los hombres en el trabajo; ya no solo pensando en la productividad, sino en el perfeccionamiento y la propia realización del ser humano; reflejándose ello en el enorme interés que existe por aplicar la gestión por competencias como una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento de sus recursos humanos. **(Acosta, E.2011)**

Este modo de gestión crece en importancia: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. Lo oportuno de este enfoque es que su concepción básica reconoce que son los recursos humanos de la empresa los que le permiten lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. **(Asamblea Nacional del Poder Popular. 2014)**

Dado que las organizaciones se mueven en un contexto que las obliga a ajustar sus metas y objetivos en forma permanente, complejizando el alineamiento estratégico entre desempeños y metas, se hace necesario derivar desde un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos generales de los cargos, hacia un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requieren para el éxito del negocio. **(Spencer.1994)**

Sobre la base de este pensamiento se erige fundamentalmente la concepción de los perfiles de cargo por competencia a desarrollar. Varios autores han coincidido con lo anteriormente planteado, sustituyendo los antiguos perfiles de cargo por una nueva concepción. Los actuales perfiles de competencia se centran más bien en las



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

responsabilidades y actuaciones que deberá tener el individuo para desempeñar exitosamente su trabajo bajo una situación contextualizada.

Hoy en día existe una tendencia marcada a la formación de puestos de trabajo polivalentes o de multihabilidades, por lo cual, es preciso que los perfiles de puestos de trabajo se correspondan con esta tendencia, de tal manera que no se traduzcan en una camisa de fuerza o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo.

El perfil de competencias no es más que un profesiograma que se centra en lo que debe lograr el trabajador, es decir, en las competencias que debe tener o desarrollar para lograr una conducta exitosa en su puesto. **(Baute, Y.2012)**

Inicia con la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos, de modo que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso. Esto permite propiciar la selección de las personas que reúnan las aptitudes mínimas para desempeñar satisfactoriamente el trabajo; evaluar adecuadamente el desempeño de cada trabajador, diseñar los programas de formación y desarrollo, estructurar los planes de capacitación y realizar una correcta promoción. En la elaboración de los perfiles de cargo por competencias, las mismas competencias pueden estar presentes en muchísimos cargos de naturaleza diferente, pero con niveles requeridos distintos. Esto facilita poder comparar el perfil de cargo por competencias, observado en una persona con el perfil de competencias requerido en un cargo distinto al suyo, logrando encontrar ajustes que de otra manera sería difícil de determinar. **(Cuesta Santos, A.2010)**

En todo caso, para gestionar de hecho el stock de competencias esenciales de una empresa, los altos directivos deben ser capaces de desagregar las competencias esenciales en sus componentes, hasta llegar a las personas específicas que poseen un talento específico. **(Pérez Muñoz, D.2013)**

En Cuba se trabaja en la introducción de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH), a partir de la implementación del grupo de las Normas Cubanas 3000, 3001, 3002 del 2007, donde se han instrumentado las regulaciones y requisitos a cumplir por las organizaciones para la ejecución de dicho sistema, el cual tiene un impacto en la



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

calidad, en el incremento de la productividad y en las relaciones laborales satisfactorias.
(Asamblea Nacional del Poder Popular. 2014)

Las empresas cubanas de hoy en día carecen de un enfoque moderno de la Gestión del Capital Humanos por Competencia, y la UEB Transportación Matanzas, no está exenta de este fenómeno. La Dirección General y de Recursos Humanos de la UEB Transportación Matanzas, requiere la aplicación de un diseño actualizado del perfil de cargo por competencias de los puestos de trabajo, debido a que se considera que las competencias laborales existentes en los perfiles de cargo no definen, en la mayoría de los casos, cuáles son las exigencias de los puestos.

En virtud de contribuir con lo antes expuesto y en correspondencia con la solicitud de la propia dirección de la empresa, se realiza este estudio, donde se pretende elaborar las competencias laborales para los puestos de trabajo claves: Supervisor "B" en Control de flota (EP), Supervisor "B" en Control de flota y Técnico en Control de flota; teniendo en cuenta que son de gran trascendencia por la responsabilidad en la calidad del trabajo. Por ello, es posible afirmar que la gestión del capital humano por competencias laborales en estos puestos se hace inmediata. De aquí se deriva el siguiente **problema científico**:

En la UEB Transportación Matanzas, los perfiles de cargo por competencias no se corresponden con las exigencias actuales de los puestos de trabajo, por esta razón se ve limitado el funcionamiento del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, implementado mediante las NC 3000/07.

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

1. ¿Cuáles son los preceptos teóricos - metodológicos sobre los perfiles de cargo por competencia?
2. ¿Qué procedimiento utilizar para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la UEB Transportación Matanzas?
3. ¿Es posible actualizar los perfiles de cargo por competencias en los puestos: Supervisor" B" en Control de flota (EP), Supervisor" B" en Control de flota y Técnico en Control de flota a partir de la aplicación del procedimiento seleccionado?

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



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

Elaborar los perfiles de cargo por competencias en la UEB Transportación Matanzas, con vista a lograr progresos en el funcionamiento del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano implementado según las NC 3000/07.

Tareas de la investigación:

1. Desarrollo de la fundamentación teórica que sustentan la Gestión por Competencias.
2. Selección del procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la UEB Transportación Matanzas.
3. Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en los puestos de trabajo Supervisor” B” en Control de flota (EP), Supervisor ”B” en Control de flota y Técnico en Control de flota. **Etapas de la investigación**

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

Principales métodos, técnicas y herramientas utilizadas:

Para cumplimentar el objetivo general y las tareas de la investigación se utilizan diferentes técnicas y métodos como: Método Delphi, Kendall, Método de selección de los expertos, cuestionario, trabajo en grupo, revisión de documentos, técnicas creativas de generación de ideas, entre otras herramientas que permiten determinar las competencias de la organización, el proceso y los puestos de trabajo.



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

La investigación está estructurada de la manera siguiente:

Capítulo I. Marco teórico referencial: En él se abordan los fundamentos teóricos acerca de la gestión del capital humano, el análisis y descripción de puestos de trabajo, la gestión por competencias y los perfiles de cargo por competencias, mediante una búsqueda bibliográfica actualizada sobre autores de los últimos tiempos.

Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio: Se realiza la caracterización de la UEB Transportación Matanzas y la selección de un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo con sus etapas, fases, pasos y sub-pasos.

Capítulo III. Aplicación del procedimiento seleccionado para la actualización de los perfiles de cargo por competencias en UEB Transportación Matanzas: Se aplica el procedimiento y se analizan los principales resultados de la investigación, presentándose los perfiles de cargo por competencias determinados para cada puesto de trabajo.

Conclusiones.

Recomendaciones.

Bibliografías.

Anexos.



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

Capítulo I: Marco teórico-referencial de la investigación.

Las indetenibles transformaciones que ha venido asimilando el mundo actual inciden directamente en todos los escenarios donde interviene el factor humano. Esto trae aparejado que el mundo laboral exija personas cada vez más competentes, productivas, creativas, independientes, capaces de adaptarse e identificar sus contextos de actuación, evaluar situaciones, tomar decisiones, hacer inferencias y generalizaciones, cuyas pretensiones culminan en el objetivo decisivo del sistema de formación profesional existente en la actualidad: producir “competencias”.

A lo largo del capítulo, se expone una variedad de concepciones sobre gestión del capital humano y gestión por competencias, posteriormente a haberse realizado un exhaustivo análisis de bibliografía actualizada, que permite exponer una panorámica de los principales enfoques del tema.

1.1 Gestión de los Recursos Humanos (GRH)

La Gestión de los Recursos Humanos es uno de los puntos esenciales para el correcto funcionamiento de la UEB, dada la necesidad de obtener mayor calidad y productividad para lograr mantener los parámetros e indicadores que se exigen en la transportación de petróleo crudo y sus derivados. **(Beer, M.1989)**

1.1.2 Antecedentes de la Gestión de los Recursos Humanos

Sería muy difícil poder enmarcar el momento exacto en que se dio inicio al uso de las técnicas de administración de personal, ya que la existencia de esta función es condición necesaria para la propia existencia de la civilización. Sin embargo, gran número de autores coincide en afirmar que es a partir de mediados del siglo XIX que se puede comenzar a hablar de administración de personal, resaltándose los criterios que en este sentido son manejados por donde se da a conocer la existencia, a lo largo de casi cien años, de varias corrientes del pensamiento organizativo empresarial que tuvieron una gran repercusión en la actividad encargada de la dirección de personal, a tal punto de marcarle sus pautas. Sin embargo, las principales causas que provocaron la aparición y desarrollo de la función de recursos humanos a lo largo de la historia empresarial se resumen en: crecimiento en tamaño de las empresas, creciente normativización laboral,



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

acción sindical, la humanización del trabajo, creciente tecnificación de los procesos productivos, y la retribución. **(Carrasco, J. 2009)(Chiavenato, I. 2007)**

Resultado de estas causas, la función de personal fue haciendo acto de presencia en las empresas a medida que fue siendo necesaria. Este proceso evolutivo siguió un cierto orden cronológico, detectándose cierta similitud en el mismo en diferentes países, lo cual se corrobora en los casos de Brasil (Chiavenato 1995) México (Werther & Davis, 1992); España (Puchols, 1995); Estados Unidos (Stoner, 1995) y Cuba, que dada las características de su sistema social imprimió un sello particular al tratamiento del hombre en la sociedad pero sin apartarse del proceso evolutivo inicial. Todo esto conllevó a que la función de recursos humanos se esté desarrollando en los días de hoy, para el logro del éxito empresarial, sobre la base de la GRH. **(Castellanos C. 2015)**

1.1.3 Conceptualización de Gestión de los Recursos Humanos

Muchos autores han definido la GRH, comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización. También puede percibirse como la actividad que realiza la empresa para: obtener, formar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr su objetivo; diseñar e implementar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible; crear una cultura de empresa que integre todas las personas que componen la comunidad de intereses y relaciones, con una meta y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendental a su dedicación al trabajo. **(Castellanos C. 2015)**

La Gestión de Recursos Humanos es la esencia de la gestión empresarial, es un 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. La norma cubana NC 486 (2006) la Gestión de los Recursos Humanos se basa en actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, que permiten materializar la política laboral, que se aplican con la participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los recursos humanos, que determinan o inciden en el desempeño de la organización. **(Escobar, S.C. 2011)**



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá, el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. **(Heathfield, Susan M)**

Es una actividad que necesita de la participación activa de todos los trabajadores de la empresa; su objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Se refiere que es el conocimiento explícito o tácito útil para la empresa, que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender, **(McNamara, Carter, 2011)**

La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas. Es un conjunto de actividades que necesitan de la participación activa de todos los trabajadores de la empresa y están encaminadas a fomentar los objetivos de la organización, influyendo principalmente en las personas como componente fundamental en el cumplimiento de las estrategias empresariales, en el logro de un conjunto de habilidades, condiciones de trabajo y aptitudes de las mismas. **(Sinaí, R. 2014)**

El Decreto 281 (2013) plantea que es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. **(Cabrera, Y. 2013)**

Es la función dentro de una organización que se concentra en la contratación, dirección y de suministrar la dirección para las personas que trabajan en la organización. Es la función organizativa que trata sobre los asuntos relacionados con las personas como la compensación, la contratación, la dirección de rendimiento, el desarrollo de la organización, la inocuidad, la salud, los beneficios, la empleado motivación, la comunicación, la administración, y el entrenamiento. **(González Santoyo, F. 2013)**

Afirma que son los conocimientos, actitudes y habilidades que los trabajadores posean, demuestren y desarrollen, los que pueden crear ventajas competitivas sostenidas en las instituciones. **(Kate, J. 2013)**



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

Una vez analizadas todas las definiciones anteriores emitidas por los diferentes autores se puede decir que la gestión de los recursos humanos es un conjunto de acciones tomadas por la empresa que le permitan la correcta selección y manipulación de las personas para lograr de un conjunto de habilidades, aptitudes y valores de las mismas que la conlleven al cumplimiento satisfactorio de sus metas y objetivos como institución.

1.1.4 Subsistemas de la Gestión de los Recursos Humanos

La GRH está constituida por subsistemas interdependientes, entre los cuales se encuentran:

- ✓ **Subsistema de alimentación de los recursos humanos.** Incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- ✓ **Subsistema de aplicación de los recursos humanos.** Abarca el análisis y la descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del desempeño y el movimiento de personal.
- ✓ **Subsistema de mantenimiento de los recursos humanos.** Contempla la remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.
- ✓ **Subsistema de desarrollo de los recursos humanos.** Comprende el entrenamiento y los planes de desarrollo de personal.
- ✓ **Subsistema de control de recursos humanos.** Incluye el banco de datos, el sistema de información de los recursos humanos (recolección y tratamiento de los datos, estadísticas, registros, informes, mapas), y las auditorías. **(Rodríguez Beltrame, L.2010)**

Cualquier alteración que ocurra en alguno de los subsistemas provoca influencias en los demás. Estos subsistemas forman un proceso mediante el cual los recursos humanos se captan, atraen, aplican, mantienen, desarrollan y controlan por la organización.

1.1.5 Rasgos y tendencias de la actual Gestión de los Recursos Humanos.

Los rasgos fundamentales de la actual GRH son:

- ✓ Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

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

(Oficina Nacional de Normalización.2011)

Se plantea que las tendencias de la actual gestión de los recursos humanos son:

- ✓ Rejuvenecimiento de la empresa y disminución de costes fijos: En los últimos tiempos hemos asistido a la aplicación de diferentes fórmulas de regulación de

empleo. En ocasiones acudiendo a prejubilaciones lineales y al mismo tiempo contratando jóvenes de coste más bajo

- ✓ Aligeramiento de “peso” propio: Como fórmula conservadora se sigue acudiendo al trabajo temporal, sirviendo en ocasiones como procesos de preselección de personas. También se está extendiendo el “outsourcing”, cada vez ampliado a más temas y funciones. Se está comenzando a poner en marcha el outsourcing estratégico.
- ✓ Aplicación más extensiva de la tecnología: Aunque el tele-trabajo no ha avanzado en la medida en que se pensaba hace unos años, está dando resultados siempre que no sea una reconversión al 100% y se seleccione adecuadamente qué actividades y personas pueden ser objeto y agentes para trabajar a distancia.
- ✓ Aprovechamiento de las diferencias: Cada vez más la globalización es un hecho del cuál se trata sacar ventajas. Y una de ellas es la diversidad de la fuerza laboral tanto en el territorio nacional como a través de alianzas y asociaciones transnacionales. Otra de las diversidades es la de género que sin duda su eficiente gestión va a redundar en la forma de trabajar en el futuro. **(González, A. and Cabrera, Y. 2010)**

1.1.6 Objetivos de la Gestión de los Recursos Humanos.

La gestión de los recursos humanos busca mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñarse. Para comprender mejor los objetivos de la gestión de los recursos humanos en las empresas es importante conocer la evolución que viene experimentando la empresa en el tema de personal y de los recursos humanos (Colectivo de Autores 2012). Esta evolución normalmente pasa por tres estados:

- ✓ Orientación administrativa y preocupación por el control, el área de la empresa encargada de esta responsabilidad recibe en nombre de Departamento de Capital Humano.
- ✓ Énfasis en las relaciones de trabajo.
- ✓ Enfoque estratégico.



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

En general los objetivos de la gestión de los recursos humanos abarcan la atracción de candidatos, retener a empleados idóneos, buscar productividad en el trabajo, mejorar la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de las normas. **(Legorreta, B.2012)**

1.1.7 Gestión de los Recursos Humanos en Cuba

La GRH en Cuba se ha ido desarrollando paulatinamente de manera similar a como ha sucedido en el ámbito latinoamericano y demás regiones del mundo. En este sentido Cuesta ha identificado y caracterizado el desarrollo de esta función en nuestro país. Desde los primeros años de la década del noventa se han estado introduciendo en el país sistemas de GRH en organismos, instituciones y empresas que en muchos casos responden de manera circunstancial a influencias y no a nuestra verdadera realidad.

Cuesta adaptó el modelo de Beer y colaboradores a la práctica empresarial cubana ofreciendo una lista de preguntas claves para diagnosticar el estado de la GRH, el mismo se conoce como Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico Proyección y Control (GRH DPC). **(Cuesta Santos, A 2005)**

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos resume que las organizaciones deberán establecer y mantener un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SIGCH), tomando como referencia los requisitos generales y específicos se fijan en el capítulo 4, de la NC 3001 del 2007.

En la actualidad se desarrolla en el país el denominado proceso de perfeccionamiento empresarial. La aprobación de sus bases generales ha permitido comenzar el proceso de mejora continua de manera planificada y organizada en todas las empresas del país. Lo que se convierte en un factor excepcional para introducir y desarrollar la GRH con enfoques cualitativamente superiores. Sin embargo, en sus planteamientos relacionados con esta función se hace necesario continuar desarrollando los principios planteados, si verdaderamente se quiere avanzar hacia su desarrollo con un enfoque estratégico y proactivo.

La academia no se ha mantenido al margen de todo este proceso de cambio y transformación y, por el contrario, son varios los estudios realizados en torno a la función de GRH en el contexto del sector empresarial cubano que, aunque han seguido objetivos específicos y diferentes perspectivas de investigación, por lo general todos han pretendido desde diversas ópticas, potenciar el rol de esta función. **(González, A. and Manrique, G. 2010)**



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

1.1.8 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH)

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos se resume en el esquema que se muestra en la figura 1, abarca de forma general los requisitos especificados en la NC 3001: 2007 que tienen que cumplir las organizaciones para poder certificar el SGICH sobre la base de la mejora continua del desempeño laboral, para que las organizaciones diseñen y apliquen el sistema debe estar integrado con la estrategia de la organización. Los requisitos generales para su implementación son:

- ✓ La implementación del sistema es una decisión estratégica de la alta dirección.
- ✓ La alta dirección debe liderar la formulación, la implementación y la integración de los procesos de Recursos Humanos.
- ✓ Debe existir un clima laboral satisfactorio.
- ✓ En la estructura de dirección debe de estar aprobada y delimitada cada una de las funciones y responsabilidades.
- ✓ Debe de estar designado un miembro de la alta dirección que dirija los procesos de Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH).
- ✓ Los procesos de gestión de Capital Humano (GCH) deben estar identificados y además hay que establecer su interrelación.

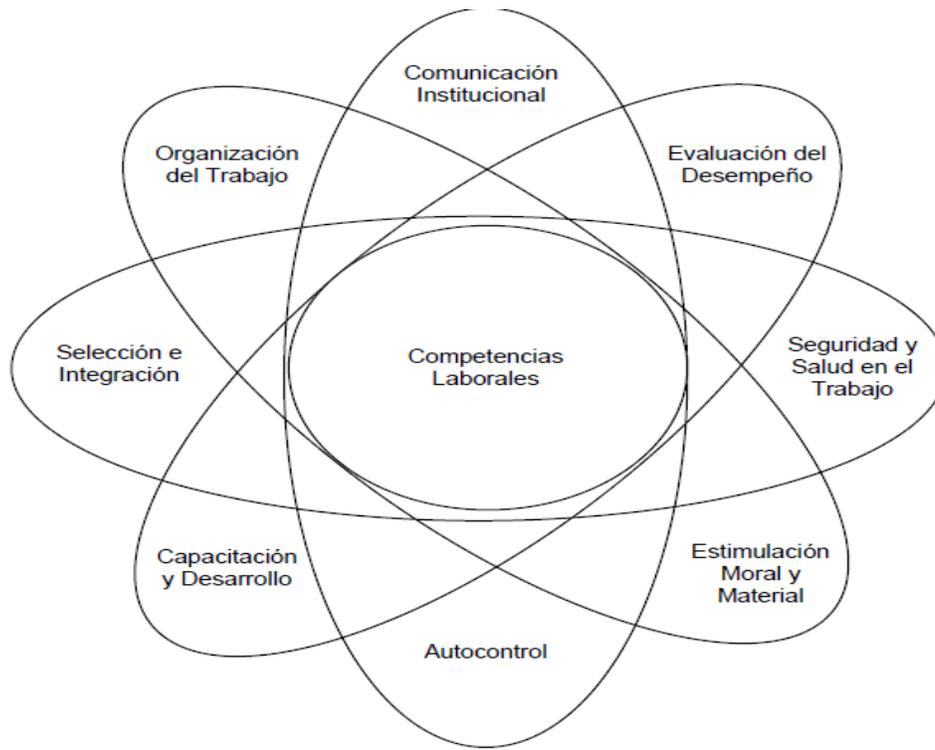


Figura1: Modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

Fuente: Norma Cubana 3001:2007. **(Oficina Nacional de Normalización. 2007)**

1.1.9 Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (GERH)

La competencia cada vez mayor entre las empresas devino en un mejor tratamiento hacia los recursos humanos como único factor capaz de delimitar las pautas entre unas empresas y otras, naciendo entonces así la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (GERH).

Se puntualiza que en la actualidad esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los recursos humanos son: la consideración de los recursos humanos como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones; el enfoque sistémico o integrador en la gestión de recursos humanos y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la gestión de los mismos y la estrategia organizacional. El mismo define como GERH 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. **(González, A .2009)**

Existe un consenso en torno a cuatro elementos principales que distinguen la gestión de los recursos humanos como estratégica y la diferencian de la gestión de los recursos humanos tradicional; estos son los siguientes:

- ✓ La convicción de que las personas son un recurso estratégico para la generación de ventajas competitivas y, por tanto, se considera que la gestión de los recursos humanos es clave en la consecución de los objetivos estratégicos.
- ✓ La inclusión de la planificación a largo plazo de los recursos humanos es considerada como el primer paso en la evolución de una gestión de estos estratégicamente orientada. Significando un cambio cualitativo entre la concepción clásica y la concepción renovada que representa la antesala de la integración de la misma en el sistema de gestión de la empresa.
- ✓ La relación entre la gestión de recursos humanos y la estrategia empresarial con la implantación de sistemas de gestión de recursos humanos bidireccionales y proactivos en la formulación e implantación de la estrategia que requiere la integración horizontal y la integración vertical de la misma.
- ✓ Los mandos de línea deben desempeñar un importante papel como elementos de transformación estratégica de la gestión y, por tanto, deben tener mayores responsabilidades, especialmente en áreas como: empleo, desarrollo y recursos humanos, entre otros. Los enfoques sistémicos, multidisciplinarios, participativos, proactivos y de procesos, son indispensables para la GERH en la actualidad, por tal razón es necesario contar con un modelo consecuente con esos enfoques bajo una previa determinación de la dirección estratégica a utilizar en el mismo. Es de vital importancia que esa estrategia se encuentre acorde a la cultura organizacional de la empresa y las políticas de GRH prestas a definir; considerando siempre todas las interacciones con las áreas funcionales del interior organizacional y con su entorno. **(Guerrero Dávalos, C and Narvárez Vázquez.2013)**



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

1.1.10 Importancia de la Gestión de los Recursos Humanos.

La gestión de recursos humanos contribuye a que los seres humanos que integran una empresa apoyen al logro de los objetivos. La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan:

- ✓ Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- ✓ Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- ✓ La crisis de productividad.
- ✓ El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- ✓ Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- ✓ Las tendencias para la próxima década. **(Caballano Alcántara, J. 2010)**

1.2 Gestión por Competencia

La gestión por competencias es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño. Cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo, esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno. La capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar qué cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano, para así lograr destacar de entre las demás o lo que Mc Clelland llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente. **(Cabrera, Y. 2013)**

La gestión por competencias se entiende como la búsqueda de relación entre los empleos y las personas, haciendo énfasis en las personas. Este enfoque trata de buscar el modo de desarrollar y explotar las competencias individuales y colectivas, considerando



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

el aprovechamiento óptimo que puede hacerse incluso mediante modificaciones en la organización y sus productos/servicios. **(Cuesta Santos, A 2010)**

La gestión por competencias nace en el campo de la de la psicología organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH, y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología ocupan un importante lugar. **(Cuesta Santos, A. 2010)**

Las organizaciones necesitan personal con habilidades y destrezas que ayuden al crecimiento de la empresa en el corto y mediano plazo, los directivos deben reclutar al mejor talento humano que tenga competencias que puedan ser desarrolladas y que las personas tengan el compromiso de trabajo y desarrollo profesional, es en ese momento donde se fundamenta un ganar - ganar en las organizaciones desde la perspectiva interna de la organización. **(González Santoyo, F.2013)**

Según los criterios anteriores el autor define la Gestión por Competencias como optimizar la correlación entre las funciones que debe cumplir el empleado y sus características y habilidades para poder aprovechar al máximo las oportunidades dadas en las competencias de las personas. **(González, A. and Manrique, G. 2010)**

1.2.1 Ventajas de la Gestión por Competencias

La necesidad de integrar un modelo de gestión por competencias en el entorno empresarial es importante para desarrollo de la economía en las instituciones del sector en el que se realiza la investigación. **(González, V. 2002)**

González (2002) expone que la gestión por competencias, además de cubrir estas aporta múltiples ventajas como son:

- ✓ 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.



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

- ✓ El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- ✓ La conciencia de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. 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.

1.2.2 Competencias laborales

Las competencias así definidas, serían pues la base para la captación y selección de los trabajadores, así como para su ulterior evaluación, capacitación y promoción.

Las competencias laborales son: El conjunto de conocimientos teóricos, destrezas o habilidades y actitudes, que son aplicadas por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo, en correspondencia con los requerimientos técnicos y de calidad que se exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones. **(Oficina Nacional de Normalización. 2007)**

La determinación de las competencias laborales, es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego, con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. Se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, lo que implica la participación de trabajadores expertos en dicho proceso. También puede utilizarse la consultoría en el tema. **(Magallanes, V. 2016)**

La determinación de las competencias laborales, nos permite: propiciar la selección de las personas que reúnan las competencias mínimas para desempeñar satisfactoriamente el trabajo; evaluar adecuadamente el desempeño de cada trabajador, diseñar los programas

de formación y desarrollo, estructurar los planes de capacitación y realizar una correcta promoción. **(Martínez Jiménez, J.2015)**

El método más utilizado para la determinación de las competencias, es el de la tormenta de ideas, con un grupo de expertos vinculados a un proceso o área específica. En este caso, el grupo en cuestión, recibe con anticipación los cargos o puestos que van a ser objeto del trabajo y las funciones o contenidos de trabajo de los mismos. Luego, durante el desarrollo del ejercicio, recogen o anotan en tres columnas (conocimientos, habilidades y actitudes o rasgos de personalidad) las competencias que consideren necesarias para el óptimo desempeño de las funciones o contenidos previamente definidos. **(Castellanos Castillo 2015)**

Después, en cada columna, se separan aquellas competencias mínimas para la captación de los trabajadores y las que pueden ser adquiridas después del ingreso a la organización, mediante los programas de desarrollo y capacitación. Las mínimas, conformarán los requisitos indispensables para la ocupación del cargo, base fundamental en la captación y la selección. Las otras, serán tenidas en cuenta para la elaboración de los planes de capacitación y desarrollo ulterior de cada trabajador.

Las competencias, definidas para cada cargo o puesto de trabajo, se conocen también con el nombre de perfil o perfil de competencias del cargo.

A continuación se muestran varios criterios de distintos autores sobre el término Competencia:

Año	Autor	Concepto
1982	Boyatzis	Las competencias son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en una determinada cultura organizacional.
1997	Levy-Leboyer	Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos.

		Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.
1998	Le Boterf	Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.
1999	Cardona y Chinchilla	Las competencias son comportamientos habituales, siendo el resultado de las características innatas, conocimientos, actitudes y habilidades personales.
2000	Mertens	Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.
2001	Briasco	Es la operacionalización, en situación profesional de capacidades que permiten ejercer convenientemente una función o una actividad.
2005	Artidiello y Conrado	Expresión del comportamiento humano, cualidad inherente al hombre, en ocasiones encontramos bajo el nombre de competencias y tratadas indistintamente como tales habilidades, capacidades, actitudes y otras formas de actuación humana.
2008	Ojeda	Contractos holísticos, en los que subyacen formaciones psicológicas subjetivas, que se configuran y manifiestan como resultado del despliegue de la subjetividad de manera estable en el marco de una situación concreta, ante las exigencias del trabajo y las demandas estratégicas de la organización, para solucionar tareas y problemas concretos con éxito, permitiendo una interrelación productiva, un afrontamiento constructivo de la realidad del sujeto en la interacción con el medio.
2008	Martínez	Es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión

		necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.
2010	Cuesta	Son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado determinada en una cultura organizacional.
2011	Escobar	Reflejan la práctica eficaz de las personas en el trabajo que desempeñan y en la empresa, sobre la base del desarrollo e integración de los componentes de autorregulación ejecutora e inductora de su personalidad, en unidad funcional. Por lo que en ella se integra no sólo conocimientos y habilidades requeridas para el ejercicio de una actividad laboral o profesional, sino también un conjunto de características relativamente estables de la personalidad.
2014	Ingram	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 altamente apreciadas en la población en edad laboral y el mundo de los negocios, incluyendo aptitudes de liderazgo y habilidades interpersonales.
2017	López	Las competencias son los conocimientos que poseen empíricamente las personas, las mismas obtienen las habilidades y destrezas para desarrollar ciertas actividades, las cuales permiten realizar estas tareas de manera sencilla pero de forma eficaz y eficiente, ya que mediante la práctica rutinaria de estas actividades, las personas se vuelven más hábiles al momento de realizarlas.
2017	Sánchez, Moreno y Martínez	Es una compleja y sinérgica estructura de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socioafectivos 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.

2017	Muñoz y Soto	...conocimientos, destrezas, aptitudes cognitivas, fisiológicas, rasgos emocionales, cultura, valores, entre otros, que se evidencian a través de indicadores de conducta observable y medible dentro de estándares o criterios de desempeño esperados por una organización.
2017	Vázquez	Se consideran como el conjunto de saberes entrelazados de forma sistémica que se exponen durante el desempeño laboral en correspondencia con el entorno, y que proporcionan calidad, eficiencia y productividad a la organización; lo que se pone de manifiesto en los conocimientos, habilidades y actitudes.

Cuadro1: Criterios según varios autores sobre el término Competencia.

1.2.3 Perfiles de competencias

Los perfiles de competencias o perfiles de los cargos, 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. Las variaciones de las misiones, los procesos, la tecnología, los requerimientos del mercado, etcétera, implican una revisión y ajuste de los perfiles de los cargos afectados por o vinculados con dichos cambios. Los perfiles de competencias mínimas indispensables de los cargos, deben ser de dominio de los que trabajan en la captación y selección del personal. Se utilizarán en la liberación o publicación de las convocatorias y servirán de base, tanto para la formación de las bolsas de posibles trabajadores, como para el trabajo de selección definitiva, o sea, que se utilizarán en la realización de las entrevistas, así como en la evaluación de estas y de las pruebas sicométricas para la contratación. **(Manrique, G and González, A. 2010)**

Otro de los procesos de importancia en la gestión y desarrollo del capital humano de la entidad, es el conocido como inducción. Este se refiere a la información (reglamentos, normas, códigos de ética, etcétera) y capacitación elemental (seguridad y salud y otros), que debe recibir el trabajador a su ingreso a la organización. Este es un proceso, generalmente menospreciado e incluso obviado, de gran importancia para el buen desempeño del trabajador y de la entidad. En nuestro sector adquiere una gran relevancia la información sobre el correcto y ético uso de las comunicaciones y los medios



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

informáticos, por ejemplo. La inducción o preparación previa, es también una vía para la adquisición de las competencias óptimas necesarias, del cargo que se va a ocupar. La comparación periódica, dentro o fuera del proceso evaluativo, del perfil de competencias del trabajador, con el perfil de competencias óptimo del cargo, es una herramienta fundamental en la determinación de las necesidades de aprendizaje y en la elaboración de los planes de desarrollo y capacitación. La capacitación de cada trabajador es, ante todo, una responsabilidad de la persona que lo dirige, debe responder a las necesidades de la entidad y estar en concordancia con las necesidades de aprendizaje del trabajador. La capacitación no debe ser vista como una suma de cursos o acciones de capacitación, sino como un proceso que comienza con la inducción y continúa diariamente con la búsqueda de información para la ejecución de las tareas asignadas; la evaluación del resultado de las mismas; el estudio sistemático de normas, documentos rectores, etcétera; el intercambio con los compañeros de trabajo dentro y fuera del área; la participación en eventos, seminarios, cursos y talleres y todo aquello que coadyuve a la adquisición de competencias o al perfeccionamiento de las ya adquiridas. La capacitación, debe responder, además, a los requerimientos que dictan los planes de desarrollo. El plan de desarrollo de un trabajador, incluye las posibles perspectivas futuras del mismo, en cuanto a sus posibilidades (previa superación), de ocupar cargos de mayor complejidad, ya sea técnica o de dirección. Los planes de preparación de la reserva, constituyen una modalidad específica de los planes de desarrollo. Es de vital importancia también, la inclusión del aprendizaje y dominio de las Tecnologías de la Información las Comunicaciones (TIC) en el proceso de inducción y en la capacitación. La capacitación debe ser manejada no solo como una necesidad, sino también como un estímulo al mejor desempeño. El sistema o procedimiento de determinación de los perfiles de competencias es igualmente válido para todos los cargos de dirección y, por lo tanto, se convierte también, en una herramienta indispensable para los nombramientos y para la selección y preparación de la reserva del dirigente o del cuadro.

Evaluación de desempeño

En el proceso de evaluación del desempeño, además de los resultados en cantidad y calidad del trabajo, se tendrá en cuenta el desarrollo y perfeccionamiento de las competencias. Los resultados del proceso de evaluación, serán tomados en cuenta para el ajuste de los planes de desarrollo y capacitación, así como para la posible promoción.



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

Es importante tener en cuenta, que el proceso de evaluación es también un proceso continuo, que tiene lugar a diario, a través del análisis sistemático que hace el jefe de las tareas asignadas al trabajador, de su actitud ante la superación, de su disciplina laboral, de sus relaciones con el colectivo y con otros trabajadores fuera de su área, de su aporte específico a los objetivos estratégicos de la entidad. Los elementos que aporta este proceso continuo, son la base fundamental de los cortes evaluativos semestrales y anuales, que pasan a formar parte del expediente laboral. La optimización de cada uno de estos procesos es posible solo a través de la utilización de las TIC, por ello debe tenerse en cuenta siempre el conocimiento de las mismas en el proceso de selección. La motivación depende, ante todo, de la información oportuna a cada trabajador sobre la misión de la empresa, sobre sus objetivos, sobre el impacto social del logro de los mismos y sobre el papel individual de cada miembro del colectivo en el resultado final. La promoción deberá preceder siempre a una evaluación satisfactoria del desempeño, solo así además de garantizar buenos resultados, servirá como motivación personal y colectiva para el mejoramiento continuo. La estimulación, al igual que la remuneración siempre que ello sea posible, deberá vincularse a los resultados individuales y colectivos. Los indicadores que se utilicen para la evaluación del desempeño, deben concordar con los que condicionan la estimulación salarial de los trabajadores. De la eficiente gestión del Capital Humano depende no solo el éxito de hoy sino también la retención del conocimiento adquirido por la organización y el desarrollo futuro del mismo. La retención del conocimiento depende de la estabilidad del personal y de la capacidad de compartirlo y documentarlo. Sin una eficiente gestión del Capital Humano, la excelencia empresarial es imposible, ya que son las personas las que lo ejecutan todo y todo lo que ejecutan, lo hacen a través de sus conocimientos. Este hecho puede ser perfectamente constatado en cualquiera de las organizaciones empresariales de excelencia. El impacto social de la optimización de los procesos de gestión del Capital Humano en las empresas, es doble: por el crecimiento intelectual y elevación del bienestar material de su colectivo de trabajadores y por la eficiencia económica de la entidad, que en Cuba, se revierte en beneficio de la sociedad. **(Ingram, D.2014)**



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

1.3 Capacitación

La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve. **(More.A.2014)**

1.3.1 Objetivos de la capacitación:

- ✓ Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.
- ✓ Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- ✓ Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- ✓ Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- ✓ Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- ✓ Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- ✓ Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- ✓ Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa. **(Martínez, A. 2012)**

1.3.2 La importancia de la capacitación tiene incidencia en varios aspectos como:

Productividad

Las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Ya que capacitar a los empleados consiste en



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. **(Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.1999)**

Calidad

Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados, también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos y habilidades labores necesarios, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo. **(Oficina Nacional de Normalización. 2003)**

Salud y seguridad

Una adecuada capacitación ayuda a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado. **(Vargas, F. 2007)**

Dimensión psicológica

La capacitación genera un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales, además, mejora su grado de motivación, de seguridad en sí mismo, el nivel de autoestima, etc. **(Pérez Muiños, D.2013)**

1.3.3 Matriz de Competencia Laboral. Elementos

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

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



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

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

Saber ser: Actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional o social (cultura, normas). Se trata de tener en cuenta los valores, creencias y actitudes en 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 asuntos como el origen, evaluación y cambio de actitudes (con un lugar destacado para la persuasión) son de gran interés.

Querer hacer: Aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de las competencias. Factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea) o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

Poder hacer: Conjunto de factores relacionados con el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. A diferencia de concepciones tradicionales, desarrollos más recientes (por ejemplo, el concepto de "inteligencias múltiples") aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos.

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

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

Tabla1 Niveles de competencia.

Fuente: Jorge, A (2002).

El autor resume, una matriz de competencia es una herramienta que consiste mediante un documento explicar cada una de las competencias laborales de un cargo u ocupación determinada.

Perfil profesional y profesiograma

El perfil profesional es el conjunto de características, labores a desempeñar y condiciones que debe reunir el candidato, el profesiograma es la descripción gráfica de las características tanto cualitativas como cuantitativas del individuo ideal. Pereda (2001)[42] planteó que el profesiograma es el resultado gráfico del análisis del puesto. Su objetivo es definirlo gráficamente, determinar las exigencias, actualizar los conocimientos y su marco dentro de la empresa, y estudiar a partir de él, el ajuste de candidatos, estableciendo sistemas comparativos. El perfil de cargo o profesiograma, cuyos componentes esenciales se expresan a continuación, resultante de la actividad clave de análisis y diseño de puestos de trabajo, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico organizativa en la GRH. En la descripción del puesto expresado en el perfil de cargo se detallan los siguientes componentes:

1. Competencias del puesto:

QUÉ HACE él o los ocupantes del mismo: Ahí van las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto a ser comprendidas por la COMPETENCIA LABORAL. Ocurre en ocasiones que no es posible expresar la redacción de las competencias en términos que abarque tales tareas o funciones, y entonces lo recomendado es listar las FUNCIONES y después las COMPETENCIAS.



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

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, en el apartado “Responsabilidades”. Respecto a “métodos que emplea”, cuando se aplica la Administración por objetivos (APO) no se explicitan: interesan los resultados y no el cómo se obtienen.

PARA QUÉ LO HACE: Objetivo fundamental (misión) que pretende conseguir.

2. Requisitos y responsabilidades:

Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida, conocimientos y aptitudes).

Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes).

Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.

3. Condiciones de trabajo:

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

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

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

(Peña, I. and Becerra, A. 2013)

En la figura2 se muestran los componentes esenciales del perfil de cargo o profesiograma, resultantes de la actividad clave de análisis y diseño de puestos de trabajo.

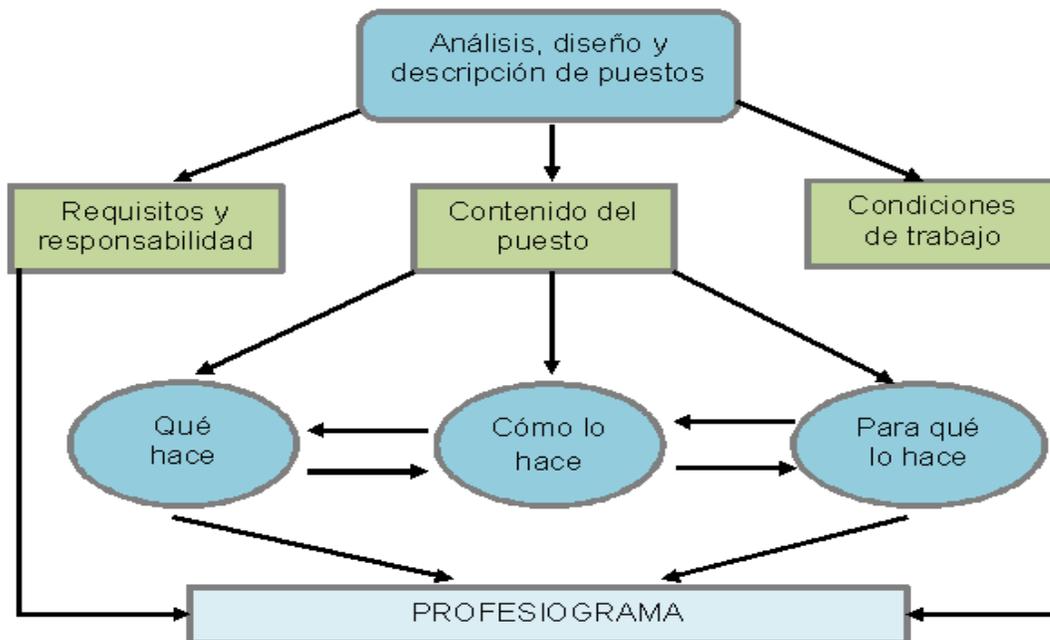


Figura2 Componentes esenciales del profesiograma derivados del análisis y diseño de puestos de trabajo.

Fuente: (Cuesta, A 2005).

Conclusiones parciales

Sintetizando los aspectos teóricos abordados en el presente capítulo se arriba a las conclusiones siguientes:

La gestión de los recursos humanos en un sistema que se encarga de la administración del capital del personal, tiene como premisa la contratación, formación y desarrollo de trabajadores idóneos, y garantizar la armonía de los proyectos individuales con los de la empresa.

La gestión por competencias es un modelo integral de gestión de los recursos humanos con un enfoque a mejorar el rendimiento de los individuos y de la organización, y generar valor añadido.



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

El perfil de cargo por competencias es el documento que describe las competencias requeridas para un cargo y sus respectivas matrices de competencias, sin comprender necesariamente todas las funciones del cargo, y constituye una herramienta de gran importancia para la selección y evaluación de personal, que garantice resultados deseados y la determinación de sus necesidades de formación.



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

Capítulo II: Caracterización de la unidad objeto de estudio y selección de un procedimiento para la actualización de los perfiles de cargos por competencias.

En el presente capítulo se especifica el procedimiento metodológico a seguir, donde se presenta la caracterización de la UEB Transportación Matanzas, y se describe la metodología a aplicar en la investigación para la actualización de los perfiles de cargo por competencias de los puestos claves: Supervisor B en Control de flota (EP), Supervisor B en Control de flota y Técnico en Control de flota; con el objetivo de dar solución al **problema científico** planteado sobre las bases conceptuales identificadas en el marco teórico referencial. Además, se presentan los métodos y herramientas utilizados durante el desarrollo de la investigación.

2.1 Historia de la UEB Transportación Matanzas

La Entidad fue creada con personalidad jurídica propia y patrimonio independiente, con domicilio legal calle Del Rio esq. a calle Álamo, Reparto Valero municipio Guanabacoa, La Habana, Cuba, mediante la Resolución No 296 del 2003 del Ministerio de Economía y Planificación y subordinada a la Unión Cuba Petróleo, del Ministerio de la Industria Básica, mediante la Resolución que autoriza la creación, No. 187 del 2 de Julio del 2003 dictada por el Ministro de la Industria Básica Marcos Portal León, autorizando la creación de la Empresa de Transporte de Combustibles, TRANSCUPET. Se crea a partir de los bienes y recursos de las Unidades Empresariales de Base de Transporte de las Empresas Comercializadoras de Combustibles Habana, Matanzas, Camagüey, Holguín y Santiago de Cuba; Refinerías de Petróleo Camilo Cienfuegos y Sergio Soto; de Perforación y Extracción de Petróleo Occidente y Construcción y Mantenimiento; y con los demás activos fijos circulantes diferidos a largo plazo y otros que integren su patrimonio.

En el año 2003, se proponen y se aprueban las primeras Unidades Empresariales de Base:

- UEB Occidente
- UEB de Operaciones
- UEB Crudo Occidente
- UEB Matanzas
- UEB Centro



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

➤ UEB Camagüey

El 6 de enero del 2004, se resuelve aplicar la nueva estructura organizativa de la Empresa aprobada en el Expediente de Perfeccionamiento Empresarial, compuesta por seis:

Direcciones Funcionales:

- ✓ Dirección General
- ✓ Dirección de Contabilidad y Finanzas
- ✓ Dirección de Recursos Humano
- ✓ Dirección Técnica
- ✓ Dirección de Operaciones
- ✓ Dirección de Aseguramiento.

Y nueve Unidades Empresariales de Base (UEB):

- UEB Occidente
- UEB Crudo Occidente
- UEB Matanzas
- UEB Centro
- UEB Cabaiguán
- UEB Camagüey
- UEB Holguín
- UEB Santiago de Cuba
- UEB Caibarién

La UEB Transcupet Matanzas, está ubicada aledaña al viaducto Matanzas - Varadero, a unos 6 Km. al este de la Terminal 320 de la ECC Matanzas, que es nuestro principal origen de carga. Hacia el este de la UEB están ubicados prácticamente todos los destinatarios finales de las cargas, a una distancia promedio de 65 Km., los cuales se concentran en la franja norte de la provincia entre Varadero y Cárdenas. Todas las gasolinas, excepto la B 100 se cargan en la Terminal 221 Refinería Níco López en Ciudad de La Habana. La UEB tiene la responsabilidad de extraer de los Energas Varadero y Puerto Escondido sus producciones de Nafta Virgen Ligera y GLP. Para habilitar combustibles los equipos tienen asignados dos servicentros uno aledaña a la UEB a menos de 300 m., para los que concluyen viaje dentro de la ciudad o al oeste de la base y



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

otro en la bifurcación de la salida de la ciudad entre la Vía Blanca y la Carretera Central en su ruta de regreso a 4 km. aproximadamente.

Misión:

Brindar los servicios de transportación por vía automotor del petróleo crudo y sus derivados a partir de una óptima explotación de los recursos disponibles y la seguridad de los servicios al cliente

Visión:

Somos la Empresa transportista por excelencia del petróleo crudo y sus derivados en el país.

2.1.2 Objeto empresarial

- ✓ Brindar servicios de certificación de capacidades para equipos automotores de carga y/o transporte de productos de combustibles, en moneda nacional.
- ✓ Realizar la comercialización mayorista de chatarra a entidades de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas, en moneda nacional y divisa.
- ✓ Realizar operaciones de carga y descarga de buques tanques de combustibles en moneda nacional y divisa.
- ✓ Brindar servicios de suministro de combustibles, deslastre, suministros de agua y limpieza de buques en muelle propio en moneda nacional y divisa.
- ✓ Prestar servicios de recogida de derrames y contaminación de combustible, en moneda nacional y divisa.
- ✓ Brindar servicio de reabastecimiento de combustible a entidades de la Unión CUPET, en moneda nacional.
- ✓ Comercializar de forma mayorista envases destinados al almacenamiento de combustible doméstico en la red de comercio minorista del territorio, en moneda nacional.

2.1.3 Estructura Organizativa.

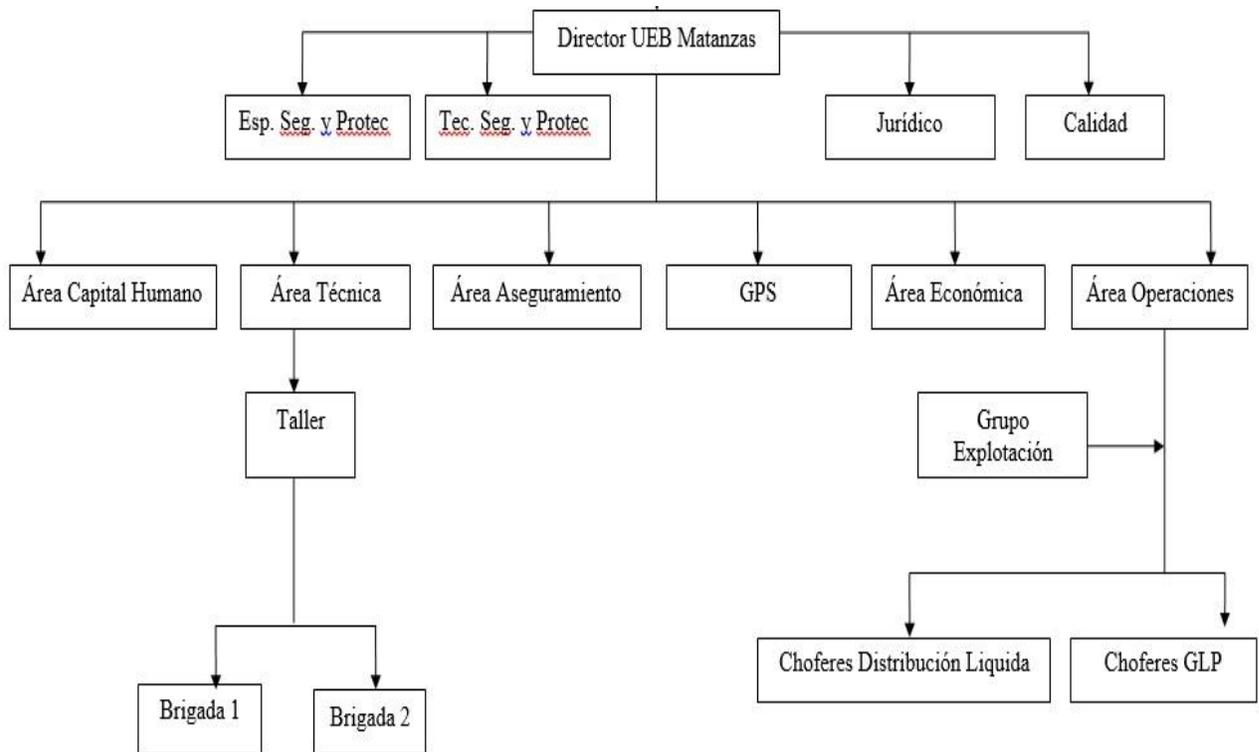
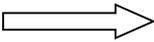
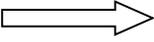


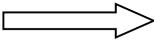
Figura 2.1: Organigrama general de la UEB Transportación Matanzas.

2.1.4 Mapa de proceso:

Procesos estratégicos:  Planificación Estratégica

Mejora Continua

Proceso Clave  Transportación. GPS

Procesos de Apoyo  Capital Humano

Compras

Informática



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación
Matanzas

Mantenimiento

2.1.5 Valores compartidos por la empresa:

Valores	Conceptualización	Comportamientos
<i>Profesionalidad:</i>	Ser competente en el desempeño de las actividades, con un comportamiento ético moral acorde a los principios de la Organización enfocado a la satisfacción del cliente.	Posee dominio técnico las funciones de su puesto de trabajo. Ejecuta las actividades del puesto acorde a los requerimientos establecidos. Es amable, cortés y cooperativo tanto con sus compañeros de trabajo como con los clientes y proveedores. Posee imagen personal acorde a las normas éticas de nuestra empresa.
<i>Trabajo en equipo:</i>	Actitud colaborativa de todos los miembros de la Organización en función del cumplimiento de la Estrategia, a través de la buena comunicación, transparencia e intercambio.	Colabora con los miembros del equipo de trabajo en el cumplimiento de los objetivos y metas. Colegian las ideas y decisiones con el equipo y reconoce el trabajo de sus miembros. Se comunica de forma transparente con los miembros del equipo. Participa activamente en las tareas del equipo de trabajo, estableciendo buenas relaciones con el resto de las áreas.
<i>Sentido de Pertenencia:</i>	Sentirse reconocido, comprometido con los resultados y dueños de la Organización, convirtiéndose en una relación sinérgica entre	Combate las acciones que afectan el funcionamiento correcto de la empresa. Cuida los medios y recursos de la Organización.

	las personas y la Organización, siendo beneficiosa para ambos.	Participa en las tareas que se organizan en la empresa. Mantiene estabilidad en su puesto de trabajo.
<i>Eficiencia:</i>	Ser capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles en la Organización.	Realiza las tareas asignadas en el tiempo establecido y con los recursos necesarios. Busca alternativas para ahorrar recursos y tiempo en la ejecución de las tareas.

2.1.6 Caracterización de la fuerza laboral.

Los trabajadores influyen de forma directa en la obtención de los resultados y son decisivos para elevar la calidad del servicio. El patrimonio más valioso con que cuenta una organización es su capital humano; sin su actuar diario, su contribución laboral y la profesionalidad con que se desempeñan, no lograría alcanzar con eficiencia sus objetivos de trabajo.

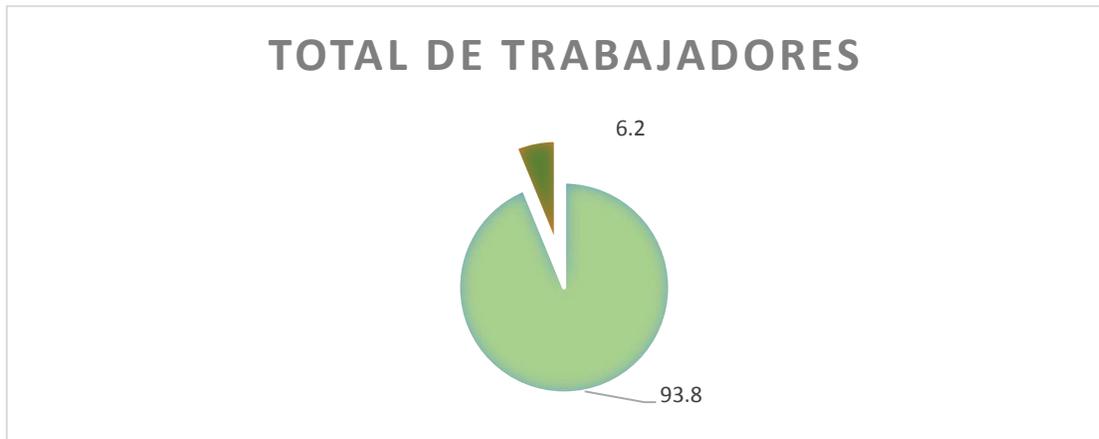
Para caracterizar fuerza laboral, se hace necesario determinar las características internas que son relevantes para la gestión de recursos humanos, que permiten identificar factores que pueden evidenciar fortalezas y debilidades de la organización. Estas se expresan a continuación.

Al cierre del mes de abril la UEB Transportación Matanzas cuenta con un total de 161 trabajadores físicos.

Total de trabajadores: 161

Sexo	Cantidad	%
Mujeres	30	6.2
Hombres	131	93.8

Tabla 2.1: Distribución del personal por sexo Fuente: elaboración propia



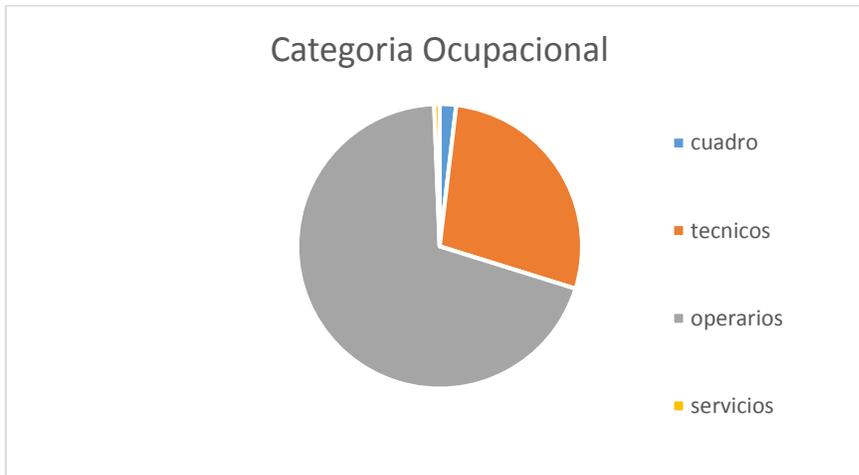
Según la categoría ocupacional de la fuerza laboral, el 69.56% lo representan los operarios, el 27.95% los técnicos, el 1.86% los cuadros y 0.62% los servicios.

Categoría Ocupacional

Categoría	Cantidad	%
Cuadro	3	1.86
Técnicos	45	27.95
Operarios	112	69.56
Servicios	1	0.62
Total	161	100

Tabla2.2: Nivel
Elaboracion Propia

Ocupacional Fuente:



Nivel de escolaridad:

Indicadores	Formula	Resultado en %
Cumplimiento de la plantilla	$CP = PC / PA \times 100$ $CP = 161 / 182 \times 100$	<u>88.46%</u>
% de cuadros	$\% P = TC / PC \times 100$ $\% P = 3 / 161 \times 100$	<u>2%</u>
% de técnicos	$\% TEC = TEC / PC \times 100$ $\% TEC = 45 / 161 \times 100$	<u>28%</u>
% de mujeres	$\% M = M / PC \times 100$ $\% M = 30 / 161 \times 100$	<u>18.63%</u>
% de hombres	$\% H = 131 / 161 \times 100$	<u>81.36%</u>
% de operarios	$\% O = 112 / 161 \times 100$	<u>70%</u>

PC: plantilla cubierta: 161

Técnicos: Total de técnicos: 45

TC: Total de cuadros: 3

PA : Plantilla aprobada: 182

M: total de mujeres: 30



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

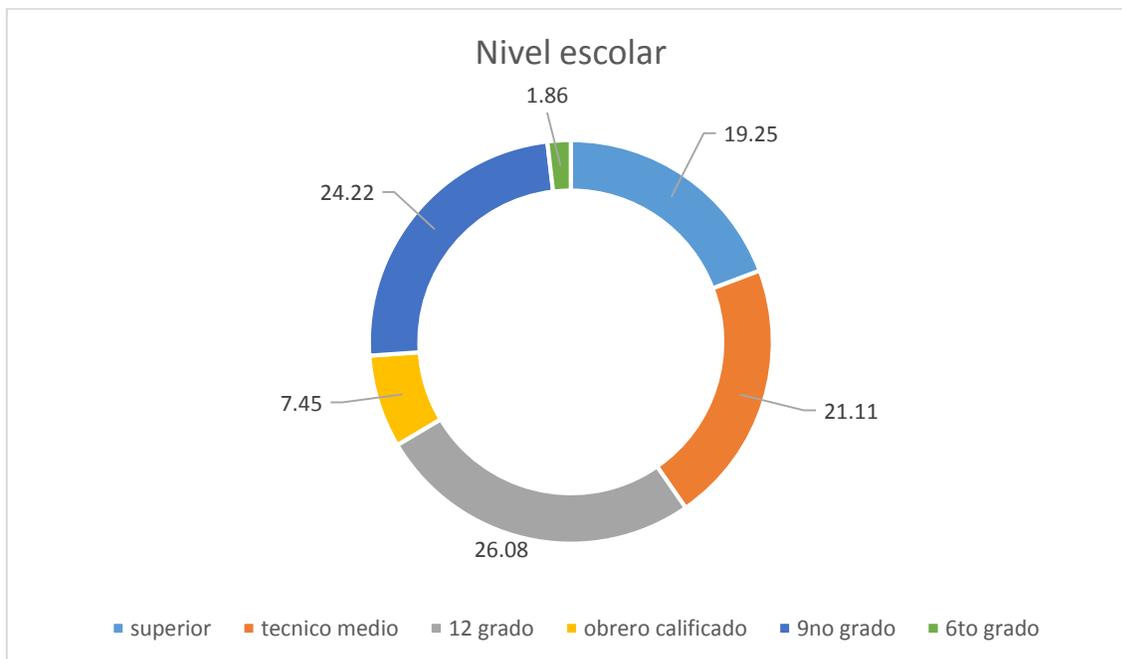
H: total de hombres: 131

Tc: Total de cuadros: 3

Nivel escolar:

Nivel escolar	Cantidad	%
Nivel superior	31	19.25
Técnico Medio	34	21.11
12 grado	42	26.08
Obrero Calificado	12	7.45
9no grado	39	24.22
6to grado	3	1.86

Tabla2.3: Nivel escolar Fuente: Elaboración propia





TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

2.2 Antecedentes que justifican la investigación.

La identificación de las competencias laborales le permite a la dirección de Recursos Humanos y a sus trabajadores, conocer en que aristas se debe superar el personal y de esta forma planificar los programas de capacitación en correspondencia con las necesidades de la organización y del trabajador por lo que es de gran importancia esta investigación pues en el contexto actual en que se desenvuelve la UEB TRANSPORTACION MATANZAS, se requiere actualizar los perfiles de cargos por competencias de los trabajadores que se desempeñan directamente en el área de GPS correspondiente a los puestos de (Supervisor B en control de flota (EP), Supervisor B en control de flota y Técnico en control de flota) de forma tal que pueda medirse el progreso del trabajador y esto tenga una repercusión positiva en la calidad del trabajo que desempeñan.

2.3 Selección de un procedimiento para la actualización de los perfiles de cargo por Competencia

Para la actualización de los perfiles de cargo por competencias de la **UEB Transportación matanzas** consultaron disímiles procedimientos como: Acosta (2007), González y Grillo (2009), González y Cabrera (2010), González y Manrique (2010), Pérez (2013), seleccionando este último debido a su integralidad, ya que conforma los perfiles de cargo por competencias junto con las matrices de competencias y los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que las componen. El procedimiento seleccionado se grafica en la **figura siguiente** para una mejor comprensión.

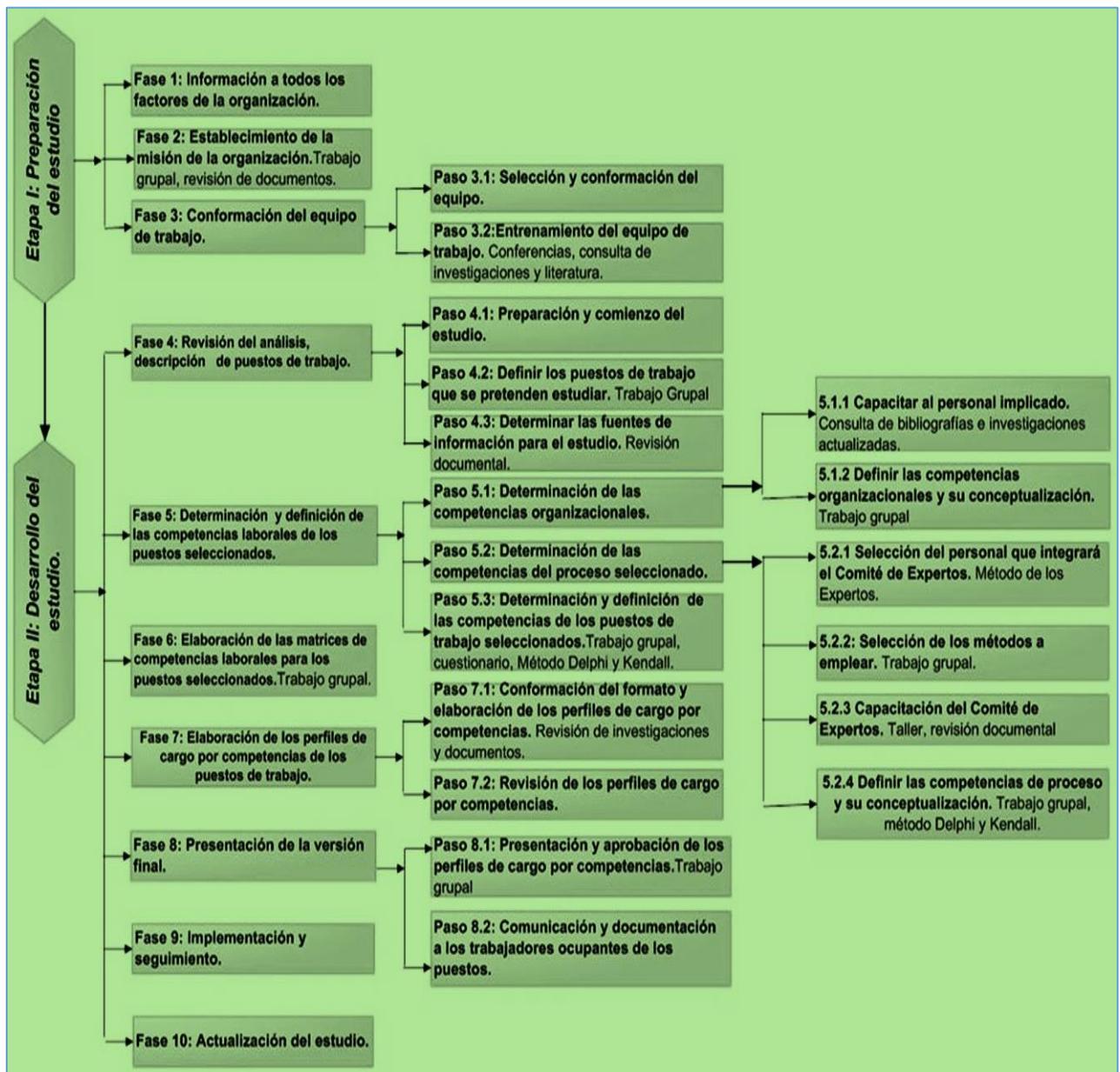


Figura3: Procedimiento metodológico para elaboración de perfiles de cargo por competencia. **Fuente:** Pérez, (2013)



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

Etapa I Preparación del estudio. Fase 1 Información a todos los factores de la organización.

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

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

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

Fase 3 Conformación del equipo de trabajo.

Paso 3.1 Selección y conformación del equipo de trabajo.

El equipo de trabajo se conforma por un grupo de especialistas que reúnen las condiciones siguientes: amplios conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo en los puestos de trabajo objeto de análisis, experiencia de trabajo, decisión y voluntad para participar en el estudio, 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.



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

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

Paso 4.1 Preparación y comienzo del estudio.

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

Paso 4.2 Definir los puestos que se pretenden estudiar.

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

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

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

Paso 4.3 Determinar las fuentes de información para el estudio.

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

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

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

Paso 5.1. Determinación de las competencias organizacionales.



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

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

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

- ✓ Capacitar al personal implicado sobre gestión por competencias.
- ✓ Definir las competencias organizacionales.
- ✓ Se analizan las competencias más significativas y se determinan las que más se ajustan a la organización. Luego se conceptualizan aquellas competencias organizacionales que resulten seleccionadas para la unidad.

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

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

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

Se utiliza cuando el sistema objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado. Las decisiones que corresponden a este tipo de sistema son más complejas, por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y la ausencia de información que dificultan el desarrollo de las etapas que deben seguirse. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso. Este método se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo en que exista una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final. Sus características son la existencia de un facilitador cuya función es similar al método tormenta de ideas, se establece un diálogo anónimo entre los expertos individualmente, mediante cuestionarios o encuestas, la confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas, los resultados de cada ronda se

procesan estadísticamente, existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo al experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos de juicio aportados por los otros expertos.

El proceso de selección de los expertos: para la selección de los expertos se utiliza el llamado coeficiente de competencia (Oñate Ramos, 1988) el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento (Tabla 2.2) con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes de argumentación (Tabla 2.3) que le permiten comprobar su valoración. Se seleccionan como expertos aquellos que cumplan la condición $K \geq 0,8$. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

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

K: coeficiente de competencia.

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

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

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

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

Tabla 2.4: Coeficiente de conocimiento. Fuente: Elaboración propia

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

Tabla 2.5: Coeficiente de argumentación. Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Selección de los métodos a emplear.

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

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

El personal elegido debe ser conocedor del tema y presentar una pluralidad en sus planteamientos, lo cual puede evitar la aparición de sesgos en la información. La esencia del método es hacer varias encuestas sucesivas sin intercambio de opiniones, donde se recomienda emplear de 9 a 25 expertos. Funciona de la siguiente manera:

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

Dónde:

Vn: Votación negativa.

Vt: Votación total.

α : Error máximo permisible.

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

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

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

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

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

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

Donde:

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

k: Número de índices.

m: Número de expertos.



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

T: Factor de concordancia.

W: Coeficiente de concordancia.

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

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

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

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

Tormenta de ideas: Esta es una herramienta de trabajo en grupo, que permite surjan nuevas ideas sobre un tema o problema determinado, dentro de un ambiente que lo facilita.

Cuando exista la necesidad de generar un conjunto de ideas, se debe aplicar esta técnica, con el objetivo de plantear y/o resolver problemas, analizar las posibles causas, buscar soluciones alternativas.

Es un proceso interactivo de grupo no estructurado, que da oportunidad de sugerir sobre un determinado asunto y aprovechar la capacidad creativa de los participantes, generándose más y mejores ideas que las que se pueden producir trabajándose de forma independiente.

Para aplicar esta herramienta, es preciso definir el tema o el problema previamente, nombrar a un facilitador del grupo y establecer las reglas de la reunión.

Realizando lo anterior, se procederá de la siguiente manera: registrar todas las ideas sin criticarlas ni sacar conclusiones y listar las ideas no repetidas. Cuando no existan más ideas, se dará por terminada el registro de las mismas.

Posteriormente, se analizarán, evaluarán y organizarán las ideas, según la importancia que le concedan los participantes, para evaluar su utilidad en función del objetivo que se pretendía lograr con el empleo de esta técnica.



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

Para tener éxito, se tiene que preparar la reunión, tanto en el aspecto funcional, como en el de recursos elementales. Resultando de ello, es necesario:

- ✓ Definir, y fijar los objetivos de la reunión, distinguiendo entre las que se han de lograr y los secundarios, para su análisis en otras reuniones.
- ✓ Elegir adecuadamente a los participantes de la reunión, en función de los temas u objetivos que se pretenden alcanzar.
- ✓ Planificar la reunión, con orden del día y los elementos materiales elementales para llevarla a cabo.

Durante su desarrollo, el facilitador debe presentar a los participantes y darles confianza para que se sientan en un clima distendido, presentarles el tema a tratar, fijar los objetivos del encuentro. Una vez concluido, se recopilarán las ideas, se analizarán adecuadamente y se determina el orden en que se harán los estudios de organización del trabajo.

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.**



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

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.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los gráficos anteriores, puede señalarse que la empresa actualmente cuenta con 161 trabajadores en su plantilla cubierta, para un



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

cumplimiento de la plantilla del 88.46% (plantilla aprobada 182). De ellos 30 son mujeres, representando el 18.63% del total y el resto son hombres, la fuerza laboral está compuesta en mayor proporción por hombres, los cuales representan el 81.36% del total de trabajadores, el promedio de edad de la empresa es de 45 años.

Se selecciona el procedimiento de Pérez Muiños (2013) para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la UEB Transportación Matanzas”, donde se describen cada uno de los elementos a tener en cuenta en las dos etapas y sus respectivas fases, pasos y sub-pasos.



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

Capítulo III. Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales de los puestos de trabajo de la UEB Transportación Matanzas.

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación del procedimiento seleccionado en el Capítulo II para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo seleccionados , así como las acciones a aplicar por la empresa con el fin de contribuir al desarrollo de las competencias laborales de dichos puestos para facilitar los procesos de selección y evaluación del personal, la confección de las evaluaciones del desempeño y la determinación de las necesidades de formación o capacitación .

3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado para la actualización de los perfiles de cargo por competencias laborales a los puestos de trabajo elegidos, en la UEB Transportación Matanzas.

Etapas 1. Preparación del estudio.

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

Se comunica a todos los trabajadores la importancia de contar con los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo de Supervisor B en control de flota (EP) Supervisor B en control de flota y Técnico en control de flota ya que dichos puestos son imprescindibles para que la empresa cumpla con la calidad de sus servicios.

Fase 2. Establecimiento de la misión de la organización.

En el capítulo II aparece detallada la misión de la UEB Transportación Matanzas.

Fase 3. Confección del equipo de trabajo.

Paso 3.1. Selección y conformación del equipo de trabajo.

La conformación del equipo de trabajo se presenta a continuación:

Tabla 3.1: Conformación del Equipo de Trabajo. **Fuente:** elaboración propia.

Nombre	Cargo
M Sc. Karel Martín Suárez	Jefe del departamento de Ingreso de la universidad de Matanzas.
Ing. Damiuska de la C Díaz Guerrero	Especialista del departamento de Recursos Humanos UEB Transportación Matanzas
Helen de la C Ramos Casanova	Estudiante 6to Año Ing. Industrial

Paso 3.2. Entrenamiento del equipo de trabajo. Conformado el equipo de trabajo se procede a su preparación. Inicialmente se explican los objetivos que se persiguen en el estudio y la relación con la aplicación del procedimiento atendiendo a sus etapas, fases, pasos y sub-pasos. Posteriormente se ofrece una conferencia sobre el marco teórico referencial del estudio, 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 debates y discusiones grupales, que enriquecen los conocimientos de los miembros del equipo acerca de las temáticas.

Etapa 2. Desarrollo del estudio.

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

Paso 4.1. Preparación y comienzo del estudio. Con la participación del equipo de trabajo seleccionado y todos los factores de la instalación se efectúa una reunión preliminar donde se adopta lo establecido en la etapa anterior lo cual facilita la evolución a los siguientes pasos.

Paso 4.2. Definición de los puestos que se pretenden estudiar. Se decide realizar el estudio a los puestos de trabajo correspondientes al proceso de control de flota, correspondientes al área de GPS de la UEB Transportación Matanzas. Los puestos que se reflejan en la investigación son los señalados a continuación.

- Supervisor B en control de flota (EP)
- Supervisor B en control de flota
- Técnico en control de flota

A continuación, se muestra el comportamiento de la plantilla y su cubrimiento en los puestos seleccionados.

Tabla3.2: Puestos de Trabajo a estudiar. **Fuente:** elaboración propia.

Puesto de trabajo	Plantilla Aprobada / Cubierta
Supervisor B en Control de flota (EP)	1/1
Supervisor B en Control de flota	1/1
Técnico en control de flota	8/8

Paso 4.3. Determinar las fuentes de información para el estudio. Durante el desarrollo de la investigación se examinan diferentes fuentes de información a través de la revisión documental, entre ellas:

- ✓ Análisis y descripción de los puestos de trabajo: se analizan los requisitos de personalidad, físicos y el ambiente laboral, entre otros.
- ✓ Resolución No. 6 de 2016 del MTSS: organización salarial para el Ministerio de Industrias y Minas, establece los salarios en función de las categorías ocupacionales y las escalas salariales, además define los pagos adicionales.
- ✓ Evaluación del desempeño: se revisa el reglamento para la evaluación del desempeño, el registro mensual, 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.
- ✓ Organigrama: se observa la posición que ocupan los puestos de trabajo del departamento objeto de estudio y su interrelación directa e indirecta con los restantes puestos.
- ✓ Manuales de procedimientos: se revisa el manual donde se encuentra descrito los procedimientos que deben realizar los trabajadores en cada puesto.
- ✓ Planificación estratégica: se adopta la misión, visión y valores compartidos de la organización, para las competencias del proceso clave y definir las competencias de los puestos de trabajo analizados.



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

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 se llevan a cabo las actividades siguientes:

Paso 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 el grupo de trabajo, donde se comuniquen los objetivos de la investigación y se le dé a conocer las competencias organizacionales que más se utilizan en la literatura consultada. Se explican en qué consisten cada una de ellas, lo que favorece una mayor comprensión acerca de la temática.

Paso 5.1.2. Competencias organizacionales. Para formar las competencias de la UEB Transportación Matanzas como organización, se lleva a cabo una tormenta de ideas con base en la información brindada por los documentos relacionados con la gestión por competencias. Mediante una reunión con el grupo de trabajo y los especialistas principales se analizan las competencias más significativas, de donde se establece que las competencias que más hacen justicia, se consolidan criterios y se define que las competencias que caracterizan a la entidad son: orientación a los resultados, profesionalidad, liderazgo y mejora continua.

Orientación a los resultados: Contar con un personal altamente preparado y trabajadores de las áreas administrativas que tengan dominios técnicos de las actividades que realizan, con dominio en las funciones que desempeñan promoviendo la imagen y objetivos de la organización, elevando a la vez la calidad, eficiencia, eficacia y competitividad, mediante el empleo de medios técnicos y tecnología de avanzada.

Profesionalidad: Establecer políticas de trabajo que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la organización con la calidad requerida incluso ante cualquier desafío u obstáculo que se presente, teniendo en cuenta los principios y valores éticos y morales y una cultura general que se ajuste a su nivel como personal capacitado. Cumpliendo con parámetros y requisitos exigidos por el Sistema de Gestión de la Calidad aplicados a la organización.

Liderazgo: Avanzar hacia la excelencia, dominar y estar actualizados en las ciencias con un pensamiento dialéctico materialista, tener prestigio científico y ser un ejemplo ético y



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

revolucionario que permita educar a través de la instrucción. Contar con un personal de primer nivel en valores políticos, morales y con vocación humanista, comprometidos con la Revolución y su patria, que posean cultura general, habilidades y conocimientos sobre la industria petrolera, que permitan sustentar y apoyar a la empresa.

Mejora Continua: Hacer énfasis en la formación periódica de los técnicos a través de la capacitación continua, propulsar la implementación de medios informáticos y tecnologías de trabajo más avanzadas, que contribuyan a renovar las existentes; así como disponer de mayor ancho de banda para lograr rapidez de la información y la elaboración de planes de mejora a partir de los procesos de autoevaluación.

Atributos organizacionales identificados

Calidad: Ofrecer servicios de transportación de combustible para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes cumpliendo con los requerimientos de los mismos además de los legales y reglamentados por el país.

Cantidad: Estabilidad del monto total acordado en el acto de contratación con los clientes o en el plan aprobado para la transportación de combustible.

Profesionalidad: Personal altamente capacitado y preparado para ejecutar las operaciones necesarias en aras de cumplir con los parámetros requisitos exigidos por el sistema de gestión de la calidad en los servicios ofertados.

Paso 5.2. Determinación de las competencias de los procesos seleccionados. En este paso del procedimiento se determinan las competencias para el proceso de Control de flota de la UEB Transportación Matanzas.

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

Se seleccionan los posibles expertos en función de la complejidad, las características del trabajo que desempeñan, el nivel de confianza que se debe obtener, el conocimiento y la experiencia sobre lo que se va evaluar, de esta manera cada integrante del panel pondera según el orden de importancia y criterio propio sobre las competencias de mayor relevancia. Se aplica encuesta para determinar comité de experto, anexo1.

Tabla3.3 Lista para la selección de los expertos. **Fuente:** elaboración propia.

No.	Nombre y Apellidos	Cargo	Experiencia	Nivel
1	Damiuska dela C Díaz Guerrero	EP de RH de la UEB	25	Universitario
2	Adriel Alonso Benavides	Especialista de RH de la UEB	10	Universitario
3	Yansiel Morejón Mondejar	Especialista de RH de la UEB	8	Universitario
4	Jhoselyn Bernal Rodríguez	Profesora del Dpto. de Ing. Industrial	20	Universitario
5	Odalmis Ruiz La O	Especialista de RH de la UEB	17	Universitario
6	Rene Delgado Herrera	Dr. UEB	14	Universitario
7	Yailen Orta Rojo	Especialista en transporte Automotor	11	Universitario
8	Yasmani Ballester Leyva	Especialista en transporte Automotor	9	Universitario
9	Lázaro Vigoa Arguelles	Especialista en transporte Automotor	23	Universitario
10	Bárbaro Borroto Rangel	Especialista en transporte Automotor	8	Universitario
11	Mabel Aguiar Gallardo	Técnica en Informática	8	Universitario

Para la selección de los expertos se utiliza el coeficiente de competencia (K) de (Oñate Ramos, 1988), el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto, sobre su nivel de conocimiento (Kc) con respecto al tema objeto de estudio y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración (Ka).

Tabla3.4: Coeficiente de Conocimiento (Kc) **Fuente:** Elaboración Propia

Características	Prioridad	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Conocimiento	0.181	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x
Competitividad	0.086	x		x		x	x				x	x
Disposición	0.054	x	x	x	x			X	x			x

Creatividad	0.100	x	x	x	x	x	x		x	x		x
Profesionalidad	0.113	x	x		x	x	x	X	x	x	x	x
Capacidad de análisis	0.122	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x
Experiencia	0.145	x		x	x	x	x	X	x	x	x	x
Intuición	0.054	x	x	x		x		X	x	x	x	x
Actualización	0.127	x	x	x	x			X	x	x	x	x
Colectividad	0.018	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	
Kc	1	1	0.78	0.89	0.81	0.83	0.78	0.81	0.92	0.87	0.85	0.99

Tabla3.5: Coeficiente de Argumentación (Ka) Fuente: elaboración propia

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
	A	M	B											
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13	M	B	A	A	M	B	A	B	A	A	A
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12	M	B	M	A	M	B	A	A	B	M	A
Conocimientos de trabajo nacionales	0.14	0.10	0.06	A	B	B	M	M	M	M	A	A	M	A
Conocimientos de trabajo en el extranjero	0.08	0.06	0.04	B	M	A	M	A	M	M	A	M	A	B
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05	A	M	M	B	B	B	A	M	M	A	M
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10	A	B	A	M	M	B	A	M	A	B	M
Ka				0.9	0.47	0.86	0.86	0.8	0.56	0.94	0.82	0.8	0.86	0.9

En la siguiente tabla se muestran los resultados del coeficiente de competencia. En este caso de los 11 expertos propuestos se eliminarán el 3 y 7 por no cumplir la condición de $k \geq 0.8$ quedando conforme el comité de expertos según se muestra en el cuadro.

Tabla3.6: Conformación del Comité de Expertos. **Fuente:** Elaboración Propia

No.	Nombre y Apellidos	Cargo	Exp.	Nivel
1	Damiuska dela C Díaz Guerrero	EP de RH de la UEB	25	Universitario
2	Adriel Alonso Benavides	Especialista de RH de la UEB	10	Universitario
3	Jhoselyn Bernal Rodríguez	Profesora del Dpto. de Ing. Industrial	20	Universitario
4	Odalmis Ruiz La O	Especialista de RH de la UEB	17	Universitario
5	Rene Delgado Herrera	Dr. UEB	14	Universitario
6	Yasmani Ballester Leyva	Especialista en transporte Automotor	9	Universitario
7	Lázaro Vigoa Arguelles	Especialista en transporte Automotor	23	Universitario
8	Bárbaro Borroto Rangel	Especialista en transporte Automotor	8	Universitario
9	Mabel Aguiar Gallardo	Técnica en Informática	8	Universitario

5.2.2. Selección de los métodos a emplear.

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



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

5.2.3. Capacitación del Comité de Expertos.

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

5.2.4. Definir las competencias del proceso y su conceptualización.

A partir del análisis de las funciones, contenido, propósito y comportamientos necesarios para los procesos de la UEB Transportación Matanzas que contienen los puestos de trabajo objeto de estudio; y consulta de bibliografía actualizada sobre la gestión por competencias, se realizan tormentas de ideas en reuniones con el equipo de trabajo, el Director de la UEB, los especialistas principales, y demás miembros del Consejo de Dirección. De esta manera, se determina una lista de competencias que se consideran en correspondencia con las exigencias de la organización y los mencionados procesos.

Esta lista es circulada mediante cuestionarios al comité de expertos para obtener las competencias predominantes. Una vez que los expertos tengan el cuestionario, se reduce el listado utilizando para ello el Método Delphi, resultando así aquellas competencias cuyo coeficiente de concordancia $C_c \geq 0,70$ como criterio de la investigadora, asumiendo un nivel de confianza del 70 %. Luego del primer análisis, con el objetivo de unificar el criterio de los expertos y para definir las competencias que más se ajustan al proceso y su reducción, se procede a la aplicación del Método Kendall a las competencias resultantes del Delphi, de manera que cada integrante del comité pondere según su criterio el orden de prioridad, dando valor 1 al más importante. Se escogen entonces las que cumplen con la condición $\sum A_i \leq T$.

Con la combinación de los métodos anteriores se determinan las competencias que más enmarcan al proceso y se realiza el mismo procedimiento antes descrito, para determinar las competencias de cada uno de ellos.

El proceso a analizar es el de **Control de Flota**, el cual tiene el mayor impacto sobre el control de la transportación de los vehículos de carga, utilizando una serie de herramientas que se utilizan para: el ahorro de combustible, la prevención del delito y la explotación del transporte. Luego de aplicados los métodos nombrados, se determina que las competencias que más enmarcan al mencionado proceso clave y su conceptualización son las siguientes:

Tabla3.7: Método Delphi para determinar las competencias del proceso Control de Flota.

No.	Competencias	Valoración de Expertos									Cc	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		
1	Seguridad en el trabajo	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0.11	
2	Liderazgo	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0.66	x
3	Control	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0.77	x
4	Eficiencia	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0.77	x
5	Mejora Continua	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0.66	x
6	Comunicación	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0.44	
7	Organización en el trabajo	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0.60	
8	Confiabilidad	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0.44	
9	Competitividad	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0.33	
10	Trabajo en equipo	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0.88	x
11	Orientación a los resultados	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0.77	x

Tabla3.8: Método Kendall para determinar las competencias del proceso Control de flota.

No.	Competencias	Valoración de los expertos									ΣA_i	Δ	$\Delta 2$	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9				
1	Eficiencia	2	1	2	2	1	3	2	1	1	15	-	400	x
												20		



2	Control	4	1	2	6	3	2	3	1	3	25	-	100	x
												10		
3	Liderazgo	5	7	2	3	6	5	3	9	7	47	12	144	
4	Mejora Continua	8	9	5	4	2	3	1	5	1	38	3	9	
5	Trabajo en equipo	2	5	3	8	2	1	4	3	2	30	-5	25	x
6	Orientación a los resultados	9	7	4	6	6	2	10	8	3	55	20	400	x
m = 9	k = 6	T = 35	W = 0.76						210			1078		

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2(k^3 - k)}$$

- ✓ **Control:** Disponer de un conjunto de los mecanismos, acciones y herramientas para detectar la presencia de errores, y así asegurar que los productos o servicios cumplan con los requisitos mínimos de calidad. Detectar y corregir variaciones en el proceso que puedan afectar la calidad del producto o servicio final, usando criterios objetivos, reduciendo los problemas y evitando que estos lleguen al cliente, con énfasis en su detección precoz y prevención.
- ✓ **Eficiencia:** Lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles en el proceso comercial, con expresión de un continuo esfuerzo de superación. Contar con un personal altamente comprometido y responsable que logre aumentar la satisfacción del cliente y disminuir los costos del proceso.
- ✓ **Orientación a los resultados:** Construir relaciones de confianza y respeto mutuo con los clientes mediante el elevando prestigio de la calidad del servicio, conquistada por un pleno dominio de las técnicas comerciales. Contar con un equipo de trabajo altamente preparado, competitivo y con una sensibilidad especial para detectar los requerimientos de los clientes y transformar sus necesidades en nuevas y eficientes soluciones que logre la fidelidad de los mismos y posicione el servicio brindado en su preferencia. Dirigir los servicios a las demandas y necesidades del territorio, generando impactos positivos en el aspecto económico, ambiental y social; en aras



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

del desarrollo local y la satisfacción del cliente interno y externo, o incluso superar sus expectativas. Elevar la calidad, eficiencia, eficacia y productividad.

- ✓ **Trabajo en equipo:** Lograr un ambiente que promueva el trabajo integrado, la consulta colectiva, el diálogo y debate para la identificación de los problemas comerciales, así como el impulso de nuevas ideas para su solución, orientado a lograr la satisfacción del cliente externo e interno. Disponer de un colectivo altamente colaborador y comprometido, que anteponga el interés colectivo al individual, fomentando la retroalimentación a la hora de tomar decisiones, garantizando así un servicio de alta calidad; lograr unión y armonía entre los miembros de la organización. Promover la disposición de enseñar o transmitir conocimientos y experiencias a los demás, con una amplia y franca contribución al desarrollo de comercial de la empresa.

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

Para determinar las competencias laborales de los puestos de trabajo objeto de estudio se lleva a cabo el mismo procedimiento descrito para determinar las competencias del proceso. Primero, con un previo análisis de documentos y bibliografías, el equipo de trabajo determina mediante una tormenta de ideas, las posibles competencias, teniendo en cuenta las funciones y requerimientos de los puestos analizados, y las competencias de los procesos y las de la organización. Al comité de expertos se le proporcionan cuestionarios con las competencias previamente determinadas, y las existentes en los perfiles de cargos de dichos puestos, y se les pide seleccionar aquellas competencias que más se ajustan a los puestos en estudio para realizar la reducción de las mismas a través del Método Delphi, seleccionándose aquellas competencias cuyo coeficiente de concordancia $C_c \geq 7,70$, para un nivel de confianza del estudio del 70%, a juicio de la autora. Con el objetivo de buscar concordancia entre los expertos y consolidar su criterio, se procede a la aplicación del Método Kendall, de manera que cada integrante del comité pondere según su juicio el orden de prioridad de las competencias de los puestos, y eligiendo las que cumplen la condición $\sum A_i \leq T$.

Con la combinación de los métodos anteriores se determinan las competencias que más se ajustan a los puestos de trabajo analizados.

Seguidamente se relacionan y conceptualizan las competencias más representativas para el cargo: **Supervisor “B” en Control de Flota (EP)**.

Tabla3.9: Método Delphi para determinar las competencias del puesto de trabajo Supervisor “B” en control de Flota (EP).

No.	Competencias	Valoración de los expertos									Cc	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		
1	Aprendizaje activo y continuo	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0.22	
2	Conocimiento de la actividad	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0.33	
3	Eficiencia personal	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.88	X
4	Organización del trabajo	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0.22	
5	Ética profesional	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0.88	X
6	Orientación a los resultados	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0.77	X
7	Habilidad interpersonal	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.88	X
8	Control	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0.88	X
9	Uso de nuevas tecnologías	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0.22	
10	Organización del trabajo	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0.11	
11	Conocimientos técnicos	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0.77	x

Con el objetivo de unificar el criterio de los expertos se procede a la aplicación del Método Kendall, de manera que cada integrante del comité pondere según su criterio el orden de prioridad de las competencias y el anexo 2 es el cuestionario para dar orden de prioridad a las competencias seleccionadas.

Tabla3.10: Método Kendall para determinar las competencias del puesto de trabajo Supervisor “B” en control de Flota (EP).

No.	Competencias	Valoración de los expertos									ΣAi	Δ	Δ ²	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9				
1	Eficiencia personal	2	1	3	8	3	2	1	3	2	25	-11	121	X
2	Orientación a los resultados	8	2	5	4	2	6	3	2	1	33	-3	9	X
3	Ética profesional	9	9	8	4	5	4	1	5	5	50	14	196	
4	Habilidad interpersonal	2	2	4	1	5	2	2	2	2	22	-14	196	X
5	Conocimientos técnicos	4	3	5	3	5	2	4	2	2	30	-6	36	X
6	Control	8	9	7	10	4	2	10	2	4	56	20	400	
											Σ=958		Σ=216	

$$T=36 \quad m=9 \quad k=6$$

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2(k^3 - k)} = 0.68$$

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



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

- ✓ **Eficiencia personal:** Capacidad de reaccionar y ser emprendedor ante las diferentes demandas del entorno. Tener conocimiento y dominio de aspectos generales, y si no los tiene saber dónde buscar. Asumir una conducta de aprendizaje activo y continuo, y tener la habilidad de adquirir nuevos y actualizados conocimientos. Fijarse metas definidas a corto, mediano y largo plazo, estableciendo un plan para alcanzarlas. Afrontar retos y correr riesgos que lleven a un cumplimiento exitoso de sus labores. Poseer la habilidad de realizar varias funciones a la par sin perder el orden lógico de las operaciones, con agilidad y destreza. Ser una persona segura, confiada y rápida. Reconocer sus potencialidades y las de los otros. Ser una persona comprometida con su formación, tomando a cada momento iniciativas de desarrollo personal y profesional. Actuar honestamente y con responsabilidad. Desarrollar la capacidad de análisis para facilitar la evaluación y solución de los problemas de la organización.
- ✓ **Habilidad interpersonal:** Capacidad de relacionarse de una manera abierta y cordial con las demás personas. Saber reconocer los propios sentimientos y motivaciones, así como los de los otros en el trato cotidiano. Interpretar el lenguaje no verbal y utilizarlo para mejorar las relaciones, sin emitir juicios subjetivos. Mostrarse dispuesto a ayudar y establecer diálogos sinceros que permiten la expresión de ambas partes involucradas llegando a acuerdos satisfactorios. Lograr adaptarse inmediatamente a cualquier tipo de auditorio y cumplir a cabalidad con su objetivo. Mostrarse como un buen oyente y excelente conversador, buscando ser efectivo para convencer a otros acerca de los beneficios de una idea y logrando el consenso ante una propuesta.
- ✓ **Conocimientos técnicos:** Disponer de un conjunto de conocimientos relacionados con la actividad comercial y herramientas para detectar la presencia de errores, y así asegurar que los productos o servicios cumplan con los requisitos mínimos de calidad. Detectar y corregir variaciones en el proceso que puedan afectar la calidad del producto o servicio final, usando criterios objetivos, reduciendo los problemas y evitando que estos lleguen al cliente, con énfasis en su detección precoz y prevención.
- ✓ **Orientación a los resultados:** Disposición de trabajar con el fin de conseguir las metas propuestas para obtener resultados deseados. Ser altamente efectivo en su labor, redoblar esfuerzos ante las dificultades para asegurar el cumplimiento de la tarea. Desplegar una serie de herramientas de análisis y de trabajo que lo ayuden a alcanzar un mejor desempeño. Buscar siempre el mejor resultado posible teniendo en

cuenta las reglas éticas propias de la organización. Poseer un alto conocimiento del cliente y una sensibilidad especial para detectar sus requerimientos y orientar su trabajo hacia nuevas y eficientes soluciones para las necesidades del consumidor.

Seguidamente se relacionan y conceptualizan las competencias más representativas para el cargo: **Supervisor “B” en Control de Flota.**

Tabla3.11 : Método Delphi para determinar las competencias del puesto de trabajo Supervisor “B” en control de Flota.

No.	Competencias	Valoración de los expertos									Cc	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		
1	Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.88	X
2	Ética Profesional	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0.77	X
3	Orientación de los resultados	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0.77	X
4	Comunicación	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0.22	
5	Responsabilidad en el trabajo	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0.11	
6	Capacidad para detectar inconsistencia	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0.77	X
7	Aprendizaje activo y continuo	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0.22	
8	Confiabilidad	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0.33	
9	Sentido de pertenencia	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0.77	X
10	Eficiencia Personal	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0.88	X

Con el objetivo de unificar el criterio de los expertos se procede a la aplicación del Método Kendall, de manera que cada integrante del comité pondere según su criterio el orden de prioridad de las competencias y el anexo 2 es el cuestionario para dar orden de prioridad a las competencias seleccionadas.

Tabla3.12: Método Kendall para determinar las competencias del puesto de trabajo Supervisor “B” en control de Flota.

No.	Competencias	Valoración de los expertos									$\sum A_i$	Δ	Δ^2	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9				
1	Trabajo en equipo	2	1	3	8	3	2	1	3	2	25	-11	121	X
2	Ética Profesional	8	9	7	10	4	2	10	2	4	56	20	400	
3	Orientación a los resultados	2	2	4	1	5	2	2	2	2	22	-14	196	X
4	Capacidad para detectar inconsistencia	4	3	5	3	5	2	4	2	2	30	-6	36	X
5	Sentido de pertenencia	9	9	8	4	5	4	1	5	5	50	14	196	
6	Eficiencia Personal	8	2	5	4	2	6	3	2	1	33	-3	9	X
											$\sum=216$		$\sum=958$	

$$T=36 \quad m=9 \quad k=6$$

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2(k^3 - k)} = 0.68$$

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

- ✓ **Trabajo en equipo:** Capacidad de desenvolverse satisfactoria y exitosamente dentro del grupo. Ser capaz de identificar sus competencias y las de sus compañeros en función de optimizar los recursos para cumplir los objetivos grupales y obtener una mejora continua. Lograr comunicar sus ideas con claridad y la integración de las divergencias al trabajo para optimizar el cumplimiento de las tareas. Conseguir la



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

integración entre equipos de oficina, áreas de producción o servicios, y clientes. Ser dinámico, flexible, constante y aportar ideas valiosas. Realizar actividades de trabajo situando los intereses colectivos por encima a los personales.

- ✓ **Orientación a resultados:** Disposición de trabajar para conseguir las metas propuestas para obtener resultados deseados. Ser altamente efectivo en su labor, redoblar esfuerzos ante las dificultades para asegurar el cumplimiento de la tarea. Desplegar una serie de herramientas de análisis y de trabajo que lo ayuden a alcanzar un mejor desempeño. Buscar siempre el mejor resultado posible teniendo en cuenta las reglas éticas propias de la organización. Poseer un alto conocimiento del trabajo y una sensibilidad especial para detectar sus requerimientos y orientar su trabajo hacia nuevas y eficientes soluciones para las necesidades de la transportación.
- ✓ **Capacidad para detectar inconsistencias:** Capacidad de analizar, investigar y deducir diferentes aspectos de un problema, para detectar posibles implicaciones éticas, legales, o de la calidad. Conoce los parámetros de calidad que le permitan detectar una irregularidad fuera de lo establecido. Desplegar un conjunto de conocimientos, herramientas de análisis y de trabajo para detectar la presencia de errores en los procesos. Detectar y corregir variaciones en el proceso que puedan afectar la calidad del servicio final, usando criterios objetivos, reduciendo los problemas y evitando que estos lleguen al cliente, con énfasis en su detección precoz y prevención.
- ✓ **Eficiencia personal:** Capacidad de relacionarse de una manera abierta y cordial con las demás personas. Saber reconocer los propios sentimientos y motivaciones, así como los de los otros en el trato cotidiano. Interpretar el lenguaje no verbal y utilizarlo para mejorar la relación, sin emitir juicios subjetivos. Mostrarse dispuesto a ayudar y establecer diálogos sinceros que permiten la expresión de ambas partes involucradas llegando a acuerdos satisfactorios. Lograr adaptarse inmediatamente a cualquier tipo de auditorio y cumplir a cabalidad con su objetivo. Mostrarse como un buen oyente y excelente conversador, buscando ser efectivo para convencer a otros acerca de los beneficios de una idea y logrando el consenso ante una propuesta.

Tabla3.13: Método Delphi para determinar las competencias del puesto de trabajo Técnico en control de Flota.

No.	Competencias	Valoración de los expertos									Cc	Selección
		E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9		
1	Aprendizaje continuo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.22	
2	Capacidad para detectar inconsistencia	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0.88	X
3	Comunicación	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0.22	
4	Conocimientos técnicos	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0.77	X
5	Confiabilidad	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0.88	X
6	Trabajo en equipo	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.88	X
7	Ética Profesional	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0.77	X
8	Destreza en el análisis de información	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0.88	X
9	Innovación y creatividad	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0.11	
10	Orientación a la seguridad	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0.11	

Con el objetivo de unificar el criterio de los expertos se procede a la aplicación del Método Kendall, de manera que cada integrante del comité pondere según su criterio el orden de prioridad de las competencias y el anexo 2 es el cuestionario para dar orden de prioridad a las competencias seleccionadas.

Tabla3.14: Método Kendall para determinar las competencias del puesto de trabajo Técnico en control de Flota

No.	Competencias	Valoración de los expertos									ΣAi	Δ	Δ2	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9				
1	Capacidad para detectar inconsistencia	2	1	3	8	3	2	1	3	1	25	-11	121	X
2	Conocimientos técnicos	8	2	5	4	2	6	3	2	1	33	-3	9	X
3	Confiabilidad	2	2	4	1	5	2	2	2	2	22	-14	196	X
4	Trabajo en equipo	8	9	7	10	4	2	10	2	4	56	20	400	
5	Ética Profesional	4	3	5	3	5	2	4	2	2	30	-6	36	X
6	Destreza en el análisis de información	9	9	8	4	5	4	1	5	5	50	14	196	
											Σ=21 6		Σ=95 8	

$$T=36 \quad m=9 \quad k=6$$

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2(k^3 - k)} = 0.68$$

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

- ✓ **Capacidad para detectar inconsistencias:** Capacidad de analizar, investigar y deducir diferentes aspectos de un problema, para detectar posibles implicaciones éticas, legales, o de la calidad de los procesos. Disponer de un conjunto de conocimientos y herramientas para detectar y corregir la presencia de irregularidad, errores o variaciones en los procesos, usando criterios objetivos, reduciendo los problemas, con énfasis en su detección precoz y prevención.



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

- ✓ **Conocimientos técnicos:** Poseer pleno dominio de las normas y procedimientos generales, técnicas comerciales, requerimientos de calidad, sistema de control interno, leyes, resoluciones, y cualquier otro parámetro que determine el buen funcionamiento y desarrollo de los procesos de la organización. Conocimiento técnico y económico de los productos y servicios derivados de los procesos de la empresa. Capacidad para aplicar de conjunto, los mencionados conocimientos y las habilidades requeridas para el ejercicio de su labor y la resolución de problemas en su trabajo. Dominio de técnicas y herramientas que procuren la eficacia en el ejercicio de sus labores.
- ✓ **Confiabilidad:** Obrar con honestidad, rectitud, disposición, compromiso, seriedad, responsabilidad, integridad, y de manera ejemplar en el cumplimiento de los deberes laborales, políticos y sociales. Conocer y respetar la legalidad socialista y las normas administrativas establecidas por el Grupo GPS. Manejar los actos con absoluta sinceridad y transparencia, asegurando el cumplimiento de las funciones con un grado de consistencia y estabilidad que procure el buen funcionamiento del proceso.
- ✓ **Ética profesional:** Regir el actuar diario por las normas de comportamiento que identifican la ética, la moral y la conducta del trabajador de nuestra sociedad. Conocer y respetar la legalidad y las normas administrativas establecidas. Obrar con honestidad. Actuar de manera ejemplar, con compromiso y seriedad en el cumplimiento de los deberes laborales. Asumir la crítica y la autocrítica como instrumentos de autorregulación moral. Tener rectitud, seriedad, respeto e integridad de comportamiento.

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

A partir de un trabajo grupal con el comité de expertos y el grupo de trabajo, partiendo de la conceptualización de las competencias determinadas para los puestos seleccionados objeto de estudio, se procede a la elaboración de las matrices de competencias para cada uno de ellas. Estas expresan las habilidades, conocimientos y comportamientos que son requeridos ante el trabajo. Para ello se conjugaron los elementos: Saber, Saber-Hacer, Querer-Saber- Ser, Saber-Aprender, Hacer-Saber, los cuales se definen por un nivel del uno al cinco en ese mismo orden, para cada comportamiento, ubicándolo en el estado deseado. Posteriormente se aprueban y revisan las matrices con sus diferentes niveles de



comportamientos. Las matrices de competencias aprobadas integraran el formato de los perfiles de cargo por competencias que se elaboran en la fase siguiente.

- ✓ **Fase 7: Elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo.**
- ✓ **Paso 7.1.** Conformación del formato y elaboración de los perfiles de cargo por competencias.
- ✓ Una vez confeccionadas las matrices de competencias de los puestos y revisado el análisis y descripción de los mismos, se decide utilizar el formato mencionado en el capítulo anterior por todos los componentes que presenta y se procede a dar el formato definitivo. Posteriormente, se elaboran perfiles de cargo por competencias para cada uno de puesto analizados en pasos anteriores: Especialista B en Control de Flota (EP), Especialista B en Control de Flota y Técnico en Control de Flota; como se muestra en los **anexos**, respectivamente.
- ✓ **Paso 7.2. Revisión de los perfiles de cargo por competencias.**
- ✓ El grupo de trabajo y el comité de experto aprueban y revisan los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo ya mencionados, confirmando que estos se encuentren correctamente elaborados y con todos los elementos requeridos.
- ✓ **Fase 8: Presentación de la versión final.**
- ✓ **Paso 8.1. Presentación y aprobación de los perfiles de cargo por competencias.**
- ✓ En reunión con el grupo de trabajo y el Director, los Especialistas principales y el resto del Consejo de Dirección de la UEB, se dan a conocer los perfiles de cargo por competencias determinados para los puestos de trabajo analizados, los cuales quedan aprobados.
- ✓ **Paso 8.2. Comunicación y documentación a los trabajadores ocupantes de los puestos.**
- ✓ El grupo de trabajo que realiza el estudio, encabezado por la Especialista Principal de Recursos Humanos, en presencia de los trabajadores de las áreas a las que pertenecen los puestos de trabajo analizados, comunica y notifica la culminación y éxito del estudio. Posteriormente se reúne de forma individual con cada uno de los



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

ocupantes de los puestos, entregándole copia del documento elaborado con los perfiles de cargo por competencias.

- ✓ Las **fases 9 y 10** de esta etapa no ha sido posible desarrollarlas, pues es necesario que transcurra un tiempo de su implementación para evaluar los resultados.

Conclusiones parciales.

A partir de los resultados obtenidos al aplicar el procedimiento seleccionado se pudo confirmar la su utilidad para alcanzar el objetivo propuesto, pues:

Se determinan y conceptualizan las competencias que caracterizan a la UEB Transportación Matanzas, estas son: orientación a los resultados, flexibilidad, trabajo en equipo, competitividad, comunicación, liderazgo y mejora continua.

Se determinan y conceptualizan las competencias que caracterizan los procesos que encierran los puestos de trabajo objeto de estudio: control de Flota.

Se determinan y conceptualizan las competencias que caracterizan los puestos de trabajo objeto de estudio: Especialista B en Control de flota (EP), Especialista B en Control de flota y Técnico en Control de flota, y quedan elaborados los perfiles de cargo por competencias con las competencias determinadas y sus matrices respectivas.

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



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

Conclusiones:

En el desarrollo de esta investigación fundamentada en los aspectos teóricos conceptuales presentados, la propuesta de un procedimiento y su aplicación práctica en la UEB Transportación Matanzas, permiten llegar a las conclusiones siguientes:

1. La realización de un trabajo grupal del equipo de trabajo con el Consejo de Dirección ampliado permite determinar que las competencias que más se ajustan a la organización, son: orientación a los resultados, flexibilidad, trabajo en equipo, competitividad, comunicación, liderazgo y mejora continua.
2. A través del trabajo grupal del equipo de trabajo con el Consejo de Dirección ampliado, y el juicio del comité de expertos procesado mediante los métodos Delphi y Kendall, se determina que las competencias que más se ajustan al proceso Control de Flota son: eficiencia, control, trabajo en equipo, orientación a los resultados, liderazgo y mejora continua.
3. Las competencias de cada uno de los puestos se conceptualizan a partir de las funciones, conocimientos y habilidades que requieren los empleados de los puestos: Especialista B en Control de flota (EP), Especialista B en Control de flota y Técnico en Control de flota.
4. Se diseña el perfil del cargo por competencia que comprende las características del puesto, requerimientos, requisitos físicos y de personalidad, condiciones laborales, valores compartidos, comportamiento organizacional y la matriz de competencias laborales como componente fundamental del mismo.



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

Recomendaciones:

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación y la necesidad de perfeccionar y ampliar algunos aspectos abordados se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Culminar la validación del procedimiento seleccionado dándole el seguimiento requerido a 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 programa de Recursos Humanos de la UEB Transportación Matanzas.
2. Una vez validado el procedimiento aplicarlo en los restantes puestos de trabajo de la UEB Transportación Matanzas, con vista al mejor funcionamiento del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Actualización de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación
Matanzas

Bibliografía:

1. Acosta, E. *Programa el desarrollo de las competencias laborales. Ministerio del Turismo. Varadero, Formatur. E.H.T., 2007.p.11.*
2. Alonso Suárez, C. «Capital humano», *BETSIME* [en línea], 2008, No. 4, ISSN ISSN: 1029-5178 // RPNS 0316. [consulta: 25-10-2016], Disponible en: <http://www.betsime.disaic.cu/>
3. Asamblea Nacional del Poder Popular, «Ley 116/2014. Código del trabajo de la Republica de Cuba» *Gaceta Oficial de la Republica de Cuba, Ministerio de Justicia.*, 2014, No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014, p. 473, ISSN 1682-7511.
4. Baute, Y. , «Propuesta de un procedimiento para la evaluación por competencias en la escuela de Formación Integral Antonio Guiteras de Matanzas», [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial], Cuba, Matanzas, Camilo Cienfuegos, Ingeniería Industrial, 2012
5. Beer, M. et al. *Gestión de recursos humanos*, Madrid. España, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989, ISBN ISBN: 978-970-36-0472-2.
6. Busso, V. «Análisis y descripción de puestos: herramienta básica y primordial en la gestión de Recursos Humanos», [en línea], 2014, [consulta: 8-11-2016], Disponible en: <http://www.análisisydescripcióndepuestodetrabajo>.
7. Caballano Alcántara, J. «Introducción a la Gestion de los Recursos Humanos», [en línea], 2010, [consulta: 20-9-2016], Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestionempresarialr_eкурсoshumanos/
8. Cabrera, Y., « Diseño de un procedimiento para aplicar la Gestión de Competencias Laborales a los cargos técnicos. », Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Facultad: Industrial – Economía. Matanzas., 2013.

9. Carrasco, J. . «Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local.», [en línea], 2009, [consulta: 30-11-2016], Disponible en: <<http://www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pdf>.>
10. Castellanos Castillo, Raúl Fidel «Elaboración de perfiles de cargo por competencias en la Corporación Cuba Ron.Ronera Cárdenas», Matanzas, Universidad de Matanzas.Sede “Camilo Cienfuegos”, 2015.
11. Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* [en línea], 8^{va} ed., México, Ed. McGraw - Hill. Interamericana S.A. de CV. , 2007, ISBN ISBN 970-10-6104-7. [consulta: 18-11-2016]. Disponible en: <<http://www.xlibros.com>>.
12. Cortes, Fernanda and Scarlet, Malebran «Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local», [en línea], 2013, [consulta: 20 -1- 2017], Disponible en: <http://competenciaslaboraleschile2013.blogspot.com/2012/12/01_archive.html>
13. Cuesta Santos, A. «*Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*», 2^{da} ed., La Habana,Cuba., Ed. Félix Varela, 2005, ISBN ISBN: 959-258-900-3, p. 1, 9, 29, 31,34, 40, 41,168
14. Cuesta Santos, Armando. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, 3^a ed. , La Habana, Ed. Academia y Félix Varela, 2010, ISBN ISBN: 978-959-07-1340-8, pp. 386- 402.
15. Cuesta Santos, A. *Gestión de competencia*, La Habana, Ed. Academia, 2010, ISBN 959-02-0324-8, pp. 4, 40.
16. Delgado Martínez, Domingo J. . «Modelos de Gestión por Competencias », [en línea], 2001, [consulta: 24-10-2016], Disponible en: <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>
17. Escobar, S.C. and González, A. , «Propuesta de procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Unidad Empresarial de Construcción de Materiales Alternativos de Cárdenas. Caso: Albañil “B”», [Tesis presentada en opción]

- al título de Máster en Administración de Empresas. Mención: Gestión de la Producción y de los Servicios], Matanzas. Cuba, UMCC, 2011.
18. Gasalla, José María. «Tendencia en el Área de Recursos Humanos», [en línea], 2005, [consulta: 7-12-2016], Disponible en: <<http://iacat.com/revista/recreate/recreate02/gasalla01.htm>>
 19. González, A. and Manrique, G. , «Propuesta de un procedimiento para el análisis y diseño de los puestos de trabajos (ADTP) con enfoque de competencia para la Empresa de Servicios Matanzas», [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas Mención Gestión de la Producción y los Servicios], Matanzas, Cuba., Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Departamento de Ingeniería Industrial, 2010.
 20. González Santoyo, F.[et al.]. «Optimal Investment Portfolio Selection Using The Snapsack Model», [en línea], 2013, VIII Congreso internacional de gestión, calidad y competitividad empresarial. Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo, Mexico, [consulta: 26-9-2016], Disponible en: <<http://www.illustreAcademialberoamericanadeDoctores.htm>>
 21. Guerrero Dávalos, C and Narváez Vázquez, G.A. «Competences: a conceptual propose for a multidimensional unit in the human resources context.», *European Scientific Journal* [en línea], 2013, Vol.4, ISSN ISSN 1857-7431. [consulta: 14-1-2017], Disponible en: <<http://www.contac.eujournal.org>>
 22. González, V. . «*La orientación profesional en la educación Superior*». *Una alternativa teórico metodológico para la formación de profesionales competentes*. . La Habana, Cuba, 2002.
 23. González, A, G,M,C, «Propuesta de un Procedimiento para el Análisis y Diseño de los Puestos de Trabajo con enfoque de competencia en la UEB Prácticos Centro Norte Matanzas», [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención Gestión de la Producción y los Servicios], Matanzas, Cuba, UMCC, 2009.

24. González, A. and Cabrera, Y. , «Diseño de un procedimiento para aplicar la Gestión por Competencias en los cargos técnicos», [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Cuba, UMCC, 2010
25. Heathfield, Susan M. «What Is Human Resource Management?», [en línea], 2014, [consulta: 7-10-2016], Disponible en: http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_management.htm
26. Ingram, David «What Are Competencies? », [en línea], 2014, [consulta: 12-12-2016], Disponible en: http://www.ehow.com/info_8053775_competencies.html
27. Jorge, A and [et al.], *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*, Madrid, España, Ed. Prentice Hall, 2002, ISBN ISBN 84-205-3333-5, p. 63.
28. Kate, J «Competence Matrix – how to make team skills visible _ Control Your Chaos» 2013,
29. Legorreta, B. L.[et al.], «La Gestión Estratégica del Capital Humano», [Lic. en Gastronomía], Chimalhuacán, México., Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán, Dpto. Licenciatura en Gastronomía, 2012.
30. Magallanes, V. «La Gestión del Capital Humano.», [en línea], 2010, [consulta: 15 -10-2016], Disponible en: <http://www.sap.com/.../human-capital-management.epx>
31. Manrique, G and González, A. , «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.
32. Marín, J. «Análisis y descripción de puestos de trabajo en PYMES» *European Scientific Journal*, 2012,



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Actualización de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación
Matanzas

33. Martínez, A. «El verdadero sentido del capital humano», [en línea], 2012, [consulta: 15-12-2016], Disponible en: <http://www.deloitte.com/elverdaderosentidodelcapitalhumano>.
34. Martínez Jiménez, Johanna Cecilia «Definición de gestión por competencia», [en línea], 2015, 28-3-2015, [consulta: 15-1-2017], Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/28/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-johanna-martinez-jimenez/>
35. McNamara, Carter. «All About Human Resources and Talent Management» 2011,
36. More.A «To Write a Job Analysis and Description», [en línea], 2014, [consulta: 29-11-2016], Disponible en: <http://www.entrepreneur.com/article/56490>
37. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. «Resolución No 21.Perfeccionamiento empresarial, reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores », [en línea], 1999 [consulta: 15-10-2016], Disponible en: <http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Perfeccionamiento%20Empresarial/Legislaci%C3%B3n/RES-MTSS-21-1999.htm#A>
38. Oficina Nacional de Normalización. *NC 3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*. Ciudad de La Habana, Cuba, 2007.
39. Oficina Nacional de Normalización. *NC 871:2011. Seguridad y salud en el Trabajo-Ruido en el Ambiente Laboral-Requisitos Higiénicos Sanitarios Generales*. 1ª ed. La Habana, Cuba, <http://www.nc.cubaindustria.cu>, 2011.pp.7 y 8
40. Oficina Nacional de Normalización. *NC ISO 8995/CIE S 008:2003. Iluminación de puestos de trabajos en interiores*. La Habana, Cuba, (ISO 8995:2002/CIE S 008-2001, IDT). 1ª Edición 2003.p.20.
41. Peña, I. and Becerra, A. «Gestión por competencia» 2013.
42. Pereda , B. «Tipos de competencias laborales», [en línea], 2001, [consulta: 17-9-2016], Disponible en: www.eumed.net

43. Pérez Muiños, D.[*et al.*], «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.
44. Quezada, H. «Competencias Laborales: una puesta en valor del capital humano.», [en línea], 2006, [consulta: 15-11-2016], Disponible en: <<http://www.monografias.com>.
45. Ramírez , M. A, V, R. «Modelo para un sistema de gestión integrada del capital humano», [en línea], 2010, N° 133, [consulta: 29-09-2016], Disponible en: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/rpvz.htm>>
46. Rodríguez Beltrame, L., «La gestión de recursos humanos por competencias», Uruguay, Universidad de Montevideo, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, 2010.
47. Sánchez Rodríguez, A., «Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales », [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Holguín, 2007.
48. Sinaí, Romo. . «Competencias laborales» 2014
49. Spencer. et al. «Competency asesment methods. History and state of the art. Hay-McBer Research Press, Boston» 1994,
50. Soria, M. «La gestión por competencias y el profesiograma o perfil del puesto.», [en línea], 2011, [consulta: 30-10-2016], Disponible en: <<http://www.ilustrados.com/.../gestion-competencias-profesiograma-perfil-comp>>
51. Uribe, J. «Perfil de exigencias o profesiograma», [en línea], 2010, [consulta: 26-12-2016], Disponible en: <<http://www.slideshare.net/juanu/perfil-de-exigencias-o-profesiograma>>



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Actualización de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación Matanzas

52. Vargas, F. «La formación por competencias: un instrumento para incrementar la empleabilidad», [en línea], 2007, p. 4, 15, [consulta: 19-11-2016], Disponible en: <http://www.arearh.com/formacion/formacionporcompetencias.htm>>

53. Velazco, Y. «Gestión por Competencias», [en línea], 2012, [consulta: 24-11-2016], Disponible en: <http://www.slideshare/yajairavelazco>>



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Actualización de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación
Matanzas

Anexos

Anexo 1 Encuesta para determinar el comité de expertos

Determinar los perfiles de cargo por competencia de la UEB Transportación Matanzas, es de gran valor porque estos influyen en la satisfacción de los trabajadores y en la confección de documentos. Por su experiencia y sus conocimientos he pensado en usted para que integre el equipo de trabajo de mi investigación para ello es preciso que usted defina en alto, medio o bajo los siguientes requisitos:

Nombre y Apellidos: _____

	Alto	Medio	Bajo
Estudios Teóricos realizados.			
Experiencia obtenida.			
Conocimientos de trabajo nacionales.			
Conocimientos de trabajo en el extranjero.			
Consultas Bibliográficas.			
Cursos de Actualización.			



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Actualización de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación
Matanzas

Anexo No. 2 Cuestionario para determinar las competencias laborales de los puestos de trabajo

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

Datos de identificación del puesto: **Supervisor” B” en control de flota EP**

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

Claves		Competencias
Si	No	
		Aprendizaje active y continuo
		Conocimiento de la actividad
		Eficiencia personal
		Organización en el trabajo
		Etica profesional
		Orientación a los resultados
		Habilidad interpersonal
		Uso de nuevas tecnologías
		Organización del trabajo
		Conocimientos técnicos

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

Nombre del experto _____.



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Actualización de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación
Matanzas

Anexo No. 3 Cuestionario para determinar las competencias laborales de los puestos de trabajo

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

Datos de identificación del puesto: **Supervisor” B” en control de flota**

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

Claves		Competencias
Si	No	
		Trabajo en equipo
		Ética Profesional
		Orientación a los resultados
		Comunicación
		Responsabilidad en el trabajo
		Capacidad para detectar inconsistencias
		Aprendizaje activo y continuo
		Confiabilidad
		Sentido de pertenencia
		Eficiencia personal

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

Nombre del experto _____



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Actualización de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación
Matanzas

Anexo No.4 Cuestionario para determinar las competencias laborales de los puestos de trabajo

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

Datos de identificación del puesto: **Técnico en Control de flota.**

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

Claves		Competencias
Si	No	
		Aprendizaje Continuo
		Capacidad para detectar inconcistencias
		Comunicación
		Conocimientos técnicos
		Confiabilidad
		Trabajo en equipo
		Ética profesional
		Destreza en los análisis de información
		Innovación y creatividad
		Orientación a la seguridad

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

Nombre del experto _____



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Actualización de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación
Matanzas

Anexo 5 Cuestionario para dar orden de prioridad a las competencias seleccionadas

Solo tiene que ordenar las competencias siguientes, entre un mínimo de 1 y un máximo de 10.

Puesto de trabajo Supervisor B en control de
Flota EP

Supervisor B en control de flota

Competencias	Prioridad
Eficiencia personal	
Orientación a los resultados	
Ética profesional	
Conocimientos técnicos	
Control	
Habilidad interpersonal	

Competencias	Prioridad
Trabajo en equipo	
Ética profesional	
Orientación a los resultados	
Capacidad para detectar inconsistencias	
Sentido de pertenencia	
Eficiencia personal	

Técnico en control de Flota

Competencias	Prioridad
Capacidad para detectar inconsistencias	
Conocimientos técnicos	
Confiabilidad	
Trabajo en equipo	
Ética profesional	
Destreza en el análisis de información	

Nombre del experto _____



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Actualización de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación
Matanzas

Anexo 6:

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

DATOS GENERALES		
Denominación del puesto de Trabajo: SUPERVISOR "B" EN CONTROL DE FLOTA (EP)		
Unidad Organizativa a la que pertenece: UEB TRANSCUPET MATANZAS		
Categoría Ocupacional: T	Grupo de calificación: XII	
Subordinación Directa a: DIRECTOR DE LA UEB	Subordinados: si	
Salario: \$375.00	Sistema de Pago y Estimulación: Pago por resultados en MN y CUC	Pagos Suplementarios: 105.00 35.00
CARACTERIZACION DEL PUESTO		
MISION		
Velar por la realización de los trabajos de los técnicos con la calidad que se requiere mediante la revisión, y búsqueda de mejores métodos de trabajo.		
FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none">- Realiza la supervisión al empleo de los Sistemas de Gestión y Control de Flota a nivel de Grupo Empresarial, Uniones de Empresas, Direcciones Provinciales del Transporte y Empresas seleccionadas.- Realiza el análisis detallado de la información brindada por los Sistemas de Gestión y Control de Flota para evaluar la utilización de estas herramientas por parte de los directivos de las entidades subordinadas.- Cuantifica el comportamiento de los principales indicadores que caracterizan el funcionamiento y empleo de esta tecnología a nivel de Grupo Empresarial, Uniones de Empresas, Provincia o Empresas seleccionadas.- Participa en las inspecciones a las entidades subordinadas que emplean los Sistemas de Gestión y Control de Flota.- Participa en la elaboración de informaciones, partes, resúmenes temáticos que solicita los niveles de dirección del Grupo Empresarial, Uniones de Empresas, Provincia y Empresas seleccionadas.- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1. Analiza índices de Explotación del transporte de la UEB para los análisis que se le soliciten.		
2. Realiza análisis de los gastos en que incurre el área.		
3. Propone medidas para la mejora del trabajo del área.		
4. Revisa información realizada por los técnicos de Control de Flota y los asesora.		
Condiciones Organizativas:	Área de Trabajo: Grupo de Sistema de Gestión y Control de Flotas.	



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Matanzas Actualización de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación

	Régimen de Trabajo y Descanso: Jornada de 24Hrs por 72Hrs de descanso.
	Horario de trabajo y duración de la Jornada: De 8:00 AM a 8:00 AM del siguiente día.
Equipos, medios de Trabajo y herramientas necesarias para el desempeño: Computadora, Impresora, medios de oficina, Computadores de Abordo en los Vehículos.	
Responsabilidad: Se responsabiliza con el correcto funcionamiento de los medios disponibles en la oficina durante el turno de trabajo y con el correcto funcionamiento de los Computadores así como de la información a brindar a las diferentes instancias de los Usuarios.	
Relaciones: Internas: Con todas las direcciones y áreas de la UEB y con el área de SGCF de la Empresa. Externas: Con la Dirección Provincial de Transporte, Geocuba, CENPALAB, ETECSA Datos, Puesto de Mando del MITRANS Nacional y la Unión Cupet.	
CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales y características del trabajo: Trabajo aproximadamente 85 % del tiempo en oficina.	
Factores de Riesgo: 1. Afectaciones de la visión por: Iluminación inadecuada o exceso de tiempo en la computadora. Afectaciones musculares por la acción de subir y bajar de los vehículos para la descarga de las tarjetas de forma continuada.	
Medios de Seguridad: Protector de pantalla en la computadora.	
Tipo y Grado de Esfuerzo Característico Físico: Moderado. Mental: Análisis de datos y elaboración de informes.	
REQUERIMIENTOS PRELIMINARES	
Requisitos de Instrucción:	Formación Académica Mínima: Graduado de nivel superior con curso de habilitación.
	Especialidades preferentes: Ingeniería Mecánica, Ing. Industrial.
	Necesidad de adiestramiento: Seis meses para el adiestramiento en el puesto.
Requisitos Profesionales:	Necesidad de experiencia previa: 1 año de trabajo en actividades de Transporte.
	Tiempo mínimo de experiencia: 2 años
Requisitos Físicos o Apariencia Relevantes: No debe padecer patologías que impidan el desempeño del trabajo y las características personales que se exigen para el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.	
Otras exigencias: Poseer la Idoneidad demostrada reconocida por el director de la UEB.	
COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Conocimientos técnicos	



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Matanzas *Actualización de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación*

Comportamientos:

1. Aplicar los Procedimientos de Gestión y Control de Flota (GPS) vigentes.
2. Conocer las regulaciones sobre el llenado y utilización de las Hojas de Ruta Res. No 184.
3. Conocer y aplicar las regulaciones de la Seguridad Informática de la Entidad y las establecidas por el Sistema para el Trabajo en el puesto.
4. Conocer las regulaciones establecidas para el Trabajo con el Movil Web.

Habilidad interpersonal

Comportamientos:

1. Reaccionar con rapidez ante una situación que lo requiera.
2. Evaluar soluciones alternativas de un problema y el impacto de ellas.
3. Considerar la Visión y Misión y valores de la Organización cuando toma decisiones.
4. Actuar teniendo en cuenta cómo las contribuciones de la unidad de trabajo individual se adaptan a los objetivos organizacionales.
5. Actuar abiertamente para respaldar la dirección estratégica de la organización.

Eficiencia personal

1. Habilidad en la revisión de los documentos, para tomar decisiones.
2. Adaptarse y asumir transformaciones de distinta índole sin grandes esfuerzos psicológicos y con rapidez.
3. Habilidad de percibir los momentos de cambio y reaccionar ante ellos positivamente reestructurando el campo de acción.
4. Ser flexible, ágil y capaz de ejecutar varias tareas a la vez.
5. Disposición de aprender activa y continuamente.
6. Ser organizado, responsable ante su trabajo y aprovechar al máximo su capacidad de trabajo.

Orientación a los resultados.

Comportamientos:

1. Capacidad de recopilar las necesidades de la UEB.
2. Sentido de pertenencia por la organización.
3. Buscar siempre el mejor resultado posible teniendo en cuenta las reglas éticas propias de la organización.
4. Desplegar una serie de herramientas de análisis y de trabajo que lo ayuden a alcanzar un mejor desempeño

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma: _____

Firma: _____

Firma: _____



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Actualización de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación
Matanzas

Anexo 7:

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

DATOS GENERALES		
Denominación del puesto de Trabajo: SUPERVISOR "B" EN CONTROL DE FLOTA		
Unidad Organizativa a la que pertenece: UEB TRANSCUPET MATANZAS		
Categoría Ocupacional: T	Grupo de calificación: X	
Subordinación Directa a: JEFE DE GRUPO DE CONTROL DE FLOTAS	Subordinados: no	
Salario: \$325.00	Sistema de Pago y Estimulación: Pago por resultados en MN y CUC	Pagos Suplementarios: 105.00 35.00
CARACTERIZACION DEL PUESTO		
MISION		
Velar por la realización de los trabajos de los técnicos con la calidad que se requiere mediante la revisión, y búsqueda de mejores métodos de trabajo.		
FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none">- Realiza la supervisión al empleo de los Sistemas de Gestión y Control de Flota a nivel de Grupo Empresarial, Uniones de Empresas, Direcciones Provinciales del Transporte y Empresas seleccionadas.- Realiza el análisis detallado de la información brindada por los Sistemas de Gestión y Control de Flota para evaluar la utilización de estas herramientas por parte de los directivos de las entidades subordinadas.- Cuantifica el comportamiento de los principales indicadores que caracterizan el funcionamiento y empleo de esta tecnología a nivel de Grupo Empresarial, Uniones de Empresas, Provincia o Empresas seleccionadas.- Participa en las inspecciones a las entidades subordinadas que emplean los Sistemas de Gestión y Control de Flota.- Participa en la elaboración de informaciones, partes, resúmenes temáticos que solicita los niveles de dirección del Grupo Empresarial, Uniones de Empresas, Provincia y Empresas seleccionadas.- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
1. Analiza índices de Explotación del transporte de la UEB para los análisis que se le soliciten.		
2. Realiza análisis de los gastos en que incurre el área.		
3. Propone medidas para la mejora del trabajo del área.		
4. Revisa información realizada por los técnicos de Control de Flota y los asesora.		
Condiciones Organizativas:	Área de Trabajo: Grupo de Sistema de Gestión y Control de Flotas.	



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Actualización de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación

Matanzas

	Régimen de Trabajo y Descanso: Jornada de 24Hrs por 72Hrs de descanso.
	Horario de trabajo y duración de la Jornada: De 8:00 AM a 8:00 AM del siguiente día.
Equipos, medios de Trabajo y herramientas necesarias para el desempeño: Computadora, Impresora, medios de oficina, Computadores de Abordo en los Vehículos.	
Responsabilidad: Se responsabiliza con el correcto funcionamiento de los medios disponibles en la oficina durante el turno de trabajo y con el correcto funcionamiento de los Computadores así como de la información a brindar a las diferentes instancias de los Usuarios.	
Relaciones: Internas: Con todas las direcciones y áreas de la UEB y con el área de SGCF de la Empresa. Externas: Con la Dirección Provincial de Transporte, Geocuba, CENPALAB, ETECSA Datos, Puesto de Mando del MITRANS Nacional y la Unión Cupet.	
CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales y características del trabajo: Trabajo aproximadamente 85 % del tiempo en oficina.	
Factores de Riesgo: 2. Afectaciones de la visión por: Iluminación inadecuada o exceso de tiempo en la computadora. Afectaciones musculares por la acción de subir y bajar de los vehículos para la descarga de las tarjetas de forma continuada.	
Medios de Seguridad: Protector de pantalla en la computadora.	
Tipo y Grado de Esfuerzo Característico Físico: Moderado. Mental: Análisis de datos y elaboración de informes.	
REQUERIMIENTOS PRELIMINARES	
Requisitos de Instrucción:	Formación Académica Mínima: Graduado de nivel superior con curso de habilitación.
	Especialidades preferentes: Ingeniería Mecánica, Ing. Industrial.
	Necesidad de adiestramiento: Seis meses para el adiestramiento en el puesto.
Requisitos Profesionales:	Necesidad de experiencia previa: 1 año de trabajo en actividades de Transporte.
	Tiempo mínimo de experiencia: 2 años
Requisitos Físicos o Apariencia Relevantes: No debe padecer patologías que impidan el desempeño del trabajo y las características personales que se exigen para el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.	
Otras exigencias: Poseer la Idoneidad demostrada reconocida por el director de la UEB.	
COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Trabajo en Equipo	



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Actualización de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación
Matanzas

Comportamientos:

1. Anteponer los intereses colectivos a los personales.
2. Cooperar con los miembros del equipo para lograr los objetivos.
3. Compartir la responsabilidad de los resultados del equipo.
4. Compartir el reconocimiento y las gratificaciones como parte del equipo.
5. Apreciar los logros de los demás en el equipo.

Orientación a los resultados

Comportamientos:

1. Trabajar para conseguir metas propuestas.
2. Desplegar una serie de herramientas de análisis y de trabajo que lo ayuden alcanzar un mejor desempeño.
3. Ser altamente efectivo en su labor.
4. Orientar el trabajo hacia nuevas y eficientes soluciones para las necesidades de la transportación

Capacidad para detectar inconsistencias

Comportamientos:

1. Dominio de técnicas y herramientas de análisis.
2. Conocimientos d los procedimientos de trabajo.
3. Habilidad en la revisión de los GPS y los documentos para toma decisiones.
4. Analizar, investigar y deducir diferentes aspectos de un problema.

Eficiencia personal

Comportamientos:

1. Capacidad de relacionarse de una manera abierta y cordial con las demás personas.
2. Ser honrado, honesto y confiable.
3. Capacidad de búsqueda d alternativas de solución a los problemas de forma individual.
4. Ser organizado, responsable ante su trabajo y aprovechar al máximo su jornada laboral.

Realizado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Firma: _____

Firma: _____

Firma: _____



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Actualización de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación
Matanzas

Anexo8:

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

DATOS GENERALES		
Puesto de Trabajo: TECNICO EN CONTROL DE FLOTA		
Unidad Organizativa a la que pertenece: UEB TRANSCUPET MATANZAS		
Categoría Ocupacional: T	Grupo de calificación: VIII	
Subordinación Directa a: JEFE DE GRUPO DE SISTEMA DE GESTIÓN Y CONTROL DE FLOTA.	Subordinados: No	
Salario: \$ 390,00	Sistema de Pago y Estimulación: Pago por resultados en MN y CUC	Pagos Suplementarios: \$ 35.00 , \$ 105.00
CARACTERIZACION DEL PUESTO		
MISION		
Realizar los análisis derivados de las trayectorias descritas durante las diferentes jornadas de trabajo de los vehículos y emitir los correspondientes informes a los diferentes usuarios de la información tanto internos como externos		
FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none">- Ejecuta la descarga y formateo de las tarjetas de memoria, garantizando la calidad de ambas operaciones, velando por el estado técnico y preservación del equipamiento.- Realiza el llenado de los documentos establecidos en los procedimientos de trabajo para el registro de las operaciones realizadas en el Sistema de Gestión y Control de Flota.- Opera las aplicaciones informáticas, realizando el completamiento de los datos y su introducción en el sistema, velando por la veracidad y objetividad de las informaciones.- Realiza los análisis de las informaciones, hechos extraordinarios, y demás incidencias que resulten de interés, alertando sobre aquellos aspectos que lo requieran y tramitando los partes e informaciones establecidas a las instancias superiores de la tarea.- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.		
Funciones específicas		
1. Realizar los análisis de la trayectoria descrita por cada vehículo después de descargar las tarjetas mediante el diferido.		
2. Analizar las velocidades en los diferentes recorridos según la vía.		
3. Analizar las desconexiones que se reflejen durante las jornadas.		
4. Realizar el análisis de las paradas que se muestren en el Móvil Web.		
5. Realizar análisis de los Kilómetros sin respaldo para los informes.		
6. Analizar las Hojas de Rutas no subidas al Servidor.		
7. Elaborar la información del turno de trabajo y enviarla por correo a los destinatarios.		
8. Cuidar de los medios puestos a su alcance.		



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Actualización de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación
Matanzas

Condiciones Organizativas:	Área de Trabajo: Grupo de Sistema de Gestión y Control de Flotas.
	Régimen de Trabajo y Descanso: Jornada de 24 Horas por 72 Horas de descanso.
	Horario de trabajo y duración de la Jornada: De 8:00 AM a 8:00 AM del siguiente día.
Equipos, medios de Trabajo y herramientas necesarias para el desempeño: Computadora, fotocopidora y medios de oficina y Computadores de Abordo en los carros y sus aditivos.	
Responsabilidad: Se responsabiliza con el correcto funcionamiento de los medios disponibles en la oficina durante el turno de trabajo y con el correcto funcionamiento de los Computadores así como de la información a brindar a las diferentes instancias de los Usuarios.	
Relaciones: Internas: Con todas las direcciones y áreas de la Empresa. Externas: Con la Dirección Provincial de Transporte, CENPALAB, GEOCUBA, MITRANS (Puesto de Mando de GPS) y Unión Cupet.	
CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales y características del trabajo: Trabajo aproximadamente 85 % del tiempo en oficina.	
Factores de Riesgo: 1. Afectaciones de la visión por: Iluminación inadecuada o exceso de tiempo en la computadora. 2. Afectaciones musculares por la acción de subir y bajar de los vehículos para la descarga de las tarjetas de forma continuada.	
Medios de Seguridad: Protector de pantalla en la computadora.	
Tipo y Grado de Esfuerzo Característico Físico: Moderado. Mental: Análisis de datos y elaboración de informes.	

REQUERIMIENTOS PRELIMINARES	
Requisitos de Instrucción:	Formación Académica Mínima: Graduado de Nivel Medio Superior con curso de habilitación.
	Necesidad de adiestramiento: Tres meses para el adiestramiento en el puesto.
Requisitos Profesionales:	Necesidad de experiencia previa: No necesario.
	Tiempo mínimo de experiencia: No se requiere.
Requisitos Físicos o Aparenciales Relevantes: No debe padecer patologías que impidan el desempeño del trabajo y las características personales que se exigen para el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.	
Otras Exigencias: Poseer la Idoneidad demostrada reconocida por el director de la UEB.	



TRANSPORTACIÓN
Matanzas

Matanzas Actualización de los perfiles de cargo por competencia en la UEB Transportación

COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Capacidad para demostrar inconsistencias	
Comportamientos: <ul style="list-style-type: none">5. Dominio de técnicas y herramientas de análisis.6. Conocimientos de los procedimientos de trabajo.7. Habilidad en la revisión de los GPS y los documentos para toma de decisiones. Analizar, investigar y deducir diferentes aspectos de un problema.	
Conocimientos técnicos	
Comportamientos: <ul style="list-style-type: none">5. Aplicar los Procedimientos de Gestión y Control de Flota (GPS) vigentes.6. Conocer las regulaciones sobre el llenado y utilización de las Hojas de Ruta Res. No 184.7. Conocer y aplicar las regulaciones de la Seguridad Informática de la Entidad y las establecidas por el Sistema para el Trabajo en el puesto.8. Conocer las regulaciones establecidas para el Trabajo con el Móvil Web.	
Confiabilidad	
Comportamientos: <ul style="list-style-type: none">1. Maneja de forma eficiente y austera los recursos de que dispone para el desempeño de sus funciones.2. Evita y lucha contra el descontrol, el despilfarro y la superfluidad en la actividad en que se desempeña.3. Es intransigente e intolerante ante manifestaciones de soborno, favoritismo, amiguismo, nepotismo y tráfico de influencias.4.	
Ética profesional	
Comportamientos: <ul style="list-style-type: none">1. Motivar a los demás a exceder a las expectativas estableciendo un ejemplo personal.2. Establecer un ejemplo para los demás involucrándose y participando en actividades de bienestar organizacional.3. Permanecer visible y accesible a los demás dentro de la organización.4. Ser ético y responsable de sus actos y decisiones.5. Cumplir el reglamento de Seg. y Salud Ocupacional en su puesto.6. Cumplir la instrucción inicial del puesto de trabajo.7. Mantener su puesto y medios de trabajo con orden y estética aplicando la cultura de la producción	
Realizado por:	Firma: _____
Revisado por:	Firma: _____
Aprobado por:	Firma: _____