

Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Industrial



Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial

Título: Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la CNA "Adoquín".

Autor (a): Ivis Leydis Ortega Moliner.

Tutor (a): MSc. Jhoselyn Bernal Rodríguez.

Matanzas, 2019

Pensamiento

“... Vamos a administrar la fuerza de trabajo con máximo cuidado, administrarlo mejor que el oro que la república tenga, porque la cosa más valiosa que tiene un país son los recursos humanos....”



Dedicatoria

A mis padres, por ser mi guía, y haber luchado junto a mí para poder llegar a este momento tan especial.

Agradecimientos

- ☉ A mi tutora por haberme dedicado su tiempo.
- ☉ Al colectivo de trabajadores de la CNA “Adoquín”, por su apoyo en la facilitación de datos para la realización de esta investigación.
- ☉ A mis compañeros de estudio y amigos por comprenderme y darme su apoyo en todo momento.
- ☉ A mi novio por ser tan comprensivo y cariñoso sobre todo en esta última etapa.
- ☉ Al colectivo de profesores que me han impartido clases a lo largo de la carrera, por formar parte indispensable en mi formación como profesional.
- ☉ A todas aquellas personas que estuvieron presentes a mi lado a lo largo de estos años, que me dieron fuerzas y me brindaron su apoyo para la culminación de mi carrera, siempre los tendré presente.
- ☉ Y por último a mi mamá, a quien le debo la vida, por darme aliento, y por brindarme su confianza y apoyo incondicional.

A todos, muchas gracias.

Declaración de Autoridad

Declaro que soy la autora de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo con los fines que estime pertinente.

Juis Leydis Ortega Maliner

Nota de Aceptación

Presidente del Tribunal.

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

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

RESUMEN

La existencia de un perfil de cargo por competencias centra la atención en las habilidades y aptitudes que debe poseer el trabajador para lograr un desempeño exitoso, por tal razón surge esta investigación en la Cooperativa No Agropecuaria “Adoquín” y tiene como objetivo elaborar los perfiles de cargo por competencia en el Proceso de Economía con vistas a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano con enfoque de competencias. Para ello se consultan una serie de procedimientos, seleccionando el de Pérez, 2013, puesto que está formado por los perfiles de cargo por competencias junto con las matrices de competencias y los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que las componen. Se utilizan métodos y herramientas tales como: tormenta de ideas, revisión y análisis de documentos, entrevistas, método Delphi y método coeficiente Kendall, método de selección de expertos y cuestionarios. Con estas herramientas se obtienen los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo Jefe del Proceso de Economía, Especialista “A” en Gestión Económica y Técnico “A” en Gestión Económica. Como información relevante aparece: datos generales, misión, requerimientos del cargo, requisitos físicos, valores compartidos, responsabilidades, condiciones de seguridad y salud del trabajo; en conjunto con la matriz de competencias laborales para cada uno de los puestos, siendo las competencias más representativas: orientación a los resultados, profesionalidad y responsabilidad. Estos resultados tributan al mejoramiento del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano con enfoque de competencias.

ABSTRACT

The existence of a position profile for competitions centers the attention in the abilities and aptitudes that the worker should possess to achieve a successful acting, that is to say, it should not be focused in the tasks that he makes but in the achievements that he obtains with his work, for such a reason this investigation arises in the Cooperative Non Agricultural "Paving stone" and she has as objective to elaborate the position profiles for competition in the Department of Economy with a view to the implementation of the Integrated System of Administration of the Human Capital. For they are consulted it a series of procedures, selecting that of Pérez, 2013, since it is formed by the position profiles by competitions together with the wombs of competitions and the different levels of behaviors, abilities and knowledge that compose them. Such methods are used as: storm of ideas, revision and analysis of documents, interviews, method Delphi and coefficient Kendall, method of experts' selection and questionnaires. These tools allow to obtain the position profiles for competitions of the workstations Boss of the Department of Economy, Specialist "A" in Economic Administration and Technician "A" in Economic Administration. As outstanding information she appears: general data, mission, requirements of the position, physical requirements, shared securities, responsibilities, safe-deposit conditions and health of the work; together with the womb of labor competitions for each one of the positions, being the most representative competitions: orientation to the results, professionalism and responsibility. These results pay to the improvement of the System of Integrated Administration of the Human Capital.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I. Marco teórico – referencial	6
1.1 Capital Humano	6
1.1.1 Gestión del Capital Humano. Modelo de Gestión del Capital Humano	8
1.1.2 Sistema de Gestión del Capital Humano (SGICH)	9
1.1.3 Rasgos y tendencias de la actual Gestión del Capital Humano	11
1.2 Análisis y descripción de los puestos de trabajo	12
1.2.1 Perfil profesional y profesiograma	14
1.3 Gestión por Competencias	16
1.3.1 Modelos de Gestión por Competencias	18
1.3.2 Competencias laborales	19
1.3.3 Tipos de competencias	21
1.4 Perfil de cargo por competencias	21
1.4.1 Matriz de competencia laboral	24
1.5 Gestión por Competencias en el sector empresarial privado	26
Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio. Metodología de la investigación	28
2.1 Caracterización general de la entidad objeto de estudio	28
2.1.1 Caracterización de la fuerza laboral	29
2.1.2 Caracterización del Proceso de Economía	31
2.2 Antecedentes que justifican la investigación	32
2.3 Selección de un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia de los puestos de trabajo	33
Capítulo III. Análisis de los resultados	42
3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales	42
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas enfrentan constantes retos en su objetivo por lograr el éxito, sostenerse en el mercado, generar valor a sus procesos y obtener rentabilidad en su función, la competencia es creciente y la aplicación de nuevos procesos, modelos y estrategias innovadoras en la administración del Capital Humano son un factor que genera la diferencia entre el éxito o el fracaso de las organizaciones.

La ventaja básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. (Cuesta Santos, 2010).

De esto se deriva que los países que aspiren a competir en los nuevos espacios económicos tienen que dar atención preferente a la formación de su Capital Humano al más alto nivel, al desarrollo científico, al progreso técnico y a la acumulación de información.

Para lograr lo anterior, constituye una herramienta sumamente necesaria la Gestión por Competencias (GC), la cual posibilita una vía continua de comunicación entre los trabajadores y la entidad; la organización comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de los mismos. Es, en definitiva, una herramienta indispensable para la gestión de los activos intangibles que generan valor a través de sus conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios de la organización y sus recursos humanos. (García, 2015).

El primer paso que se debe realizar para una correcta GC, es la elaboración de los perfiles de cargo por competencias. Estos perfiles representan el documento básico donde se recogen de manera formal los aspectos en que debe ser competitivo el trabajador, las habilidades básicas que debe dominar para poder ocupar el cargo, las tareas que desempeñará en éste y las competencias necesarias para realizarlas de forma eficiente.

La carencia de los perfiles de cargo puede malograr desde sus inicios el proceso de selección del personal. Sin un documento rector que contenga todos los elementos mencionados anteriormente, que sea explícito en cada función, tarea y competencia requerida por el trabajador, se hace imposible seleccionar correctamente el personal más adecuado para cada puesto de trabajo, se propicia

además que el trabajador desconozca las funciones que debe desempeñar, por lo que es un obstáculo para su futura evaluación del desempeño. Sin las competencias en el perfil de cargo, el trabajador es evaluado solamente por si hace o no su trabajo, y no por la calidad con que lo desempeña.

En Cuba muchas empresas se encuentran en planes de implementación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, adoptando un grupo de normas internacionales para implantar sistemas de gestión y, dentro de la Gestión del Capital Humano (GCH), introduciendo la denominada Gestión por Competencias como enfoque de gestión, todo lo cual tiene un impacto en la calidad, en el incremento de la productividad y en las relaciones laborales satisfactorias. (Sánchez, 2017).

No obstante la Gestión por Competencias en la empresa cubana se encuentra con barreras que frenan su correcta aplicación como son: el hecho de que casi siempre los temas de Gestión del Capital Humano en las agendas de los Consejos de Dirección, Juntas Directivas y otras reuniones se planifican para las últimas horas de cada sesión; la poca profundidad y calidad de los informes presentados por la dirección de Capital Humano en los Consejos de Dirección; que los directivos no tienen tiempo para ocuparse de los asuntos de Gestión del Capital Humano, dejándoles la responsabilidad a los responsables de área, y dándole más importancia a la producción y la venta. (Páez, 2015).

El VI Congreso del Partido Comunista de Cuba aprobó los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, ratificados por la Asamblea Nacional del Poder Popular, para actualizar el Modelo Económico Cubano, con el objetivo de construir una sociedad socialista próspera y sostenible, cuyo modelo de gestión reconoce y promueve además de la empresa estatal socialista, como forma principal en la economía nacional, otras formas de gestión no estatal y que tiene como fundamento esencial, elevar la eficiencia del trabajo, lo que exige un sistema normativo legal atemperado a las relaciones de producción que en tal sentido se manifiestan. (VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011). Esto queda demostrado en algunos de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, tales como:

El #138. Prestar mayor atención en la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen al desarrollo científico tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios, así como a la prevención y mitigación de impactos sociales y medioambientales.

El #169. Desarrollar un proceso de reordenamiento laboral en el país que, bajo el principio de la idoneidad demostrada, contribuya a eliminar las plantillas infladas y los tratamientos paternalistas,

para estimular la necesidad de trabajar y reducir los gastos de la economía y el Presupuesto del Estado.

El #172. Proyectar la formación de fuerza de trabajo calificada en correspondencia con las demandas actuales y el desarrollo del país, para lo cual es preciso corregir las deformaciones que hoy presenta la estructura de la formación de especialistas de nivel superior, técnicos de nivel medio y obreros calificados.

El Código de Trabajo puesto en vigor mediante la Ley No. 116/2013 y aprobado en la Asamblea Nacional del Poder Popular en el 2014, consolida y perfecciona las regulaciones que garantizan la protección de los derechos y el cumplimiento de los deberes, derivados de la relación jurídico-laboral establecida entre los trabajadores y los empleadores, fortalece los mecanismos para exigir una mayor disciplina y reafirma la autoridad y responsabilidad de la administración.

El peso de la gestión del sector privado en la economía cubana se incrementa a tono con esta nueva política, pero esta actividad no siempre es emprendida tomando en cuenta los nuevos enfoques gerenciales, no siendo, en muchos casos, una prioridad aplicar la Gestión por Competencias como premisa para mejorar los índices de eficiencia de la entidad. Teniendo en cuenta la importancia atribuida a los perfiles de cargo por competencias, así como las modificaciones realizadas por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) a partir del año 2005 con actualización en el 2009 de los Calificadores de Cargos, la familia de Normas Cubanas para implantar un Sistema Integral del Capital Humano, (NC 3000, 2007; NC 3001,2007; NC 3002,2007) y las regulaciones emitidas en la Ley 116/2014 “Código del Trabajo” y el Decreto Ley 326/2014 “Reglamento del Código”, como documentos oficiales para ser utilizados en la Gestión del Capital Humano de las organizaciones.

La Cooperativa No Agropecuaria (CNA) “Adoquín” no se encuentra ajena con respecto a este tema. En la misma no existen los perfiles de cargo por competencias para los diferentes puestos de trabajo, lo que provoca que el personal seleccionado para ocupar determinado puesto no cumpla con todos los requisitos que necesita el mismo, limitándose la Gestión Integrado del Capital Humano con enfoque de competencias. Por tal motivo, a petición de la Presidencia de la Cooperativa, se realiza esta investigación, comenzando por los puestos de trabajo del Proceso de Economía, debido a la necesidad de contar con el personal idóneo en esta área tan determinante en garantizar la salud económica – financiera de la CNA.

A partir de la **Situación Problemática** antes expuesta, se define el **problema científico** que provoca esta investigación:

- Ⓜ En la CNA “Adoquín”, en el Proceso de Economía, no están elaborados los perfiles de cargo por competencias, lo cual dificulta la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano con enfoque de competencias.

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

1. ¿Cuáles son los preceptos teóricos - metodológicos sobre los perfiles de cargo por competencia?
2. ¿Qué procedimiento es factible utilizar para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia en el Proceso de Economía de la CNA “Adoquín”?
3. ¿Es posible la determinación de los perfiles de cargo por competencia para los diferentes puestos en el Proceso de Economía de la CNA “Adoquín”?

Para dar solución al problema científico se plantea como **objetivo general**:

- Ⓜ Elaborar los perfiles de cargo por competencias en el Proceso de Economía de la CNA “Adoquín”, con vistas a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano con enfoque de competencias.

Tareas de la investigación:

1. Desarrollo de la fundamentación teórica y metodológica que sustenta la investigación de la temática abordada.
2. Selección de un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia en el Proceso de Economía de la CNA “Adoquín”.
3. Aplicación del procedimiento seleccionado en los puestos de trabajo del Proceso de Economía de la CNA “Adoquín”.

Como complemento del objetivo general y las tareas de la investigación se utilizan diferentes técnicas y métodos como: método Delphi, método de coeficiente Kendall, método de selección de los expertos, cuestionario, trabajo en grupo, revisión de documentos, que permiten determinar las competencias de la organización, el proceso y los puestos de trabajo seleccionados.

La investigación se estructura de la siguiente manera:

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

Capítulo II. Se expone la caracterización del objeto de estudio (CNA “Adoquín”), teniendo en cuenta la situación actual de la entidad, y se expone 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. Se aplica el procedimiento y se analizan los principales resultados de la investigación, exponiéndose los perfiles de cargo por competencias determinados para cada puesto de trabajo.

CAPÍTULO I. Marco teórico – referencial

En el presente capítulo se abordan los fundamentos teóricos que avalan el proceso investigativo desarrollado. En el mismo se da tratamiento al marco teórico referencial que define los principales términos que sirven de fundamento a la investigación que se presenta y las argumentaciones pertinentes para el desarrollo de la misma. En la **figura 1.1**, se muestra el hilo conductor del marco teórico referencial.



Figura 1.1: Hilo conductor.

Fuente: elaboración propia.

1.1 Capital Humano

Una empresa cuenta con diferentes tipos de recursos que le permiten funcionar y alcanzar sus metas, pero el factor humano constituye el arma más importante dentro de las organizaciones hoy en día, pues está fuertemente ligado al logro de la productividad y los niveles de eficiencia y eficacia, así lo plantean innumerables autores a partir de las siguientes concepciones, las que se pueden resumir en el **cuadro 1.1**.

Cuadro 1.1: Definición del Capital Humano.

Autor	Año	Definición
NC: 3000	2007	Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.
Cuesta Santos	2010	Comprende las capacidades para hacer el trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral.
Martínez	2012	Es la riqueza con que se dispone en una empresa o institución, en relación con la cualificación del personal que allí trabaja. En ese sentido, el Capital Humano representa el valor que aporta cada colaborador, de acuerdo a sus estudios, conocimientos, capacidades y habilidades.
Pérez	2013	Conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias adquiridas por los trabajadores en aras de lograr un mayor desempeño en sus actividades y la apropiación de estas capacidades para obtener una mayor productividad y eficiencia.
Ley 116	2014	Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia
Caballero	2015	Son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores adquiridos por los trabajadores de una organización con el fin de lograr un mejor desenvolvimiento en las tareas a realizar y obtener resultados con la calidad requerida.
Salazar <i>et. al.</i>	2018	Generador de la competitividad en las organizaciones.

Fuente: elaboración propia.

Tomando en consideración las definiciones anteriores, a juicio de la autora de esta investigación, Capital Humano es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes,

motivaciones, valores que debe manifestar el personal de una entidad con el propósito de alcanzar un nivel de desempeño superior en sus actividades, para lograr así mayor productividad y eficiencia como resultado de su trabajo.

1.1.1 Gestión del Capital Humano. Modelo de Gestión del Capital Humano

Es indiscutible que para insertarse y mantenerse en un entorno cada vez más cambiante y competitivo, lo óptimo es que las fuentes de ventajas sean inagotables. Asociado a tal afirmación se encuentra que el único recurso que es inagotable, que es capaz de añadir valor y que a partir de él se pueden generar todas las fuentes de ventajas ya señaladas, es el recurso humano, ya que este aporta a las organizaciones el conocimiento, la propia dinámica organizacional, la capacidad de análisis y de toma de decisiones que permite la búsqueda constante de perdurabilidad y de equilibrio con el entorno. En el **cuadro 1.2** se dan a conocer los criterios de los diferentes autores acerca de la Gestión del Capital Humano.

Cuadro 1.2: Criterios según varios autores sobre Gestión del Capital Humano.

Autor	Año	Definición
Beer	1989	Comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización.
Chiavenato	2007	Conjunto de actividades que se realizan para garantizar la selección y el empleo de trabajadores con gran calidad, desarrollarlos, organizar adecuadamente su actividad y, mantenerlos en la organización.
NC 3000	2007	Conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de Gestión del Capital Humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.
Cuesta Santos	2010	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.
Escobar	2011	Es una actividad que necesita de la participación activa de todos los trabajadores de la empresa; su objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional

Heathfield	2014	Es la función dentro de una organización que se concentra en la contratación, dirección y de suministrar la dirección para las personas que trabajan en la organización
Camacho	2015	Conjunto de decisiones y acciones desarrolladas por una organización, basadas en los conocimientos y habilidades poseídas por las personas, para realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización, en aras de alcanzar los objetivos propuestos
Torres	2018	Coordinar las actitudes, habilidades, conocimientos de todos los trabajadores, con el propósito de alcanzar un mejor desempeño en sus tareas y a su vez adquirir estas capacidades para obtener mayor eficiencia y productividad.

Fuente: elaboración propia.

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

1.1.2 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH)

Según **Cuesta Santos, 2010** en la década del 90 del Siglo XX hubo un marcado énfasis en las empresas de éxito y de avanzada en lograr sistemas de GRH, reflejados por modelos conceptuales. El conjunto de elementos esenciales de esos sistemas no siempre tendía a configurar un proceder metodológico. El enfoque sistémico de la GCH se impuso como necesidad, donde se pretendía que sus elementos interactuaran buscando la sinergia, tributando al todo que era la empresa, considerada como organismo vivo. Se pretendía que el sistema GCH no resultara de la suma simple de sus partes o elementos (o actividades clave o procesos clave), sino de la interrelación de esas partes, dando lugar a la nueva cualidad resultante, el verdadero sistema de GCH, reflejado por un modelo conceptual. Hubo muchos modelos conceptuales descriptivos (donde no se manifestaba funcionalidad metodológica), y pocos modelos conceptuales funcionales.

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

mantener un SGICH, tomando como referencia este modelo y para su implementación deberán, primeramente, garantizar el cumplimiento de las premisas establecidas en la **NC 3002:2007**.

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano se resume en el esquema siguiente:

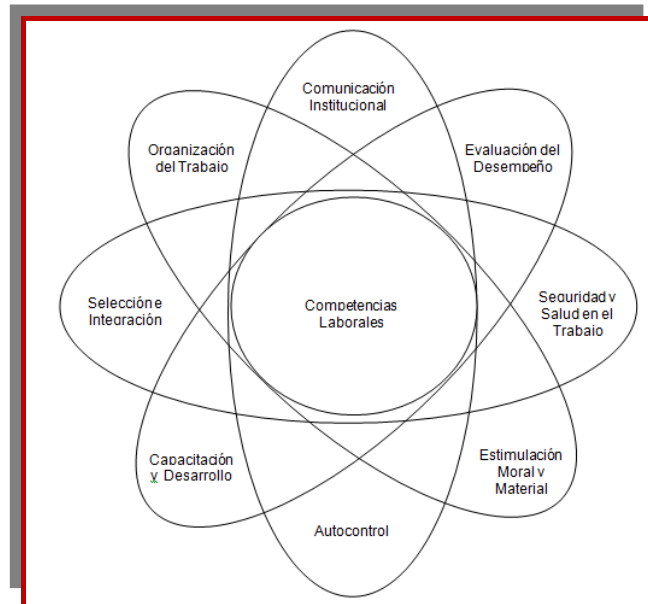


Figura 1.2: Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH).

Fuente: NC: 3001, 2007.

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

Según establece la **NC 3002:2007**, para implementar un SGICH deben, previamente, garantizar el cumplimiento de las premisas siguientes:

- ☉ Estar formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para ser realidad los objetivos de la organización.
- ☉ La alta dirección deberá liderar la formulación, implantación e integración de los procesos de la GCH.
- ☉ La participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones.
- ☉ Deberá existir un clima laboral satisfactorio.
- ☉ Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente la GCH, deberán tener las competencias requeridas para ejercer sus funciones.

1.1.3 Rasgos y tendencias de la actual Gestión del Capital Humano

Para Cuesta Santos, (2010) los rasgos y tendencias fundamentales de la actual Gestión del Capital Humano (GCH), a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

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

- Ⓢ El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

Sin embargo, Magallanes (2010) plantea que las tendencias de la actual Gestión del Capital Humano son:

- Ⓢ Rejuvenecimiento de la empresa y disminución de costes fijos: en los últimos tiempos se asiste a la aplicación de diferentes fórmulas de regulación de empleo. En ocasiones acudiendo a prejubilaciones lineales y al mismo tiempo contratación de jóvenes.
- Ⓢ Aligeramiento de “peso” propio: como fórmula conservadora se sigue acudiendo al trabajo temporal, sirviendo en ocasiones como procesos de preselección de personas.
- Ⓢ Aplicación más extensiva de la tecnología: aunque el tele-trabajo no avanza en la medida en que se piensa desde hace unos años, ofrece 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.

1.2 Análisis y descripción de los puestos de trabajo

El puesto de trabajo es actualmente el vínculo que determina la relación entre la empresa y el trabajador, las personas acceden a un trabajo por medio de la ocupación de un puesto, que además supone una categoría profesional y unas condiciones laborales determinadas. (Carrasco, 2009).

A continuación, en el **cuadro 1.3** se resumen algunos conceptos del análisis y descripción de los puestos de trabajo.

Cuadro 1.3: Conceptos del análisis y descripción de puestos de trabajo.

Autor	Año	Definición
Carrasco	2009	Es la herramienta que permite ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones, es el análisis y descripción de puestos de trabajo.

Cuesta Santos	2010	El análisis, descripción y diseño de puestos o cargos de trabajo es una actividad clave de la GRH, que tiene su expresión en documentos conocidos como calificadores o descriptores de puestos o cargos de trabajo, o también denominados perfiles de cargo o profesiogramas.
Rodríguez	2010	El primer proceso que debe encarar una empresa es la descripción de puestos. Es la piedra fundamental ya que a partir de allí es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.
Marín	2012	“El análisis y descripción de puestos de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye hacer realidad cualquier proyecto de la organización, permite diseñar y ordenar el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que realiza un conjunto de trabajadores de una empresa”.
Buzzo	2014	Un eficiente análisis y descripción de puestos beneficia a la organización, en la medida en la que se ven afectados positivamente diversos procesos relacionados con Recursos Humanos, tales como reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, compensaciones, evaluación de desempeño, entre otros. Es la piedra angular de la Administración de Recursos Humanos, debido a que la información que recoge sirve para muchas funciones de dicha gestión. Es decir, muchas actividades desarrolladas en el área de Recursos Humanos se basan, de alguna u otra forma, en la información que proporciona esta herramienta.
Moré	2014	El análisis de puestos de trabajo es para escribir una descripción de trabajo y una especificación de trabajo. Tomando prestado de estos conceptos, usted luego puede crear sus materiales de reclutamiento, como un aviso clasificado. La descripción de trabajo es básicamente un contorno de como cabe el trabajo para la empresa. Debería señalar en condiciones anchas las metas del trabajo, las responsabilidades y los deberes.
Fernández	2017	Es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

Según las definiciones planteadas anteriormente, la autora determina que el análisis y descripción de un puesto de trabajo es el pilar fundamental en la Gestión del Capital Humano pues posibilita

implementar todos los subprocesos que lo componen como son: el reclutamiento, selección, evaluación, capacitación, compensación, seguridad y salud del trabajo.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. **(Carrasco, 2009)**, plantea que el proceso de ADP consta de dos fases, claramente identificables y diferenciadas:

- ② **Análisis de puestos de trabajo, APT:** Generalmente nos referimos al mismo tipo de análisis cuando oímos hablar de análisis de tareas, análisis de trabajo, análisis de puestos, todas ellas se refieren a una misma cuestión, el puesto de trabajo como unidad de gestión de la división del trabajo.
- ② **Descripción de puestos de trabajo, DPT:** Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado del APT. Es, definitiva, un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades.

1.2.1 Perfil profesional y profesiograma

A partir de la necesidad de valorar el puesto de trabajo y los trabajadores que lo desempeñarán surge el perfil profesional, ya que los puestos de trabajo y las empresas no son iguales, de manera que resulta necesario poder realizar mediciones sobre las características requeridas para evaluar su efectivo cumplimiento y los postulantes ideales que puedan formar parte de la organización en este puesto concreto.

Para González y Manrique (2010) el perfil profesional es el conjunto de características y condiciones que debe reunir el candidato ideal, así como, las labores que este va a desempeñar en el trabajo; el Profesiograma, es la descripción gráfica de las características tanto cualitativas como cuantitativas del individuo ideal.

El profesiograma es un documento que indica qué factores, competencias, y en qué grado, son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias de un puesto. Se debe evaluar hasta qué punto los candidatos a ese puesto de trabajo poseen las características y competencias definidas en el profesiograma correspondiente. (Dobón, 2015)

Según Cuesta Santos (2010) "el profesiograma, cuyos componentes esenciales se expresan en la **figura 1.3**, es el resultado de las actividades claves del análisis y diseño de puestos de trabajo, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico – organizativo.

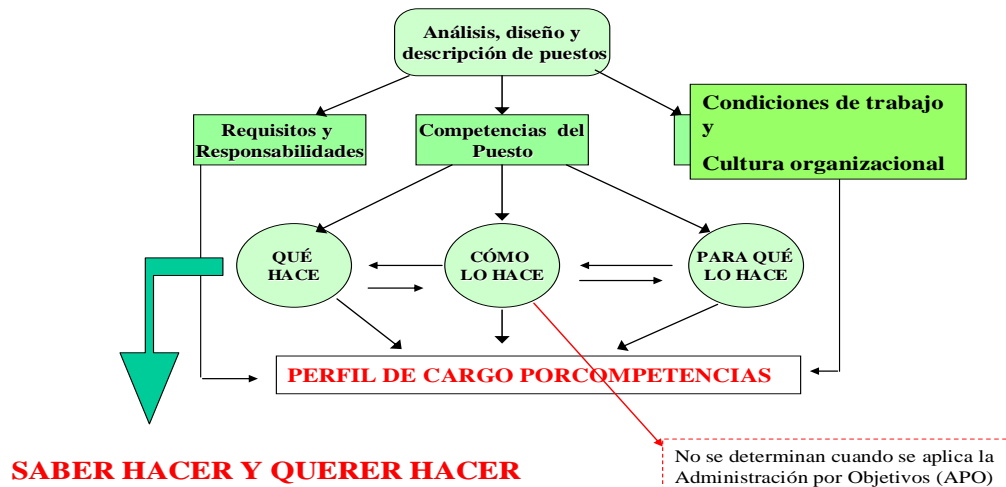


Figura 1.3: Componentes esenciales del profesigramo derivados del análisis y diseño de puestos de trabajo.

Fuente: Cuesta Santos, 2010.

Para Dobón (2015) los profesigramas sirven para valorar el nivel de adecuación de un trabajador a su puesto, aunque estos puedan ser diferentes o similares en ocasiones. La correcta elaboración de los mismos contribuye a un mayor rendimiento en la empresa, lo que da lugar a unos mejores resultados de productividad y de otros aspectos no cuantificables.

Antes de la elaboración del profesigramo, se debe conocer cuál es el perfil del puesto de trabajo que se desea cubrir, que sirva de referencia para analizar la idoneidad de los trabajadores. Este análisis según Dobón (2015), Soria (2015) y Soto (2015) debe incluir de manera general:

- Ⓢ Denominación del puesto de trabajo.
- Ⓢ Descripción profesional, técnica y orgánica.
- Ⓢ Finalidad del puesto.
- Ⓢ Dependencia jerárquica.
- Ⓢ Condiciones físicas que se requieren para el trabajo, así como sus riesgos.
- Ⓢ Requerimientos que se exigen para ocupar el puesto.
- Ⓢ Tareas ocasionales.

- Ⓢ Responsabilidades.
- Ⓢ Otras características y necesidades que se pudieran requerir.

La actual tendencia de gestionar las habilidades, actitudes, motivaciones y valores del capital humano, induce a la incorporación en los profesiogramas de las competencias laborales que cada trabajador debe poseer en su puesto de trabajo, por lo que la gestión por competencias del capital humano en la organización es la directriz fundamental en los últimos tiempos.

1.3 Gestión por Competencias

La Gestión por Competencias nace en el campo de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GCH, y no puede 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.

A continuación, en el **cuadro 1.4** se reflejan varios conceptos por diferentes autores:

Cuadro 1.4: Conceptos de Gestión por Competencias.

Autor	Año	Definición
NC: 3000	2007	“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización”.
Cuesta Santos	2010	Las características o dimensiones subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo anexo a una cultura organizacional.
Escobar	2011	Reflejan la práctica eficaz de las personas en el trabajo que desempeñan y en la empresa, sobre la base del desarrollo e integración de los componentes de autorregulación ejecutora e inductora de su personalidad, en unidad funcional. Por lo que en ella se integra no sólo conocimientos y habilidades requeridas para el ejercicio de una actividad laboral o profesional, sino también un conjunto de características relativamente estables de la personalidad.
Velazco	2012	Se definen características que deben tener para ocupar un puesto

		determinado, garantiza el desarrollo y administración del potencial de los empleados de lo que saben hacer” o “podrían hacer”.
Pérez <i>et al.</i>	2013	Permite analizar las competencias claves para llevar a cabo la estrategia empresarial, evalúa el potencial de las competencias existentes y enriquece las competencias del personal actual.
Martínez	2015	Son el resultado de combinar o movilizar recursos internos (no visibles) de la persona, actitudes, saberes, habilidades, intereses, motivaciones, con recursos externos a su disposición, materiales, información, con el fin de responder de la mejor forma a una demanda proveniente desde el entorno.
Barani	2017	Es una herramienta que permite evaluar las diferentes habilidades, actitudes y saberes que tiene un trabajador dentro de una organización combinado a los recursos externos a su disposición potenciando las competencias propias del trabajador además de detectar las competencias del puesto de trabajo con el fin de lograr un desempeño exitoso en el mismo.

Fuente: elaboración propia.

La autora califica entonces que la Gestión por Competencia es un proceso que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. Su objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar el Capital Humano de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.

El objetivo primordial de la Gestión por Competencias es administrar el Capital Humano integralmente, de manera más eficiente según Morales (2008). Por este medio se pretende alcanzar:

- ☉ La mejora y simplificación de la Gestión Integrada del Capital Humano.
- ☉ La generación de un proceso de mejora continua, en la calidad y asignación del Capital Humano.
- ☉ La coincidencia de la gestión del Capital Humano con las líneas estratégicas de la organización.
- ☉ La vinculación del directivo en la gestión de su Capital Humano.
- ☉ La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- ☉ La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

1.3.1 Modelos de Gestión por Competencias

Los modelos de competencias, juegan un rol vital en cada uno de los sistemas de Gestión del Capital Humano, basados en competencias. Identificando las competencias necesarias para un desempeño exitoso o superior en el trabajo, una organización puede focalizar sus sistemas de selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, planificación de la sucesión, planificación de carrera y remuneración entre otros. Es así que los modelos de competencias conforman un núcleo en torno al cual, se puede crear un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos lógicamente interrelacionados.

Uno de los criterios más empleados es el de Quezada (2006), el mismo refiere:

- ② **Modelo constructivista.** Es el método con mayor carga holística, con parámetros de inclusión social y formación integral, dimensión humana de la actividad y contexto social del trabajo. Se parte de la premisa que la participación plena de los individuos en la discusión y comprensión de problemas resulta crucial para la identificación de las “disfunciones” en la empresa. Es a partir de esa discusión e intercambio general que comienza a generarse la norma o estándar. Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre todo el personal de que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan estas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicado van emergiendo.
- ② **Modelo funcionalista.** Basado esencialmente en la medición de resultados. Parte del objetivo principal y continúa con la desagregación de niveles hasta identificar las unidades de competencias y sus elementos. La característica fundamental de este análisis es que describe productos, no procesos. Con este método el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal. La aproximación funcional se refiere a desempeños concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo, y se circunscribe a aspectos técnicos.
- ② **Modelo conductista.** Orientado a la selección de los “más aptos”, y portador de dificultades para la identificación de los estándares y requerimientos técnicos. Está basado en los aspectos personales del desempeño laboral que son posibles de medición. Aunque contenga elementos de trabajo colectivo, el trabajador se ve incitado a la superación individual. En este modelo la “competencia” describe fundamentalmente lo que un trabajador “puede” hacer y no “lo que hace”. Se centra en la identificación de las capacidades de la persona que la conllevan a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos y se suscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

1.3.2 Competencias laborales

Las competencias laborales surgen como un marco de referencia para la administración y desarrollo de personal para las organizaciones de hoy, en las que el proceso de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno se representa como un factor determinante y es una condición que da la pauta para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Son diversos los autores que sobre el tema de las competencias laborales exponen su criterio, y una gran parte de ellos coincide en que las mismas constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación, estas concepciones se muestran a continuación en el **cuadro 1.5:**

Cuadro 1.5: Definiciones de competencias laborales.

Autor	Año	Definición
McClelland	1973	Característica esencial de la persona, causa de su rendimiento eficiente en el trabajo.
Boyatzis	1982	Características subyacentes a la persona (aptitudes, motivos, rasgos, capacidades, imagen de sí mismo, fuentes de motivación, papel social e incluso un conjunto de conocimientos adquiridos), que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.
Spencer & Spencer	1993	Característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio.
Gallart	1995	La mayoría de las definiciones de competencias laborales, comprenden las competencias como unidades de actuación que expresan lo que una persona debe saber y puede hacer para desarrollar y mantener un nivel de desempeño eficiente en su labor. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, conductuales y de experiencia. Se organizan en torno a unidades, roles, posiciones y procesos que constituyen la estructura social de la actividad a ejecutar.
Núñez	1997	Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio.
Díaz	2000	Conocimientos que se manifiestan en un saber hacer o actuación frente a tareas que plantean exigencias específicas, es decir saber hacer en contexto.

Quezada	2003	Es la capacidad del trabajador para utilizar el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores desarrollados a través de los procesos educacionales y la experiencia laboral para la identificación y solución de los problemas que enfrenta en su desempeño en un área de trabajo determinada.
Pérez	2006	Son características de las personas pero no como cualidades abstractas de la personalidad, sino como realizaciones efectivas en una situación laboral, como un “saber hacer” que supone el encuentro, la coincidencia de la persona y el puesto, por lo que la persona competente debe tener la integración del saber, saber hacer y saber ser. Posee el conocimiento con el “saber”, con el “saber hacer”, moviliza su experiencia y presenta evidencia observable de su desempeño, y con el “saber ser”, se adapta a las condiciones con la actitud, el deseo y predisposición de quererlo hacer.
Cuesta Santos	2010	Son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo, contextualizado en determinada cultura organizacional.
Tobón	2013	Actuaciones integrales de las personas ante actividades y problemas del contexto con mejoramiento continuo, ética e idoneidad, en tanto articulan los saberes (saber ser, saber convivir, saber conocer y saber hacer) con el manejo de las situaciones externas del contexto, asumiendo los cambios y la incertidumbre con autonomía y creatividad.
López et. al.	2017	Conocimientos que poseen empíricamente las personas, las mismas obtienen las habilidades y destrezas para desarrollar ciertas actividades, las cuales permiten realizar estas tareas de manera sencilla pero de forma eficaz y eficiente, ya que mediante la práctica rutinaria de estas actividades, las personas se vuelven más hábiles al momento de realizarlas.

Fuente: elaboración propia.

Sobre la base de esta selección de conceptos, la autora considera que la competencia laboral puede definirse, como la combinación de elementos cognitivos, afectivos, motivacionales y conductuales, así como la disposición de habilidades, actitudes, aptitudes, capacidades y valores, que transfieren al individuo a un nivel relevante en el desempeño de sus funciones laborales, respondiendo a los estándares de calidad y productividad, consecuentes con el objetivo trazado por la entidad. Se debe

destacar, que un título profesional no hace a una persona competente, ya que existen personas que no lo poseen y tienen más capacidades, destrezas y habilidades que quienes lo poseen, por ende se requiere del equilibrio entre la escolarización y el desarrollo de sus capacidades.

1.3.3 Tipos de competencias

Diversos autores clasifican las competencias de distintas maneras, presentando similitudes y diferencias entre sí, en correspondencia con los criterios y concepciones de cada uno. En este trabajo se toma como referencia, la clasificación que se muestra en la **figura 1.4** que aparece a continuación:

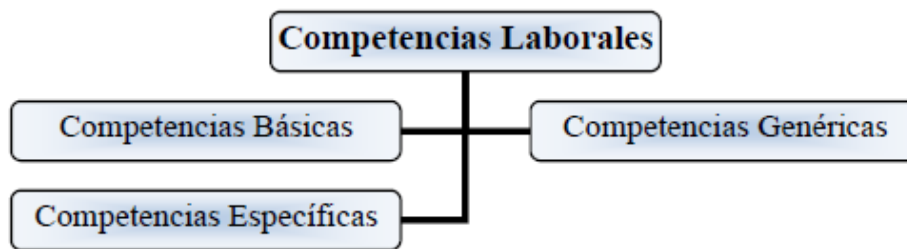


Figura 1.4: Clasificación de las competencias laborales.

Fuente: en aproximación a Vargas (2002).

Como se muestra en la figura anterior las competencias pueden clasificarse en:

- ② **Competencias básicas:** son los conocimientos fundamentales para la vida que deben adquirirse en la educación básica y media. Ejemplos de estas son la lectura comprensiva y rápida, escritura, la expresión oral y matemáticas básicas.
- ② **Competencias genéricas:** se refiere a los conocimientos generales para realizar comportamientos laborales y habilidades que empleen tecnología. Para alcanzarlas es ineludible la coherencia entre los programas curriculares, el desempeño natural y el trabajo real de ese profesional en el ámbito local, nacional e incluso internacional. Tal es el caso de manejo de algunos equipos y herramientas.
- ② **Competencias específicas:** son conocimientos especializados para realizar labores concretas propias de una profesión o disciplina que se aplican en determinado contexto laboral, tal sería el caso de la elaboración de estados financieros, entre otros.

1.4 Perfil de cargo por competencias

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plan o puramente cognitivo. Aquí, el

clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias. (Cuesta Santos, 2010).

En el **cuadro 1.6** se reflejan algunas valoraciones hechas por diferentes autores sobre este tema:

Cuadro 1.6: Definiciones de perfil de cargo por competencias.

Autor	Año	Definición
NC 3000	2007	Documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, solo se centra en aquellos elementos fundamentales.
Cuesta Santos	2010	La configuración del perfil de cargo por competencias, denominada análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? (comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto).
Martínez	2012	Un perfil ocupacional basado en competencias es una agrupación de estándares o unidades de competencia laboral que da cuenta de las actividades y funciones que componen un oficio o cargo, responden a una lógica de oficios completos más que a actividades o tareas aisladas, teniendo de este modo un valor agregado para el ámbito de la formación profesional, capacitación y gestión de recursos humanos en empresas, además de la posibilidad para ser usados en la evaluación y certificación. La construcción de perfiles de competencia comienza con la revisión del mapa de cargos actual, para luego definir las posiciones en base al análisis de las funciones y ocupaciones, mediante entrevistas, talleres. Una vez definidos los perfiles de competencia, es posible identificar competencias comunes, ya sea por familias de cargo o mediante criterios de semejanza, profundidad, complejidad, frecuencia, similitud de contenidos o autonomía
Pérez	2013	La elaboración de los perfiles de cargo por competencias constituye una herramienta para la selección, evaluación del desempeño profesional del capital humano como competente, buscando los resultados deseados y la

		determinación de sus necesidades de formación y capacitación. Además posibilita contar con una descripción de las funciones, tareas y responsabilidades del cargo y se centra en las competencias con sus diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que debe tener o desarrollar el trabajador para lograr las metas o los objetivos del cargo vinculados con los objetivos estratégicos de la empresa, asociados a los resultados que la organización pretende obtener.
More	2014	Este documento describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales.

Fuente: elaboración propia.

Considerando los criterios anteriores, se puede resumir que los perfiles de cargo por competencias son una herramienta fundamental para describir las actividades, funciones, características y requisitos de un cargo o puesto de trabajo, además posibilita determinar las necesidades de formación y capacitación de los trabajadores para su posterior desarrollo

Según Cuesta Santos (2010), en el perfil de cargo se detallan como competencias del puesto los componentes siguientes:

1. Competencias del puesto

- ☉ Qué hace: el o los ocupantes del mismo: las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto a ser comprendidas por la competencia laboral.
- ☉ 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.
- ☉ Para qué lo hace: objetivo fundamental (misión) que pretende conseguir.

2. Requisitos y responsabilidades

- ☉ 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.
- Ⓢ Condiciones de trabajo. Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido; así como relaciones interpersonales. Cuándo de manera predominante se realizará el desempeño y los regímenes de trabajo-descanso prevalecientes.
- Ⓢ Una de las herramientas que permite establecer las competencias con los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos dentro del perfil de cargo por competencias es la matriz de competencia laboral.

3. Condiciones de trabajo

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

1.4.1 Matriz de competencia laboral

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

Según Bhatawdekar (2013) existen 4 niveles de competencias: inconscientemente incompetente (ignorancia), conscientemente incompetente (aceptación de incompetencia y creando un deseo de aprender), conscientemente competente (ganando el conocimiento acerca de la habilidad a ser dominada y comenzando a practicar el conocimiento adquirido) e inconscientemente competente (mantenerse practicando el conocimiento adquirido hasta obtener dominio en la habilidad).

Una forma de abordar los elementos que estructuran las competencias, es a través del modelo propuesto por el consultor García (2005), quién señala que, la competencia se estructura en base a cinco elementos fundamentales: el saber, el saber hacer, el saber estar, el querer hacer y el poder hacer; como se muestra en la **figura 1.5**:



Figura 1.5: Elementos que engloban la competencia laboral.

Fuente: en aproximación a García (2005).

En el caso de esta investigación se toma como referencia los niveles de competencias siguientes planteados por García (2005).

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

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

Saber ser. Actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional o social (cultura, normas). Se trata de tener en cuenta los valores, creencias y actitudes en 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. En este trabajo se utiliza la unión de estos 2 niveles en el nivel **querer saber ser**, ya que se considera más adecuado así, quedando como la voluntad de actuar de manera correcta en el desempeño de las tareas.

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

1.5 Gestión por Competencias en el sector empresarial privado

Las competencias laborales son una prioridad de las empresas como factor intangible que influyen, mediante la gestión del capital humano, en la creación de ventajas competitivas distintivas de las organizaciones. Las competencias consisten en motivos, rasgos de carácter, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto laboral. Las competencias son evaluadas antes de su incorporación a una organización y estará presente a lo largo de la vida laboral del sujeto, como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo. (Flores, 2012).

Según Grados, 2006, las competencias laborales tienen como ventajas:

1. Para la organización:

- ☉ Fundamentar la planificación de los recursos humanos.
- ☉ Como base para la selección de un nuevo personal.
- ☉ Como parte de la evaluación del personal.

- Ⓢ Para informar a la dirección sobre las actividades del personal.
- Ⓢ Como base para la adopción de criterios en materia de política de personal (motivación, promoción, salario, corrección de deficiencias en el trabajo).
- Ⓢ Como forma de determinar el grado de interacción del personal con las finalidades y con la cultura de la organización.
- Ⓢ Para motivar al trabajador hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa.
- Ⓢ Para propiciar la comunicación jefe-subordinado acerca del puesto de trabajo y de la realización de las tareas propias del mismo.
- Ⓢ Para identificar necesidades de capacitación y desarrollo personal.
- Ⓢ Para conocer su situación en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo que ocupa.
- Ⓢ Como punto de referencia para identificar competencias que deben mejorarse o desarrollarse.

2. Para los trabajadores:

- Ⓢ Para comprobar que sus competencias laborales son apreciadas por la organización
- Ⓢ Como medio para lograr una mejor situación dentro de la organización (promoción, mayores beneficios, incentivos)
- Ⓢ Como vía para una evaluación sistemática de las personas.
- Ⓢ Como medio de comprobar que el desempeño de los trabajadores contribuye a los fines y metas de la organización.

3. Para los supervisores:

- Ⓢ Para valorar el potencial de las personas y lo que puede esperarse de ellas.
- Ⓢ Para la adopción de decisiones imparciales a la hora de determinar incrementos salariales, ascensos, traslados.
- Ⓢ Como coadyuvante para lograr mejores relaciones y mejor comunicación con los subordinados.

CAPÍTULO II. Caracterización del objeto de estudio. Metodología de la investigación

En el presente capítulo se caracteriza de forma general la Cooperativa No Agropecuaria (CNA) “Adoquín” y el proceso objeto de estudio, además, se describe la metodología a aplicar en la investigación para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo. También se presentan los métodos y herramientas utilizadas como soporte de la investigación.

2.1 Caracterización general de la entidad objeto de estudio

La Cooperativa de Construcción “Adoquín”, posee dominio legal en la calle 82 B No.710, entre 7ma y 7ma A Miramar, Playa, Provincia Habana.

Nace el 30 de diciembre de 2013 mediante la Resolución No. 511/2013 del Ministro de la Construcción, autorizando la constitución de la misma.

El **objeto social** aprobado por la Resolución No. 511/2013 y modificada por la Resolución No. 302/2017 de fecha 5 de junio de 2017, ambas del Ministerio de la Construcción, autoriza la realización de los siguientes servicios:

1. Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras de arquitectura de media complejidad y viviendas hasta dos niveles.
2. Brindar servicios de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción, rehabilitación, reparación y mantenimiento constructivo a obras de arquitectura, de ingeniería, industriales, áreas verdes vinculadas al proceso constructivo, trabajos de construcción mediante Técnicas de Cuerdas y viviendas en general.

Misión: “brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras edificaciones instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción, y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes; y de reparación y mantenimientos constructivos”.

Visión: “ser líderes en la prestación de servicios de construcción, remodelación, reconstrucción de edificaciones sobre la base de la satisfacción de la necesidad de los clientes con una cultura de calidad total”.

Valores: patriotismo, fidelidad, abnegación, honestidad, calidad, sentido de pertenencia y solidaridad.

Para la gestión y cumplimiento de su misión y funciones cuenta con: una Presidencia, 11 Departamentos funcionales y 11 Grupos de Trabajo los cuales se encargan de realizar la producción.

En el **anexo # 1** se muestra el organigrama de la CNA.

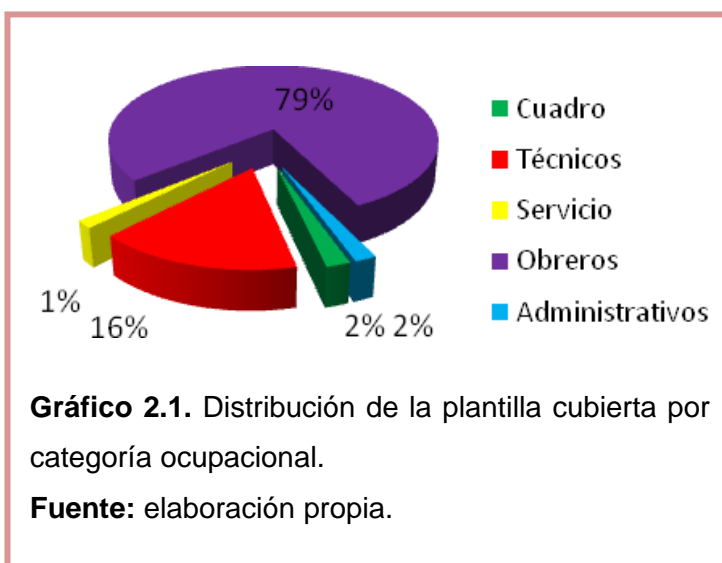
La entidad presta sus servicios sin estar certificado, ni avalado su Sistema de Gestión de la Calidad por la Norma NC ISO9001 del 2015.

2.1.1 Caracterización de la fuerza laboral

La empresa cuenta con una plantilla aprobada de 588 trabajadores y la cubierta es de 514, lo que representa un 87.4% de completamiento. A continuación, las **tablas 2.1 – 2.5** reflejan una caracterización de la fuerza laboral por categoría ocupacional, edad, género y nivel educacional.

Tabla 2.1: Distribución de la fuerza laboral por categoría ocupacional.

Categoría	Cantidad	Promedio de edad
Cuadro	10	42
Técnicos	83	40
Servicio	8	38
Obreros	404	36
Administrativos	9	33

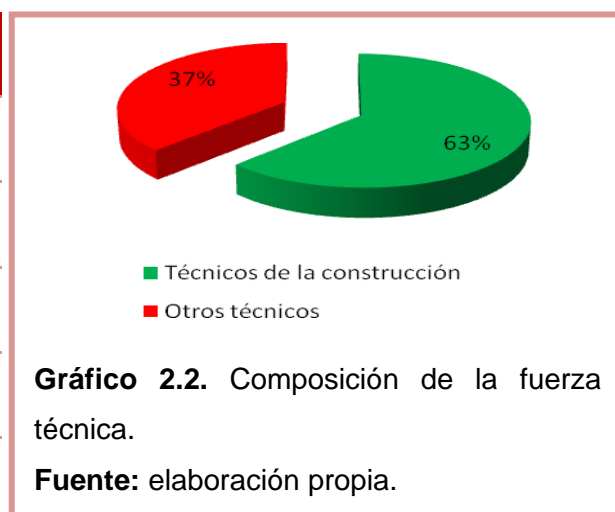


Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.2: Desglose de la fuerza técnica por especialidad.

Especialidad	Cantidad
Arquitectos	14
Ingenieros civiles	18
Ingenieros eléctricos	3
Ingenieros hidráulicos	3
Ingenieros mecánicos	2

Técnicos de la construcción



Licenciados en
construcción civil 4

Técnico medio en
construcción civil 8

Otros técnicos RR.HH, Economía,
etc. 31

Fuente: elaboración propia.

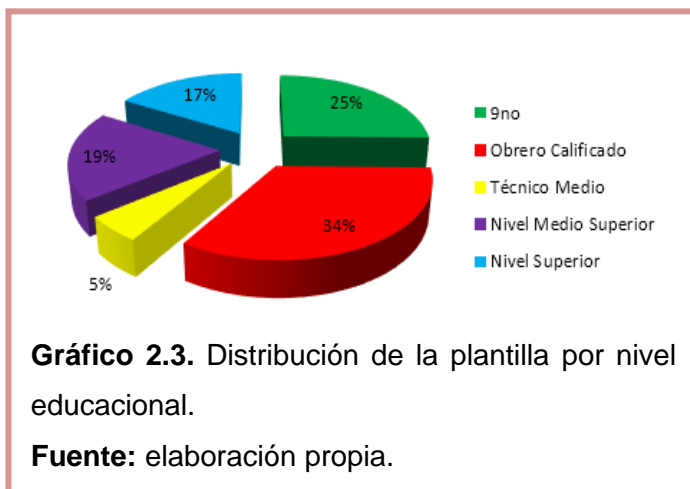
Tabla 2.3: Desglose de los operarios por especialidad.

Especialidad	Cantidad	Especialidad	Cantidad
Albañiles y ayudantes	184	Masilleros	8
Enchapadores	18	Carpintero encofrador	11
Mezcleros	33	Cabilleros	5
Eléctricos	21	Soldadores	9
Plomeros	22	Carpintería en blanco	8
Pintores	20	Carpintería aluminio	5
Falso techeros	18	Montadores de estructuras de madera	8
Impermeabilizadores	12	Montadores de paneles ligeros	12
Montadores de estructuras metálicas	10		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.4: Distribución de la fuerza laboral por nivel educacional.

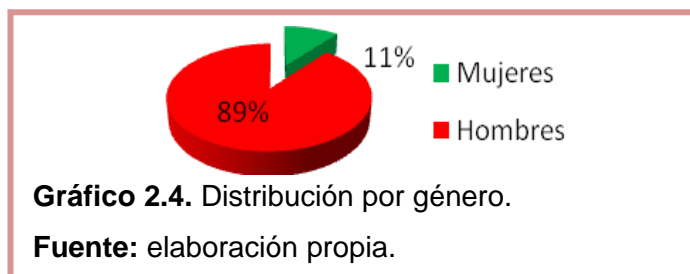
Nivel	Cantidad
9no	130
Obrero Calificado	173
Técnico Medio	28
Nivel Medio Superior	98
Nivel Superior	85



Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.5: Distribución de la fuerza laboral por género.

Sexo	Cantidad
Mujeres	55
Hombres	459



Fuente: elaboración propia.

De las tablas y gráficos anteriores se puede determinar que en la CNA “Adoquín” la fuerza laboral que predomina son los obreros (79%) y los técnicos (16%), de éstos últimos el 63% son técnicos de la construcción. En cuanto al nivel educacional la fuerza que predomina es el obrero calificado (34%), seguido del 9no grado (25%), nivel medio superior (19%), nivel superior (17%) y en menor escala el nivel técnico medio que significa el 5% del total de la fuerza. Predominan los hombres los cuales representan el 89% del total de trabajadores, y la fuerza puede valorarse como relativamente joven ya que la edad promedio es de 38 años.

2.1.2 Caracterización del Proceso de Economía

La investigación se desarrolla específicamente en el Proceso de Economía perteneciente a la CNA “Adoquín”; éste cuenta con 4 trabajadores de los cuales: 1 es cuadro y los restantes son técnicos. Existen 4 puestos de trabajo:

- Ⓢ Director de Economía.
- Ⓢ Especialista “A” en Gestión Económica.

☉ Técnico “A” en Gestión Económica.

☉ Auxiliar económico.

Además, cada uno de los 11 Grupos de Trabajo directos a la producción, tienen 1 Técnico “A” en Gestión Económica, quienes se subordinan metodológicamente al Director de Economía de la CNA.

2.2 Antecedentes que justifican de la investigación

Identificar las competencias laborales para cada puesto de trabajo es considerada una herramienta fundamental dentro de la Gestión del Capital Humano. Por tales razones en el país existen documentos legales como: Calificadores de Cargo (modificados en el año 2009), el Código del Trabajo (Ley 116/2013), el Decreto Ley 326/2014 “Reglamento del Código del Trabajo”; emitidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la familia de Normas Cubanas para implantar un Sistema Integral del Capital Humano, (NC 3000, 2007; NC 3001,2007; NC 3002,2007). Estos documentos rigen el Sistema Integrado del Capital Humano con el único propósito de perfeccionarlo y contar con una fuerza de trabajo cada vez más capaz.

La identificación de las competencias laborales le permite, desde una óptica novedosa, a la dirección de la CNA, conocer en qué aspectos 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. Con relación al análisis de las competencias laborales como parte fundamental de la Gestión del Capital Humano, se comprueba que en la CNA no existen evidencias de trabajos anteriores, ni la alta dirección tiene consciencia de la importancia de introducir este tema paulatinamente hasta elabora los perfiles de cargo a todos los puestos de trabajo que existen aprobados.

El Proceso de Economía, como área de regulación y control juega un papel decisivo en la existencia misma de la CNA, por ello se requiere que su personal sea el más idóneo, lo que hace necesario proporcionar a la dirección de la empresa un procedimiento que facilite la identificación de los requisitos de los puestos de trabajo para evaluar la idoneidad de cada uno de los trabajadores y poder detectar las brechas existentes entre los requisitos que deben ocupar y los que realmente poseen, y así poder orientar mejor los planes de capacitación y desarrollo.

Actualmente el Departamento de Recursos Humanos trabaja por los ya obsoletos calificadores de cargo que no describen elementos como: las condiciones de trabajo, los requisitos en cuánto a idoneidad demostrada, misión del puesto y las competencias laborales requeridas según las diferentes dimensiones que conforman la Matriz de Competencia. Por tanto es imperiosa la aplicación

de un diseño actualizado del perfil de cargo por competencias de los puestos con vistas a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano con enfoque de competencias.

2.3 Selección del procedimiento para elaborar los perfiles de cargo por competencia de los puestos de trabajo

Para el desarrollo de este epígrafe se realiza una minuciosa búsqueda, en la que se consultan variadas bibliográficas para así seleccionar el procedimiento metodológico de la investigación como por ejemplo: Cuesta Santos (2005), Acosta (2007), González (2009), González y Cabrera (2010), González y Manrique (2010) y Pérez (2013). Después de analizar la bibliografía anterior y consigo los pasos presentes en cada una de ellas, además de la situación problemática abordada en la investigación, así como su objetivo general, la autora decide seleccionar como procedimiento para la investigación el de Pérez (2013) pues permite elaborar los perfiles de cargo por competencias para los puestos de trabajo pertenecientes al Proceso de Economía, junto con las matrices de competencias y los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos. Además este procedimiento demuestra poseer gran utilidad en el orden práctico pues tiene resultados satisfactorios en diversos trabajos de diploma.

En la **figura 2.1** se representa el procedimiento metodológico que se desarrolla, a partir de etapas, fases, pasos y sub-pasos que complementan el mismo. El mismo se muestra a continuación:

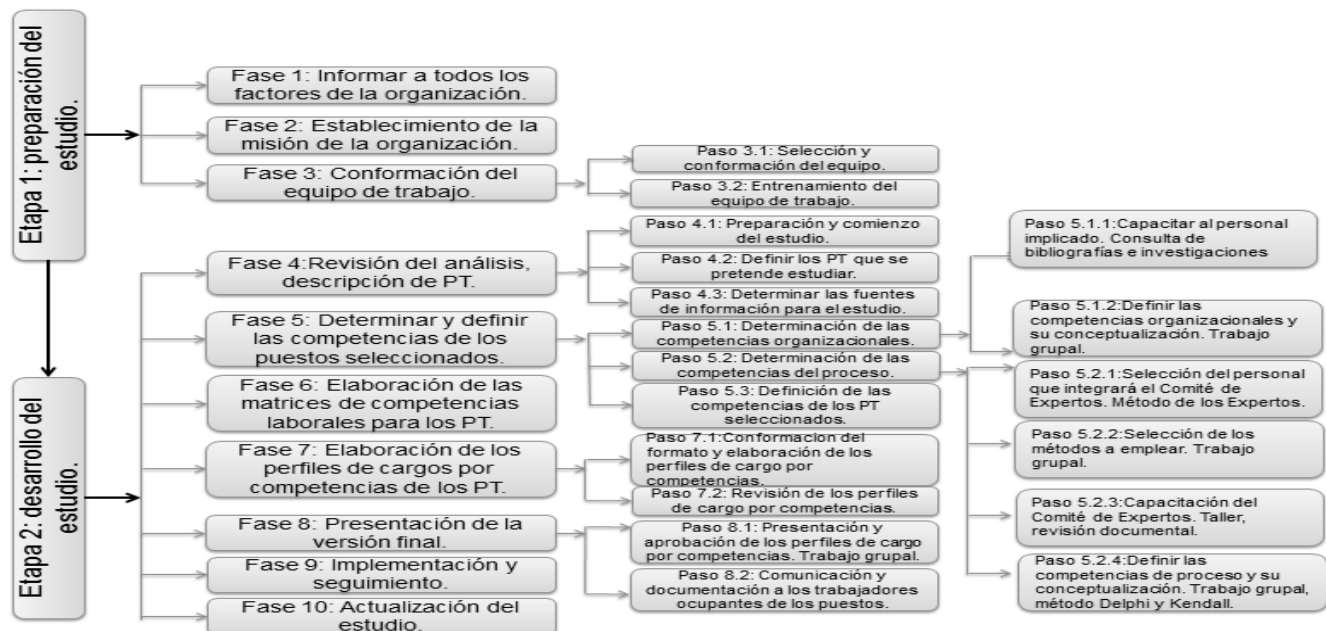


Figura 2.1: Procedimiento metodológico para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la CNA Adoquín.

Fuente: Pérez, 2013.

Etapa I. Preparación del estudio

Fase 1. Información a todos los factores de la organización

En reunión con todos los factores de la entidad, se expone la importancia que tienen los perfiles de cargo por competencias y la necesidad de comenzar de inmediato el estudio, utilizando el procedimiento seleccionado como guía para desarrollar el estudio.

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 adopta de esta la misión de la organización y de las áreas o grupos de trabajo propuestos.

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, 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 mediar como consultor entre la organización y el equipo de trabajo.

Paso 3.2. Entrenamiento del equipo de trabajo

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

Etapa II. Desarrollo del estudio

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

Para darle cumplimiento a esta fase se debe comenzar por desarrollar los pasos siguientes:

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

Al desarrollar este paso se pueden presentar dos situaciones:

- ② La no existencia de un estudio previo de análisis y descripción de los puestos. Se toma como punto de partida los puestos de trabajo que son vitales para el cumplimiento de la misión de la organización.
- ② La existencia previa de un estudio de puestos de trabajo.

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 GCH, la necesidad de modificación o enriquecimiento de los puestos, o cualquier otra situación que se presente y que pueda ser solucionada tras 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, las cuales constituyen fuentes de información del estudio. 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 siguientes:

Paso 5.1. Determinación de las competencias organizacionales

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

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

5.1.1 Capacitar al personal implicado sobre la Gestión por Competencias

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

Paso 5.2. Determinación de las competencias del proceso seleccionado y de las áreas. Se determinan las competencias que corresponden a cada proceso y sus áreas, en este paso se realizan las actividades siguientes:

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

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

El proceso de selección de los expertos: para la selección de éste se utiliza el llamado coeficiente de competencia de **Oñate Ramos, 1988**, el cual se determina de acuerdo con la experiencia del experto sobre su nivel de conocimiento (**cuadro 2.6**), con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes de argumentación (**cuadro 2.7**), que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

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

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

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

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

sujeto para calificarlo como experto en el ámbito de un problema concreto, y la opinión de personas con trabajo reconocido.

Cuadro 2.6: Coeficiente de conocimiento.

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	1.00

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 2.7: Coeficiente de argumentación.

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	0.10	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	0.10
Ka	1.00	0.80	0.50

Fuente: elaboración propia.

5.2.2. Selección de los métodos a emplear

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

- ☉ Anonimato. Ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo. Esto impide la influencia, el peso de oponerse a la mayoría o la desacreditación por errores.
- ☉ Iteración y realimentación controlada. Al presentar varias veces el mismo cuestionario los expertos van conociendo otros puntos de vista y pueden modificar su opinión.
- ☉ Respuesta del grupo en forma estadística. La información no es la opinión de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo obtenido.

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

La esencia del método es hacer varias encuestas sucesivas sin interacción (intercambio de opiniones), donde se recomienda emplear de 9 a 25 expertos. Funciona del siguiente modo:

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

Se calcula el coeficiente **C = 1 - Vn/Vt**

Donde:

Vn= Votación negativa.

Vt= Votación total.

Método del Coeficiente de Kendall: Se utiliza generalmente para priorizar las características principales 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.

$$\sum_{i=1}^m A_i \quad \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij}$$

- ☉ Se halla el factor de concordancia (T) a través de la formula siguiente:

$$T = \frac{1}{K} \left(\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij} \right)$$

- ☉ 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 hace mediante las expresiones siguientes:

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

Donde:

Aij: Ponderación de la característica i, según el experto j.

K: Número de índices.

m: Número de expertos.

T: Factor de concordancia.

W: Coeficiente de concordancia.

1. 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 $m \geq 7$.

5.2.3. Capacitación del comité de expertos

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

5.2.4. Definir las competencias de proceso y su conceptualización

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

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

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

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

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

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

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

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

Fase 8. Presentación de la versión final

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

Presentación de los perfiles de cargo por competencias en reunión del Consejo de Dirección ampliado, con vista a su aprobación.

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

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

Fase 9. Implementación y Seguimiento

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

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.

CAPÍTULO III. Análisis de los resultados

El presente capítulo tiene como objetivo implementar el procedimiento propuesto para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo del Proceso de Economía de la CNA “Adoquín”, como medio para facilitar los procesos de selección y evaluación del personal, la determinación de las necesidades de formación y la elaboración de las evaluaciones del desempeño de los trabajadores.

3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales

Etapa 1. Preparación del estudio.

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

Se les informa a los trabajadores de la CNA la importancia de contar con los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo del área seleccionada para realizar esta investigación, así como a los trabajadores implicados en el estudio.

Fase 2. Establecimiento de la misión de la organización.

Detallada en el anterior capítulo, la misión de la CNA “Adoquín” es: “brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras edificaciones instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción, y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes; y de reparación y mantenimientos constructivos”.

Fase 3. Confección del equipo de trabajo.

Paso 3.1. Selección y conformación del equipo de trabajo.

La selección del equipo de trabajo se realiza a partir de requisitos como: los años de experiencia, conocimientos y dominio de las actividades que se ejecutan en el proceso seleccionado, así como la disposición para cooperar en la realización de la investigación. La relación del equipo de trabajo se expone en el **cuadro 3.1**:

Cuadro 3.1: Miembros del equipo de trabajo.

Nombre y apellidos	Cargo	Años de experiencia	Nivel de escolaridad
Lizandra Rodríguez Cardoso	Directora de RR.HH	10	Superior
Sayde Gómez Pérez	Especialista “A” en Gestión de Recursos Humanos	15	Superior
Ivis Leydis Ortega Moliner	Especialista “A” en Gestión Económica	Estudiante de 6to año Ingeniería Industrial	

Fuente: elaboración propia

Paso 3.2. Entrenamiento del equipo de trabajo.

Seleccionado el equipo de trabajo se procede a su preparación. Se explican los objetivos del estudio y la relación con la aplicación del procedimiento. Después se hace una conferencia sobre el marco teórico referencial de la investigación, se consultan diversas literaturas relacionadas con el análisis y descripción de los puestos de trabajo y la Gestión por Competencias, se llevan a cabo discusiones grupales, que enriquecen los conocimientos de los miembros del equipo acerca de estas temáticas.

Etapas 2. Desarrollo del estudio.

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

Paso 4.1. Preparación y comienzo del estudio.

Con la participación del grupo 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 el desarrollo de los siguientes pasos.

Paso 4.2. Definir los puestos que se pretenden estudiar

En reunión con el equipo seleccionado se decide realizar el estudio a los puestos de trabajo que están presentes en el Proceso de Economía, ya que el correcto funcionamiento del mismo es de vital importancia para la Empresa, siendo los puestos a estudiarlos que se muestran en el **cuadro 3.2**.

Cuadro 3.2: Puestos de trabajo a estudiar.

Cargo	Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta
Director de Economía	1	1
Especialista “A” en Gestión Económica	1	1
Técnico “A” en Gestión Económica	1	1

Fuente: elaboración propia.

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

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

- ☉ Organigrama: aparece la posición que ocupan los puestos de trabajo objeto de estudio y su interrelación directa e indirecta con los restantes puestos.
- ☉ Planificación estratégica: expone cuál es la misión, visión, así como los valores de la CNA Adoquín para definir las competencias de los puestos de trabajo analizados.
- ☉ Legislaciones vigentes: se hace una revisión de todas las resoluciones y regulaciones que rigen el trabajo de las cooperativas en el país.
- ☉ Calificadores de cargos: se analizan los calificadores de cargos de los puestos objetos de estudio analizándose el contenido de trabajo de los mismos y los requisitos de conocimientos que exigen.
- ☉ Evaluación del desempeño: se revisa el reglamento para la evaluación del desempeño, el registro mensual, medio por el cual se comprueba el cumplimiento de las actividades, metas trazadas y las debilidades y fortalezas de cada trabajador en el desempeño de las funciones de su puesto.
- ☉ Análisis y descripción de los puestos de trabajo: se realiza una revisión del análisis y descripción de los puestos de trabajo seleccionados para el estudio. En el **anexo #2** se muestra un ejemplo.

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

Paso 5.1. Determinación de las competencias organizacionales.

En reunión con el grupo de trabajo y la Asamblea de Socios 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 que el grupo de trabajo ofrezca un taller a los miembros de la Asamblea de Socios, donde se comuniquen los objetivos de la investigación y se le da 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. Definir las competencias organizacionales.

Se realiza una tormenta de ideas a partir de la información brindada por los documentos relacionados con la Gestión por Competencias. Los integrantes del grupo de trabajo y la Asamblea de Socios analizan las competencias más significativas y llegan a un consenso, donde determinan las competencias que más se ajustan por su nivel de importancia a la organización, luego se unifican ideas, y se define que las competencias que distinguen a la CNA “Adoquín” son: **liderazgo, orientación al cliente, confiabilidad, mejora continua, orientación a los resultados y trabajo en equipo.**

- ☉ **Liderazgo:** avanzar hacia la excelencia, dominar y estar actualizados en las tecnologías de la construcción; tener prestigio dentro del sector privado y distinguirse por la calidad de las prestaciones de servicios a los diferentes tipos de cliente. Ser reconocidos por los competidores y la sociedad por la excelencia de sus servicios, por la profesionalidad de su fuerza de trabajo y por una relación precio – calidad que resulta atractiva en el mercado.
- ☉ **Orientación al cliente:** tener una tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste. Capacidad para realizar el trabajo de forma eficaz, implicado un compromiso de ayudar a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades y resolver sus problemas.
- ☉ **Confiabilidad:** poseer la actitud y aptitud para asumir cualquier gestión y lograr los servicios prestados de acuerdo a las directrices emitidas por el Ministerio de la Construcción y demás

regulaciones establecidas para el funcionamiento de las cooperativas. Los servicios prestados siempre están acordes a las expectativas de sus clientes y se ejecutan bien desde la primera vez, cumpliendo siempre con los parámetros establecidos. Generar confianza en los clientes por la calidad de los servicios que presta la organización.

- ② **Mejora continua:** hacer énfasis en la formación periódica de los trabajadores a través de la capacitación continua, propulsar la implementación de nuevas tecnologías de trabajo constructivo más avanzadas, que contribuyan a renovar las existentes; así como disponer de un mayor control de la calidad adquirida en las obras constructivas. Capacidad de buscar voluntariamente la excelencia en la actividad profesional, orientándola a conseguir los resultados establecidos por la cooperativa y la administración.
- ② **Orientación a los resultados:** la cooperativa no agropecuaria debe contar con un colectivo altamente preparado, que tengan dominios técnicos de las actividades que realizan, vincular estrechamente la investigación científica de ingenieros civiles e investigadores a las necesidades de la CNA, generando impactos en áreas productivas de mayor importancia, logrando así satisfacer los criterios y expectativas de los clientes, promoviendo la imagen y objetivos de la organización, elevando a la vez la calidad, eficiencia, eficacia y competitividad, mediante el empleo de nuevas técnicas.
- ② **Trabajo en equipo:** es la cooperación de todo el personal en el desempeño de las tareas de la cooperativa no agropecuaria, priorizando los intereses colectivos ante los personales, construyendo un ambiente de confianza, respeto mutuo y solidaridad donde se fortifique el sentido de pertenencia de los trabajadores. Desarrollar una cultura que privilegia el trabajo integrado entre todos, la consulta colectiva, el diálogo y debate para la identificación de los problemas, surgimiento de nuevas ideas y la unidad de acción, en la selección de posibles alternativas de solución y lograr así mejores resultados.

Paso 5.2. Determinación de las competencias del proceso seleccionado.

El Proceso seleccionado es Economía, debido a que éste es uno de los más importantes para el correcto funcionamiento de la empresa, al encargarse de atender las actividades contables, financieras de planificación y estadísticas de la CNA.

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

Los posibles expertos se seleccionan en función de la complejidad, las características del trabajo que desempeñan, el nivel de confianza que se debe obtener, el conocimiento y la experiencia sobre lo

que se va a evaluar, de esta manera cada integrante del panel pondera según el orden de importancia y criterio propio sobre las competencias de mayor relevancia.

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

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

Donde:

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

K=6.6564 Para un nivel de confianza del 99%. **I=0.1** Nivel de precisión que se asumió.

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

Cuadro 3.3: Posibles miembros del Comité de Expertos.

Nombre y apellidos	Cargo	Años de experiencia	Nivel de escolaridad
Ricardo González Contreras	Albañil	12	Técnico Medio
Servio Vázquez Crespo	Jefe de ambientación	13	Superior
Alixá Pérez Duharte	Especialista en Producción	8	Superior
Marelis Elías Venero	Directora de Economía	15	Superior
Miguel Elías Vázquez	Director Comercial	14	Superior
Erick Montada Pérez	Jefe de Grupo de Trabajo	12	Superior
Lizandra Rodríguez Cardoso	Directora de RR.HH	10	Superior
Eduardo Merino Lamote	Asesor Jurídico	20	Superior
Alfredo González González	Especialista "C" en Gestión Comercial	11	Superior

Gilma Elías Vázquez	Presidente	13	Superior
---------------------	------------	----	----------

Fuente: elaboración propia

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

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

En los cuadros 3.4 y 3.5 se muestran los coeficientes de conocimiento (Kc) y de argumentación (Ka) de los expertos, respectivamente, que se toman para la determinación del coeficiente de competencia (K) que se muestra en el cuadro 3.6.

Cuadro 3.4: Coeficiente de conocimiento (Kc).

Características	Prioridad	Expertos									
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Conocimiento	0.181		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Competitividad	0.086	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Disposición	0.054	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Creatividad	0.100	x	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
Experiencia	0.145		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
Colectividad	0.018	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

TOTAL	1.000	0.55	1	1	1	1	0.82	1	1	1	0.85
--------------	--------------	-------------	----------	----------	----------	----------	-------------	----------	----------	----------	-------------

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3.5: Coeficiente de argumentación (Ka).

Fuentes de argumentación	Expertos										Grado de influencia de los criterios		
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	M	A	M	A	A	M	A	A	A	A	0.27	0.21	0.13
Experiencias obtenidas	M	A	A	A	A	A	M	A	A	M	0.24	0.22	0.12
Conocimientos de trabajo nacionales	M	A	B	M	M	M	M	A	M	A	0.14	0.10	0.06
Conocimiento de trabajo en el extranjero	B	B	B	B	B	B	A	B	B	B	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográfica	A	A	M	A	M	M	A	M	M	A	0.09	0.07	0.05
Curso de actualización	M	A	M	M	M	M	A	M	A	A	0.18	0.14	0.10
TOTAL	0.80	0.96	0.76	0.88	0.80	0.80	0.94	0.90	0.90	0.94	1.00	0.80	0.50

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3.6: Coeficiente de competencia (K).

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Kc	0.55	1	1	1	1	0.82	1	1	1	0.85
Ka	0.80	0.96	0.76	0.88	0.86	0.80	0.94	0.90	0.90	0.94
K	0.71	0.98	0.88	0.94	0.93	0.81	0.97	0.95	0.92	0.90

Fuente: elaboración propia.

En el **cuadro 3.6**, se observan los resultados obtenidos del coeficiente de competencia. Como se muestra en la misma el experto número 1 no cumple con la condición de $K \geq 0.8$ por lo que se elimina del estudio, quedando conformado el panel de expertos según se muestra en el **cuadro 3.7**.

Cuadro 3.7: Panel de expertos para la investigación.

Nombre y apellidos	Cargo	Años de experiencia	Nivel de escolaridad
Servio Vázquez Crespo	Jefe de ambientación	13	Superior
Alixa Pérez Duharte	Especialista en Producción	8	Superior
Marelis Elías Venero	Directora de Economía	15	Superior
Miguel Elías Vázquez	Director Comercial	14	Superior
Erick Montada Pérez	Jefe de Grupo de Trabajo	12	Superior
Lizandra Rodríguez Cardoso	Directora de Recursos Humanos	10	Superior
Eduardo Merino Lamote	Asesor Jurídico	20	Superior
Alfredo González González	Especialista "C" en Gestión Comercial	11	Superior
Gilma Elías Vázquez	Presidente	13	Superior

Fuente: elaboración propia.

Paso 5.2.2. Selección de los métodos a emplear.

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

Paso 5.2.3. Capacitación del Comité de Expertos.

Se prepara y capacita al comité de expertos a través de un taller impartido por los miembros del grupo de trabajo donde se abordan temas como: Gestión por Competencias, métodos (Delphi y coeficiente Kendall) a emplear en la investigación para seleccionar las competencias del Proceso de Economía y sus puestos de trabajo. Se realiza una revisión de la documentación tales como manuales, procedimientos técnicos requeridos para el proceso objeto de estudio, lo cual posibilita a los expertos desarrollar una noción completa del funcionamiento del proceso y sus actividades.

Paso 5.2.4. Definir las competencias del proceso y su conceptualización.

En el trabajo grupal el Comité de Expertos realiza un análisis dentro de un grupo de competencias obtenidas de la literatura analizada, se determinan cuales se ajustan al Proceso de Economía y se reduce el listado utilizando para ello el método Delphi, quedando así aquellas competencias cuyo coeficiente de concordancia es $C \geq 0.70$, como se muestra en el **cuadro 3.8**.

Cuadro 3.8: Método Delphi para seleccionar las competencias del Proceso de Economía.

Competencia	Expertos									Cc
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Orientación a los resultados	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0.89
Confiabilidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Comunicación	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0.44
Mejora continua	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0.78
Responsabilidad	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0.89
Planificación y organización	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Compromiso	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0.78

Experiencia	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0.56
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00

Fuente: elaboración propia.

Para determinar la prioridad de las competencias y agrupar los criterios de los expertos se aplica el método del coeficiente Kendall, ponderando cada miembro según su opinión. Como se muestra en el **cuadro 3.9:**

Cuadro 3.9: Método del coeficiente Kendall para dar prioridad de las competencias del Proceso de Economía.

Competencia	Expertos									$\sum A_i$	Δ	Δ^2
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Orientación a los resultados	1	2	1	3	2	3	2	3	2	19	-18.4	338.6
Confiabilidad	3	4	4	1	3	2	4	1	3	25	-12.4	153.8
Mejora continua	2	1	2	4	4	4	1	2	1	21	-16.4	268.9
Responsabilidad	7	5	5	6	5	7	6	5	6	52	14.57	212.3
Planificación y organización	5	6	6	7	6	6	7	7	5	55	17.57	308.7
Compromiso	6	7	7	5	7	5	5	6	7	55	27.6	761.8
Trabajo en equipo	4	3	3	2	1	1	3	4	4	25	-12.4	153.8
T=36	K=7	m=9	W=0.76							252		2198.6

Fuente: elaboración propia.

El estudio es válido y las competencias que más enmarcan al proceso objeto de estudio, son las que cumplen con la siguiente condición: $\sum A_i < T$ las mismas se representan a continuación junto a su conceptualización:

- ④ **Orientación a los resultados:** analiza los índices económicos para evitar desviaciones. Gestiona la calidad del proceso para lograr un alto nivel de satisfacción, y lograr una mayor rentabilidad. Los resultados contables – financieros presentan una alta aceptación, elevándose los niveles de eficiencia, eficacia y competitividad mediante el empleo de tecnología de la construcción avanzada, con los niveles de eficiencia económica requeridos, disminuyendo los gastos y elevando la productividad.
- ④ **Mejora Continua:** capacidad de buscar la excelencia en la actividad profesional y poseer la capacidad para comprender temas complejos y encontrar soluciones de inmediato. Adquirir y desarrollar de manera constante conocimientos y habilidades, con el propósito de mantener altos estándares de eficacia en la cooperativa no agropecuaria. Mantener la capacitación de los trabajadores, en aras de superar la competencia del sector. Desarrolla los métodos que evalúen el desempeño continuo de los trabajadores en el área, logrando identificar las debilidades del equipo de trabajo y así establecer criterios y metas que permitan ampliar el desarrollo del equipo y la calidad del trabajo que realizan.
- ④ **Trabajo en equipo:** es la colaboración conjunta de los trabajadores para realizar un trabajo eficaz y a favor del cumplimiento de los objetivos previstos, definiendo los intereses del bien colectivo sobre los individuales y utilizando las oportunidades de trabajo en grupo para lograr el éxito de las actividades que se desarrollan en el área.
- ④ **Confiabilidad:** se trabajar en correspondencia con las directrices, resoluciones y normas de las cooperativas no agropecuarias, alineado a la información que se pueda brindar a los clientes y superiores. Usar adecuadamente los conocimientos, poseer discreción, fidelidad en el manejo de los datos o resultados. Cumplir con los procedimientos establecidos y medidas de seguridad y control.

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

Después de seleccionados los puestos de trabajo para la determinación y definición de sus competencias, se lleva a cabo, con la opinión de los miembros del comité de expertos la selección de las competencias, mediante la revisión de los documentos siguientes: manuales de procedimientos, calificadores de cargo, resultados de las evaluaciones de desempeño. Se les brinda a los expertos un modelo de cuestionario de competencias laborales (**anexo #3**), constituyendo la primera ronda del método Delphi. Luego, los expertos eligen aquellas competencias que más se ajustan a los puestos y se reduce el listado a través de la segunda ronda del método Delphi (**cuadro 3.10**) y método del coeficiente Kendall (**cuadro 3.11**).

Cuadro 3.10: Método Delphi para seleccionar las competencias del puesto de Director de Economía.

Competencia	Expertos									Cc
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Mejora continua	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0.78
Profesionalidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Liderazgo	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0.89
Trabajo en equipo	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0.78
Orientación a los resultados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Destreza	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0.56
Compromiso	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0.78
Creatividad e innovación	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0.78
Integridad	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0.67
Confiabilidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Planificación y organización	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0.67
Desempeño	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0.56

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3.11. Método del coeficiente Kendall para dar prioridad de las competencias del puesto de trabajo Director de Economía.

Competencia	Expertos									$\sum A_i$	Δ	Δ^2
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Mejora continua	7	7	5	6	6	8	7	8	8	62	21.5	462.25

Profesionalidad	2	1	2	4	2	4	3	3	3	24	-16.5	272.25
Liderazgo	3	4	4	1	4	1	4	2	1	24	-16.5	272.25
Creatividad e innovación	8	5	7	5	7	6	5	6	7	56	15.5	240.25
Compromiso	6	6	8	8	8	7	8	5	6	62	21.5	462.25
Orientación a los resultados	1	2	3	2	3	3	2	1	2	19	-21.5	462.25
Confiabilidad	5	8	6	7	5	5	6	7	5	54	13.5	182.25
Trabajo en equipo	4	3	1	3	1	2	1	4	4	23	-17.5	306.25
T= 40.5	K= 8	m= 9	W=0.6						324		2660	

Fuente: elaboración propia.

A partir de la aplicación de los métodos mencionados anteriormente, se determinan las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo Director de Economía. Luego el equipo de trabajo, partiendo del criterio de los expertos, elabora la conceptualización de dichas competencias:

- ☉ **Orientación a los resultados:** responder por el correcto funcionamiento del área económica contable de la cooperativa no agropecuaria CNA logrando resultados satisfactorios en los indicadores económicos; así como su información con calidad y puntualidad, alcanzando buenos resultados en auditorías e inspecciones.
- ☉ **Profesionalidad:** garantizar que los hechos económicos se registren cuando ocurran, garantizando además la racionalidad y el soporte que lleva. Desarrollar funciones en el manejo de los recursos financieros y materiales de la cooperativa no agropecuaria CNA con la disciplina y el control que se requiere.
- ☉ **Liderazgo:** dirigir, orientar y supervisar de manera armónica las tareas de su equipo de trabajo. El ejemplo personal es la clave para garantizar la cohesión entre sus subordinados y el estímulo necesario para cumplir cada tarea que se asigne. Rectorear los procesos de cierre contable mensualmente, apoyando cada tarea hasta lograr su cumplimiento de manera eficaz

y eficiente. Ser comunicativo y entusiasta con el personal en las tareas del equipo de economía.

- @ **Trabajo en equipo:** priorizar los intereses del colectivo sobre los individuales y utiliza las oportunidades de trabajo en grupo para lograr el éxito de las actividades que se desarrollan en el área. Participar y colaborar eficientemente en el equipo de trabajo y se compromete con los objetivos del grupo y los motiva en la obtención de las metas y objetivos del área. Colaborar con el personal de trabajo de economía para agilizar los cierres de mes; así como en la elaboración de informes, pagos, entre otras actividades. Lograr relaciones de solidaridad, construyendo un ambiente de respeto mutuo. Analizar con su colectivo las nuevas ideas que puedan surgir en cuanto a dar posibles soluciones y lograr mejores resultados y satisfacción en los clientes

Como continuación de esta etapa del procedimiento se realiza el estudio al puesto de Especialista “A” en Gestión Económica, se procede de igual manera, se eligen aquellas competencias más representativas para el cargo; a través del método Delphi, como se muestra a continuación en el **cuadro 3.12**.

Cuadro 3.12: Segunda ronda del Método Delphi para determinar las competencias del puesto de trabajo Especialista “A” en Gestión Económica.

Competencia	Expertos									Cc
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Cuantitativo: financiero - contable	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0.78
Colaboración	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0.89
Capacidad de síntesis	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0.67
Resolución de problemas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Responsabilidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Perseverancia	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0.56
Coordinación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00

Retroalimentación y control	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0.67
Planificación y organización	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0.56
Sentido de pertenencia	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0.56
Orientación a los resultados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Capacidad para detectar inconsistencias	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.89
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Autoridad	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.89

Fuente: elaboración propia.

Con el fin de consolidar el criterio de los expertos se efectúa la aplicación del método del coeficiente Kendall, de manera que cada integrante del comité decida, según su criterio, el orden de prioridad de las competencias del puesto Especialista “A” en Gestión Económica, los resultados se muestran en el **cuadro 3.13**.

Cuadro 3.13: Método del coeficiente Kendall para dar prioridad de las competencias del puesto de trabajo Especialista “A” en Gestión Económica.

Competencia	Expertos									$\sum A_i$	Δ	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Cuantitativo: financiero – contable	2	2	1	1	2	2	2	3	3	18	-27.11	735.01
Colaboración	6	6	6	6	5	6	6	7	7	55	9.89	97.79
Capacidad para detectar inconsistencias	3	3	3	3	3	3	3	2	1	24	-21.11	445.68
Responsabilidad	9	8	7	9	8	8	9	8	8	74	28.89	834.57
Coordinación	5	5	5	5	7	5	5	4	5	46	0.89	0.79
Orientación a los resultados	1	1	2	2	1	1	1	1	2	12	-33.11	1096.35

Resolución de problemas	8	9	9	8	9	9	9	9	9	79	33.89	1148.46
Autoridad	7	7	8	7	6	7	7	6	6	61	15.89	252.46
Trabajo en equipo	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37	-8.11	65.79
	K= 9		m=9		T=40.1		W=0.96			406		4676.89

Fuente: elaboración propia.

A partir de la aplicación de los métodos mencionados anteriormente, se determinan las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo Especialista “A” en Gestión Económica, partiendo del criterio de los expertos, elabora la conceptualización de dichas competencias

- ☉ **Cuantitativo: financiero – contable:** capacidad para gestionar los aspectos financieros críticos, así como precisar factores de riesgo que impactan en la rentabilidad de la operación (presupuestos, gastos, ventas, ingresos, compras, inversiones, entre otros). Implica establecer escenarios y proyecciones para garantizar la salud financiera que aporte sostenibilidad al negocio. Analizar y emitir criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos de la CNA, analizando y evaluando las medidas para aumentar la eficiencia económica en las prestaciones de servicios y las posibilidades de incremento de la productividad del trabajo. Realizar estimaciones, estudios y pronósticos económicos a partir de las informaciones que obtiene históricamente.
- ☉ **Capacidad para detectar inconsistencias:** poseer la capacidad para identificar posibles diferencias en los estados financieros y propone las acciones necesarias para corregir las desviaciones. capacidad para comprender y aplicar cálculos numéricos, realizar algoritmos, así como establecer modelos matemáticos que son útiles para la resolución de problemas.
- ☉ **Orientación a los resultados:** garantizar la obtención de resultados satisfactorios en las auditorías que se practican a la CNA por parte del MICONS, así como las obtención de resultados positivos como parte del proceso de certificación de los estados financieros y el control interno de la entidad. Mantener un monitoreo permanente sobre los indicadores que definen la eficiencia económica y la salud financiera de la cooperativa, proponiendo las medidas a adoptar para corregir las desviaciones.
- ☉ **Trabajo en equipo:** colaborar y asumir las actividades de sus compañeros en caso de ausencias, para así contribuir a la productividad y agilidad del trabajo. Mantiene relaciones de solidaridad y ayuda mutua, sobreponiendo los intereses del colectivo a los propios.

Para finalizar esta etapa del procedimiento se realiza el estudio al puesto de Técnico “A” en Gestión Económica, se procede de igual manera, se eligen aquellas competencias más representativas a través del método Delphi, como se muestra a continuación en el **cuadro 3.14**.

Cuadro 3.14: Método Delphi para la selección de las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo Técnico “A” en Gestión Económica.

Competencia	Expertos									Cc
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Retroalimentación y control	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0.56
Planificación y organización	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0.78
Confiabilidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Autocontrol	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0.67
Colaboración	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0.89
Capacidad de análisis	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0.56
Orientación a los resultados	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.89
Responsabilidad	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0.78
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Confiabilidad	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0.56
Comunicación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Multifuncionalidad	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0.78

Fuente: elaboración propia.

Con el fin de consolidar el criterio de los expertos realiza la aplicación del método del coeficiente Kendall, de manera que cada integrante del comité decida, según su criterio, el orden de prioridad de las competencias del puesto de Técnico en programación, control y supervisión de operaciones, los resultados se muestran en el **cuadro 3.15**.

Cuadro 3.15: Método del coeficiente Kendall para dar prioridad de las competencias del puesto de trabajo Técnico “A” en Gestión Económica.

Competencia	Expertos									$\sum A_i$	Δ	Δ^2
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Orientación a los resultados	1	3	1	2	1	2	1	1	1	13,00	-27,50	756,25
Confiabilidad	2	4	4	3	4	3	2	4	4	30,00	-10,50	110,25
Colaboración	5	6	6	5	5	6	5	6	5	49,00	8,50	72,25
Planificación y organización	6	5	5	6	6	5	6	5	6	50,00	9,50	90,25
Comunicación	8	7	7	7	8	7	7	8	7	66,00	25,50	650,25
Trabajo en equipo	4	2	3	4	3	4	3	2	2	27,00	-13,50	182,25
Responsabilidad	3	1	2	1	2	1	4	3	3	20,00	-20,50	420,25
Multifuncionalidad	7	8	8	8	7	8	8	7	8	69,00	28,50	812,25
	K=8		m=9		T=40,5		W=0.91			324,00		3094,00

Fuente: elaboración propia.

Concluida la aplicación de los métodos anteriores se puede afirmar que las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo de Técnico “A” en Gestión Económica, son:

- ☉ **Orientación a los resultados:** analizar los índices económicos para evitar desviaciones. Se enfoca con decisión y entusiasmo hacia metas de alto rendimiento que la organización plantea. Es persistente en cuanto asumir y ejecutar las acciones que conducen hacia la metas. De manera permanente está buscando formas que le permitan ser más competente en lo que hace o emprende.
- ☉ **Confiabilidad:** poseer actitud y aptitud para asumir cualquier gestión y lograr lo encomendado, de acuerdo a las directrices. Hace las cosas bien desde la primera vez. Está presto a escuchar sugerencias que utiliza como mejoras

- ② **Trabajo en equipo:** colaborar y asumir las actividades de sus compañeros en caso de ausencia, para así contribuir a la productividad y agilidad del trabajo. Mantener relaciones de solidaridad y ayuda mutua, sobreponiendo los intereses del colectivo a los propios.
- ② **Responsabilidad:** asumir un sentido del deber a toda prueba y una propensión al cumplimiento de las responsabilidades que la organización le asigna, con total apego a los estándares de efectividad requerida.

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


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

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

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

Una vez elaboradas las matrices de competencias de los puestos de trabajo y revisado el análisis y descripción de los mismos, se procede a dar formato definitivo a los perfiles de cargo por competencias. Para ello se realiza una revisión de los modelos utilizados por González y Grillo (2009), González y Manrique (2010), Cuesta (2010) y se decide utilizar el formato propuesto por Pérez (2013) en el **cuadro 3.16** se presenta la conformación definitiva del diseño.

Cuadro 3.16: Formato de los perfiles de cargo por competencias.

	Perfil de cargo por competencias Entidad: CNA “Adoquín”					Folio:			
						Código:			
						Edición:			
						Fecha:			
						Página:			
I. Datos generales									
Cargo									
Área de trabajo									
Proceso al que pertenece									
Cargos a quien reporta									
Cargos que le reportan									
Categoría ocupacional									
Grupo escala									
Salario									
II. Misión									
III. Matriz de competencias para el cargo				1	2	3	4	5	
1. Saber 2.Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber									
IV.Requerimientos del cargo									
Calificación formal o escolaridad									
Conocimientos específicos									
Experiencia previa									
Requisitos físicos	1. Elemental		2. Medio		3. Superior				
V. Requisitos de personalidad	1. No exigidos	2. Bajo	3. Medio		4. Alto				
VI. Responsabilidades									
VII. Condiciones de seguridad y salud del trabajo									
Esfuerzo físico y mental									
- Físico			- Mental						

Ambiente laboral	Iluminación	Microclima	Ruido
Riesgos del puesto de trabajo			
Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral			
Medidas fundamentales para evitar estos riesgos			
Régimen de trabajo y descanso			
Horario de trabajo			
VIII. Cultura organizacional			
Expectativas del comportamiento			
Clima organizacional			
IX. Valores compartidos			
Realizado por:	Firma:	Fecha:	
Revisado por:	Firma:	Fecha:	
Aprobado por:	Firma:	Fecha:	

Fuente: Jorge, 2013.

Seguidamente se elaboran los perfiles de cargo por competencias de cada puesto objeto de estudio, los cuales se muestran en los **anexos #4, #5 y #6**.

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

El grupo de trabajo y el comité de experto aprueban y revisan los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo corroborando que estos se encuentren correctamente elaborados.

Fase 8. Presentación de la versión final.

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

En reunión con la Asamblea de Socios se dan a conocer los perfiles de cargo por competencias, los cuales quedan aprobados para los puestos analizados que intervienen en el Proceso de Economía.

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

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

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

La investigación realizada en la CNA “Adoquín”, sustentada en basamentos teóricos y aplicando el procedimiento seleccionado, permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se cumple con el objetivo general de la investigación, elaborándose los perfiles de cargo por competencias del Proceso de Economía; en aras de implementar el Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.
2. Se realiza la revisión bibliográfica y análisis de los criterios de varios autores sobre la gestión del capital humano por competencias laborales, seleccionando los aspectos teóricos necesarios, que permiten garantizar resultados satisfactorios en la investigación.
3. El capital humano de la CNA Adoquín se conforma actualmente por 514 trabajadores en su plantilla cubierta, para un cumplimiento de la plantilla del 87.4% (plantilla aprobada 588). De ellos 55 son mujeres, representando el 11% del total y el resto son hombres (459) y prevalecen los técnicos de la construcción que representan un 63%.
4. En consenso con la Asamblea de Socios y el equipo de trabajo seleccionado, a través de un trabajo grupal, se determinan las competencias organizacionales que más se ajustan a la CNA, las mismas son: **liderazgo, orientación al cliente, confiabilidad, mejora continua, orientación a los resultados y trabajo en equipo.**
5. Mediante la aplicación de los métodos Delphi y coeficiente Kendall el Comité de Expertos, selecciona y conceptualiza las competencias del proceso de Economía, siendo las mismas: **orientación a los resultados, confiabilidad, mejora continua y trabajo en equipo.**
6. Con la aplicación de los métodos anteriores se determinan las competencias de los puestos de trabajo Director de Economía, Especialista “A” en Gestión Económica y Técnico “A” en Gestión Económica; conceptualizándose y elaborándose los perfiles de cargo, donde las más representativas son: **orientación a los resultados, trabajo en equipo y profesionalidad.**
7. Se diseña el perfil de cargo por competencias que contiene las características de los puestos, requerimientos, requisitos físicos y de personalidad, condiciones labores, valores compartidos, comportamiento organizacional y la matriz de competencias laborales como componente fundamental del mismo.
8. El desarrollo de las fases 9 y 10 de la etapa conclusiva del procedimiento, correspondientes a la implementación, seguimiento y actualización del estudio, se hace imposible, pues es necesario que el procedimiento esté implementado durante un tiempo para evaluar sus resultados.

RECOMENDACIONES

Se propone a la CNA “Adoquín” las siguientes recomendaciones:

1. Implementar los perfiles de cargo por competencias en la CNA, con el fin de culminar la validación del procedimiento, dándose el seguimiento requerido.
2. Aplicar el procedimiento al resto de los procesos de la CNA con vistas a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.
3. Desarrollar las fases 9 y 10 del procedimiento seleccionado, una vez transcurrido el tiempo necesario para su ejecución.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Acosta, E. (2007).** «Programa el desarrollo de las competencias laborales». Ministerio del Turismo. Varadero, Formatur. E.H.T., p.11.
2. **Alonso Suárez, C. (2008).** «Capital Humano», BETSIME [en línea], No. 4, ISSN: 1029-5178 // RPNS 0316. Disponible en: <http://www.betsime.disaic.cu/> [Consulta: 20/11/2018].
3. **Asamblea Nacional del Poder Popular.** «Ley 116 (2014). Código del trabajo de la República de Cuba». Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia, 2014, No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014.
4. **Asamblea Nacional del Poder Popular.** «Decreto Ley 326 (2014). Reglamento del Código del Trabajo de la República de Cuba». Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia, 2014, No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014.
5. **Barani López, N. (2017).** «Elaboración de los perfiles de cargos por competencias en la Dirección Municipal de Educación de Matanzas». [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas, Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática.
6. **Bhatawdekar, Shyam (2013).** «Competency Matrix», [en línea], Disponible en: www.competency-matriz.html [Consulta: 20/11/2018].
7. **Beer, M. et al. (1989).** «Gestión de recursos humanos», Madrid. España, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, ISBN: 978-970-36-0472-2.
8. **Boyatzis, R. (1982).** «*The competent manager*». New York: Wiley & Sons.
9. **Buzzo, V. (2014).** «Análisis y descripción de puestos: herramienta básica y primordial en la gestión de Recursos Humanos», [en línea], Disponible en: <http://www.analisisydescripciondepuestodetrabajo> [Consulta: 25/11/2018].
10. **Caballero Hernández, Sonyahisi (2015).** «Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en el hotel Meliá Las Antillas», Matanzas, Universidad de Matanzas Sede "Camilo

11. **Cabrera, Y. (2010).** «Diseño de un procedimiento para aplicar la Gestión de Competencias Laborales a los cargos técnicos», Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Facultad: Industrial – Economía. Matanzas.
12. **Camacho González, Greisy de la Caridad (2015).** «Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en el hotel Iberostar Varadero». [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas, Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática.
13. **Carrasco, J. (2009).** «Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local» [en línea], Disponible en: <http://www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pdf> [Consulta: 20/11/2018].
14. **Chiavenato, I. (2007).** «Administración de recursos humanos. El Capital Humano de las organizaciones». [en línea], 8va ed., México, Ed. McGraw - Hill. Interamericana S.A. de CV., Disponible en: <http://www.xlibros.com> [Consulta: 20/11/2018].
15. **Colina, Henry and Triana, J.A (2017).** «El creciente sector privado en Cuba». On Cuba.
16. **Cuesta Santos, Armando (2000).** «Gestión por Competencias». Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de la Habana. (ISPJAE). P.8.
17. **Cuesta, A. (2005).** «Tecnología de Gestión de Recursos Humanos», 2da. ed., La Habana, Cuba., Ed. Félix Varela, ISBN: 959-258-900-3, p. 168.
18. **Cuesta Santos, Armando (2010).** «Tecnología de Gestión de Recursos Humanos», 3ª ed., La Habana, Ed. Academia y Félix Varela, 2010, ISBN: 978-959-07-1340-8, pp. 386- 402.
19. **Cruz, P. (2010).** «Gestión por competencias», [en línea], Disponible en: <http://www.sld.cu/galerías/pdf/sitios/infodr/gestión-por-competencias-procesos> [Consulta: 20/11/2018].
20. **Díaz, L. (2000).** «Una mirada desde la estadística sobre la evaluación de competencias básicas». Bogotá, Colombia. p. 219, [en línea], Disponible en: <http://buscandomejorar.blogspot.com/conceptualizacion-sobre-competencias.html> [Consulta: 25/11/2018].

21. **Diccionario ilustrado de la Lengua Española.** «Pequeño Larousse Ilustrado».
22. **Dobón, M. (2015).** «Profesiogramas: Lo que hay que saber», [en línea], Disponible en: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/50467/profesiogramas-lo-que-hay-que-saber/> [Consulta: 25/11/2018].
23. **Escobar Romero, Sandra de la C. (2011).** «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. Mención: Gestión de la Producción y de los Servicios], Matanzas. Cuba, UMCC.
24. **Fernández López, A.M (2005).** «Análisis y descripción de puestos de trabajo», [en línea], Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/anapues.htm> [Consulta: 30/11/2018].
25. **Fernández et al. (2017).** «Perfil por competencias laborales y modelo de selección del personal para el cargo Técnico A en Gestión de Recursos Humanos, [en línea], Disponible en: <http://www.scielo.org.com> [Consulta: 30/11/2018].
26. **Flores, Gil I (2012).** «La evaluación de competencias laborales». Educación XXI, 10. Universidad de Sevilla.
27. **Gallart M y C. Jacinto (1995).** «Competencias Laborales: tema clave en la articulación educación - trabajo». Curso subregional de formación de gerentes de educación Técnico - Profesional, p 59-62, <http://www.cinterfor.org.uy/public> [Consulta: 30/11/2018].
28. **García, Miguel (2005).** «Gestión por Competencias». En: Artidiello, I y Conrado, R. Competencias: un nuevo reto (I). [en línea] La Habana, (s.e.), p.5 <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm> [Consulta: 30/11/2018].
29. **García Yordano, Reyes Lixania (2015).** « ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?», [en línea], Disponible en: <http://www.monografias.com> [[Consulta: 30/11/2018].
30. **González, A (2009).** «Propuesta de un Procedimiento para el Análisis y Diseño de los Puestos de Trabajo con enfoque de competencia en la UEB Prácticos Centro Norte Matanzas», [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención Gestión de la

31. **González, A. and Cabrera, Y. (2010).** «Diseño de un procedimiento para aplicar la Gestión por Competencias en los cargos técnicos», [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Cuba, UMCC.
32. **González, A. and Manrique, G. (2010).** «Propuesta de un procedimiento para el análisis y diseño de los puestos de trabajos (ADTP) con enfoque de competencia para la Empresa de Servicios Matanzas», [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas Mención Gestión de la Producción y los Servicios], Matanzas, Cuba., Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Departamento de Ingeniería Industrial.
33. **Grados, J. A.; Beutelspacher, O. y Castro, M. A. (2006).** «Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales». Sevilla: Trillas-Eduforma.
34. **Heathfield, S. M. (2014).** «*What's Human Resource Management?*», [en línea], [Disponible en: http://humanresources.about.com/od/glossary/h/hr_management.htm , [Consulta: 30/11/2018].
35. **Horta, M. (2013).** «Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la Escuela de Formación Integral (EFI) de Matanzas». [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Departamento de Ingeniería Industrial.
36. **Jorge, A. (2003).** «Recursos Humanos en Empresas de Hotelería y Turismo». Ed. “Prentice Hall”. Madrid, España.
37. **López et. al. (2017).** «Competencias utilizadas por los contadores públicos en su libre ejercicio profesional». Revista Academia - Trujillo - Venezuela - ISSN 1690-3226- Enero-Junio 2017. Volumen 16. N° 37.
38. **Magallanes, V., (2010).** «La Gestión del Capital Humano», [en línea], Disponible en: <www.sap.com/.../human-capital-management.epx> [Consulta: 30/11/2018].
39. **Manrique, G and González, A. (2010).** «Propuesta de un procedimiento para el análisis y diseño de los puestos de trabajos (ADTP) con enfoque de competencia para la Empresa de Servicios Matanzas», UMCC, [Tesis en opción al título de Máster en Administración de

Empresas. Mención Gestión de la Producción y los Servicios], Matanzas, Cuba.

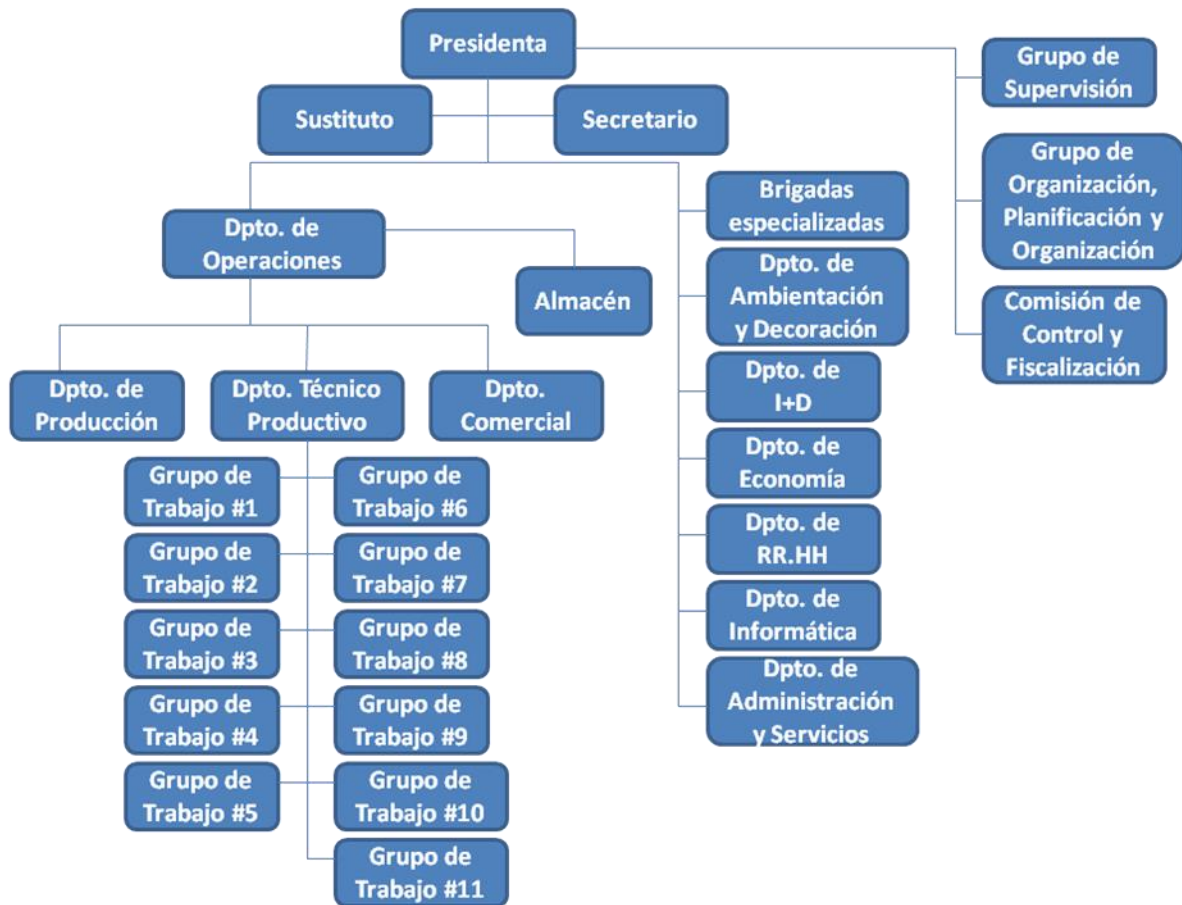
40. **Marin, J. (2012).** «Análisis y descripción de puestos de trabajo en PYMES» *European Scientific Journal*.
41. **Martínez, A. (2012).** «El verdadero sentido del Capital Humano», [en línea], Disponible en: <http://www.deloitte.com/elverdaderosentidodelcapitalhumano> [Consulta: 28/11/2018].
42. **Martínez Jiménez, J. C. (2015).** «Definición de gestión por competencia», [en línea], p.25 Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/28/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-johanna-martinez-jimenez/> [Consulta: 28/11/2018].
43. **McClelland. D.C. (1973).** «Testing for competence at her than for `intelligence'. *American Psychologist*», 28(1):1—14.
44. **Morales, O. (2008).** «Gestión de Capital Humano basada en Competencias». [en línea], Disponible en: <http://www.gestipolis.com> [Consulta: 30/11/2018].
45. **Moré (2014).** «To Write a Job Analysis and Description», [en línea], Disponible en: <http://www.entrepreneur.com/article/56490> [Consulta: 28/11/2018].
46. **Núñez, Jorge (1997).** «Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos. Calidad Empresarial», 22-25
47. **Oficina Nacional de Normalización.** «NC 3000 (2007): Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano-Vocabulario». Ciudad de La Habana, Cuba, pp. 6, 7, 9, 15, 27
48. **Oficina Nacional de Normalización.** «NC 3001 (2007). Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano-Requisitos». Ciudad de La Habana, Cuba, 2007. pp. 8 y 13.
49. **Oficina Nacional de Normalización.** «NC 3002 (2007): Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano-Implementación» Ciudad de La Habana, Cuba, pp. 6, 10, 24 y 33-35.
50. **Oñate Ramos, Citado por: el Dr. C. Roberto Argelio. Frías Jiménez (1998).** «Diseño y validación de un modelo de Gestión del Cliente Interno en procesos hoteleros». [Tesis en opción al Título de Máster en Gestión de Empresas Turísticas]. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Centro de Estudios del Turismo.
51. **Páez Núñez, Juan Carlos (2015).** «Barreras en la Gestión del Capital Humano de empresas

cubanas», [en línea], Disponible en: www.Barrerasenlagestiondelcapitalhumanodeempresascubanas_GestioPolis.htm [Consulta: 28/11/2018].

52. **Pérez Muñoz, D. (2013).** «Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Breezes "Bella Costa"». [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial]. Matanzas, Cuba. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática.
53. **Pérez Pérez, Luis F. (2006).** «Competencias Laborales. Lo que hace a una persona competente» [en línea], Disponible en: <http://monografia.com> [Consulta: 28/11/2018].
54. **Quezada, H. (2006).** «Competencias Laborales: una puesta en valor del Capital Humano», [en línea], Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 28/11/2018].
55. **Quezada Martínez, H. (2003).** «Competencias Laborales (IV). Identificación de Competencias Modelos». Temas de Recursos Humanos. Newsletter Ser Humano y Trabajo N° 45; marzo 2003 [en línea], Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias4.htm> [Consulta: 28/11/2018].
56. **Ramírez, M. A, V, R. (2010).** «Modelo para un sistema de gestión integrada del Capital Humano», [en línea], N° 133, p.322 Disponible en: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2010/rpvz.htm> [Consulta: 28/11/2018].
57. **Rodríguez Beltrame, L. (2010).** «La gestión de recursos humanos por competencias», Uruguay, Universidad de Montevideo, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.
58. **Ruiz Moreno, Wilver Enrique (2017).** «Ventajas del modelo de Gestión por Competencias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos». [Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: Especialista en Alta Gerencia], Universidad Militar Nueva Granada.
59. **Salazar López, Luis Ángel et. al. (2018).** «La gestión por competencias una herramienta clave para el desarrollo en el sector empresarial» [en línea], Revista Ciencia Digital ISSN: 2602-8085, Vol. 2, N°1, p. 5-19. Disponible en: www.cienciadigital.org [Consulta: 28/11/2018].
60. **Sánchez Rodríguez, A. (2007).** «Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales», [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas],

61. **Sánchez Rodríguez, Alexander et. al. (2017).** «Gestión por Competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba». Revista Innovar.
62. **Spencer, Lyle y Spencer, Signe (1993).** «Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior». [en línea], Disponible en: <http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp> [Consulta: 28/11/2018].
63. **Soria, M. (2015).** «La Gestión por Competencias y el profesiograma o perfil del puesto», [en línea], Disponible en: <http://www.ilustrados.com//gestion-competencias-profesiograma-perfil-comp.htm> [Consulta: 28/11/2018].
64. **Soto, B. (2015).** «Profesiograma», [en línea], Disponible en: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/3474/que-es-un-profesiograma/> [Consulta: 28/11/2018].
65. **Tobón, S. (2013).** «Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación». (4ta. Edición). Bogotá: Eco ediciones, 370 p.
66. **Torres Rodríguez, Arletys (2018).** «Reelaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel "Brisas del Caribe"». [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial]. Matanzas, Cuba. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática.
67. **Vargas, F. (2002).** «Competencia en la formación y competencia en la gestión del talento humano», [en línea], Disponible en: www.cinterfor.org.uy [Consulta: 28/11/2018].
68. **Velazco, Y (2012).** «Gestión por Competencias», [en línea], Disponible en: <http://www.slideshare.net/yajairavelazco> [Consulta: 28/11/2018].
69. **VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, (2011).** «Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución». PCC. Ciudad de la Habana, pp. 7- 25

Anexo 1. Estructura organizativa de la CNA “Adoquín”.



Anexo 2. Descripción del puesto Técnico “A” en Gestión Económica.

Denominación del Cargo: Técnico “A” en Gestión Económica

Grupo Escala: IX

Categoría Ocupacional: T

Salario Escala \$ 315.00

Área a la que pertenece el trabajador: Departamento de economía

Nivel de Subordinación: Director de Economía

Requisitos de Conocimientos: nivel superior con entrenamiento en el puesto

Funciones del puesto:

- ✓ Elabora propuestas y planes sobre los niveles de actividad;
- ✓ Evalúa el comportamiento de los planes aprobados;
- ✓ Analiza y emite criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos y financieros;
- ✓ Planifica y controla los consumos y analiza los abastecimientos más importantes;
- ✓ Participa en la evaluación de los proyectos de inversión;
- ✓ Elabora las propuestas de extra plan;
- ✓ Analiza el comportamiento de la productividad del trabajo;
- ✓ Realiza análisis sobre la eficiencia económica y la sustitución de importaciones;
- ✓ Elabora estados financieros y de presupuestos en moneda nacional o divisas según corresponda, realizando valoraciones de los mismos;
- ✓ Participa en la elaboración de los planes financieros y otras actividades financieras de la entidad;
- ✓ Atiende tareas relativas a los precios y tarifas;
- ✓ Elabora registros primarios estadísticos y confecciona series históricas de los indicadores económicos;
- ✓ Realiza análisis estadísticos;
- ✓ Asesora en materia económica a la dirección de la CNA;
- ✓ Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Trabajador

Administración

Anexo 3. Modelo de cuestionario para determinar las competencias laborales de los puestos de trabajo objeto de estudio.

Estimado experto:

Mediante una búsqueda realizada en la literatura consultada, se seleccionaron las competencias que más se utilizan, y se le solicita que por favor señale con una X aquellas que considere se ajustan a este puesto.

Datos de identificación del puesto:

Puesto: _____

Departamento: _____

Competencias	Selección (X)
Planificación y organización	
Integridad	
Destreza	
Agilidad	
Energía y perseverancia	
Motivación	
Profesionalidad	
Orientación hacia el cliente	
Cumple las normas de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo	
Desempeño	
Experiencia	
Sentido de pertenencia	
Investigación	
Capacidad de cambio	
Liderazgo	
Trabajo en Equipo	
Comunicación interpersonal	
Toma de decisión	
Orientación al desarrollo de sus subordinados	
Autoevaluación crítica	
Flexibilidad y aprendiz	
Dirección de personas	
Otras	

Anexo 4. Perfil del cargo por competencias del Director de Economía.


	Perfil de cargo por competencias Entidad: CNA “Adoquín”					Folio:
						Código:
						Edición:
						Fecha:
						Página:
I. Datos generales						
Cargo	Director de Economía					
Área de trabajo	Departamento de Economía					
Proceso al que pertenece	Gestión Económica					
Cargos a quien reporta	Presidenta					
Cargos que le reportan	Especialista “A” en Gestión Económica, Técnico “A” en Gestión Económica, Auxiliar Económico y Jefes de Procesos.					
Categoría ocupacional	Cuadro					
Grupo escala	XV					
Salario	440.00					
II. Misión: Garantizar el correcto funcionamiento del área económica contable de la CNA logrando resultados satisfactorios en los indicadores económicos así como su información con calidad y puntualidad, alcanzando buenos resultados en auditorías e inspecciones.						
III. Matriz de competencias para el cargo						
	1	2	3	4	5	
Orientación a los resultados						
Revisa el correcto funcionamiento del área económica contable de la CNA.					X	
Aplica el procedimiento de planificación de la Empresa.					X	
Presenta y defiende el plan anual de la CNA.					X	
Logra resultados satisfactorios en los indicadores económicos así como su información con calidad y puntualidad alcanzando buenos resultados en auditorías e inspecciones.					X	
Profesionalidad						
Muestra habilidad y dominio en la ejecución de todas las operaciones que se desarrollan en el Proceso, obteniendo niveles de desempeño satisfactorios.					X	
Practica la superación constante, transmitiendo sus					X	

conocimientos y experiencias, desempeñándose cada vez mejor en el puesto de trabajo.									
Posee los conocimientos informáticos necesarios para la ejecución del sistema contable de la empresa, contando con agilidad en cuanto al manejo de la tecnología.									X
Coopera con los otros compañeros de trabajo y mantiene buenas relaciones, realizando su trabajo con rapidez y agilidad.									X
Liderazgo									
Tiene visión de futuro y capacidad para guiar, influir y motivar al personal en la realización de sus funciones									X
Logra la participación de sus colaboradores a través de la persuasión, convencimiento y atención, creando un clima socio-psicológico-laboral favorable.									X
Mantiene estabilidad emocional ante situaciones adversas.									X
Motiva continuamente a sus seguidores y colaboradores trazando objetivos de trabajo desafiantes pero alcanzables con vista a la mejora continua del departamento y áreas involucradas.									X
Trabajo en equipo									
Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo									X
Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupal									X
Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo									X
Contribuye o coadyuva a fortalecimiento de los lazos de colaboración entre los miembros del equipo									X
Está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo									X
1. Saber 2.Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber									
IV.Requerimientos del cargo									
Calificación formal o escolaridad	Nivel superior								
Conocimientos específicos	Conocimientos de dirección. Conocimientos de contabilidad y finanzas. Conocimientos de control interno. Conocimientos de los procesos y procedimientos de calidad. Conocimientos de computación (Word, Excel)								
Experiencia previa	Idoneidad demostrada								
Requisitos físicos	1. Elemental	2. Medio					3. Superior		
No poseer ningún impedimento físico, vinculado a la agilidad mental							X		

Poseer capacidad física para realizar esfuerzos moderados.				X
V. Requisitos de personalidad	1. No exigidos	2. Bajo	3. Medio	4. Alto
Responsabilidad				X
Valores éticos				X
Profesionalidad				X
VI. Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Darle cumplimiento al cronograma de la Resolución 60/2011. - Elabora, cada año, los objetivos a alcanzar en su área en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada Controla periódicamente su cumplimiento. - Establece las funciones fundamentales y facultades que deben desarrollar los subordinados a cada nivel en su área en correspondencia con la estructura establecida, entre otras 				
VII. Condiciones de seguridad y salud del trabajo				
Esfuerzo físico y mental <ul style="list-style-type: none"> - Físico: moderado - Mental: de alta a mediana concentración, por la diversidad y cantidad de decisiones que se adoptan diariamente, lo que genera tensión nerviosa. 				
Ambiente laboral <ul style="list-style-type: none"> - Iluminación: Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (500 lux de nivel de iluminación) (NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003) - Microclima: local adecuadamente climatizado con una temperatura agradable para el trabajador y el cliente. - Ruido: 65 dB NC 871: 2011 				
Riesgos del puesto de trabajo Esfuerzo mental agotador.				
Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral <ul style="list-style-type: none"> - Estrés - Trastornos de la visión - Otras enfermedades comunes relacionadas con la actividad laboral (cervical y columna, várices, tendinitis, circulatorio e insomnio). 				
Medidas fundamentales para evitar estos riesgos <ul style="list-style-type: none"> - Adecuada utilización de los medios de trabajo. Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido. - Conocer los riesgos presentes en su área de trabajo y contar con los medios de protección necesarios. - Correcto diseño de los medios y objetos de trabajo. - Mantener una distancia determinada con respecto al medio informático con que se 				

labora, para no afectar la visión.		
Régimen de trabajo y descanso		
Horario de trabajo:		
<ul style="list-style-type: none"> - 24 días al mes con 8 horas laborables. - Descanso de un día semanal. - Vacaciones de 24 días al año. 		
VIII. Cultura organizacional		
Expectativas del comportamiento:		
El comportamiento debe estar acorde con las normas establecidas de disciplina y con el código de ética para los trabajadores, y debe asumir los valores compartidos de la organización.		
Clima organizacional:		
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer relacionales de cooperación y ayuda con los miembros de su equipo de trabajo. - Crear un sentido de pertenencia de los colaboradores con la institución. - Receptivo a todas las ideas. - Crear un ambiente de comunicación abierta. 		
IX. Valores compartidos		
<ul style="list-style-type: none"> - Profesionalidad - Responsabilidad - Respeto - Trabajo en Equipo 		
Realizado por:	Firma:	Fecha:
Revisado por:	Firma:	Fecha:
Aprobado por:	Firma:	Fecha:

Anexo 5. Perfil del cargo por competencias del Especialista “A” en Gestión Económica.

	Perfil de cargo por competencias Entidad: CNA “Adoquín”	Folio:				
		Código:				
		Edición:				
		Fecha:				
		Página:				
I. Datos generales						
Cargo	Especialista “A” en Gestión Económica					
Área de trabajo	Departamento de Economía					
Proceso al que pertenece	Gestión Económica					
Cargos a quien reporta	Director de Economía					
Cargos que le reportan	Técnico “A” en Gestión Económica, Auxiliar Económico y Jefes de Procesos					
Categoría ocupacional	Técnico					
Grupo escala	XII					
Salario	365.00					
II. Misión: Realizar controles, análisis comparativos, formación de precios de productos elaborados y servicios para la venta y análisis integral de indicadores económicos fundamentales para su información y debate. .						
III. Matriz de competencias para el cargo						
	1	2	3	4	5	
Cuantitativo: financiero – contable						
Gestiona los aspectos financieros críticos y precisa aquellos factores de riesgo que impactan en la rentabilidad de la CNA				X		
Evalúa cada escenarios y proyecciones para garantizar la salud financiera que aporte sostenibilidad al negocio				X		
Analizar y emite criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos de la CNA				X		
Analiza y evalúa las medidas para aumentar la eficiencia económica en las prestaciones de servicios y las posibilidades de incremento de la productividad del trabajo				X		
Realiza estimaciones, estudios y pronósticos económicos a partir de las informaciones que obtiene históricamente				X		
Trabajo en equipo						
Habilidad de transmitir sus experiencias y conocimientos aprendidos a sus compañeros.					X	

Apoya y trabaja en coordinación con los mismos.				X	
Capacidad para detectar inconsistencias					
Posee la capacidad para identificar posibles diferencias en los estados financieros y propone las acciones necesarias para corregir las desviaciones				X	
Comprende y aplica cálculos numéricos, realiza algoritmos, y establece modelos matemáticos que son útiles para la resolución de problemas				X	
Sabe identificar información para derivar datos relacionados con métricas financieras				X	
Optimiza los gastos financieros de su proceso a través de pronósticos acertados				X	
Orientación a los resultados					
Se enfoca con decisión y entusiasmo hacia metas de alto rendimiento que la organización ha planteado.				X	
Es persistente en cuanto asumir y ejecutar las acciones que conducen hacia la metas				X	
Se interesa por verificar el avance logrado o mediciones parciales de los esfuerzos realizados				X	
Hace lo que esté a su alcance por incrementar la efectividad de las acciones encaminadas hacia las metas				X	
De manera permanente está buscando formas que le permitan ser más competente en lo que hace o emprende				X	
1. Saber 2.Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber					
IV.Requerimientos del cargo					
Calificación formal o escolaridad	Nivel superior				
Conocimientos específicos	Conocimientos de las normas y regulaciones económicas que le proceden. Conocimientos de control interno. Conocimientos de los procesos y procedimientos de calidad. Conocimientos de computación (Word, Excel)				
Experiencia previa	Idoneidad demostrada				
Requisitos físicos	4. Elemental	5. Medio	6. Superior		
No poseer ningún impedimento físico, vinculado a la agilidad mental			X		
Poseer capacidad física para realizar esfuerzos moderados.			X		

V. Requisitos de personalidad	5. No exigidos	6. Bajo	7. Medio	8. Alto
Responsabilidad				X
Valores éticos				X
Profesionalidad				X
<p>VI. Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elabora propuestas de planes a corto, mediano y largo plazo; - Elabora y orienta los proyectos de directivas fundamentales; - Elabora o propone modificaciones a las metodologías, los procedimientos y calendarios aprobados; - Asesora y orienta a las entidades en materia económica y financiera; - Analiza y emite criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos y financieros; - Planifica los consumos; analiza los abastecimientos más importantes; - Evalúa y controla el cumplimiento de los planes aprobados; - Evalúa y controla proyectos de inversión; - Analiza y elabora las propuestas de extra plan; - Supervisa y controla el trabajo de planificación de las uniones, empresas y demás entidades subordinadas; - Realiza análisis sobre la eficiencia económica, sustitución de importaciones y la política de ahorro en general; - Realiza estudios para el incremento de la productividad el trabajo; - Elabora y controla los planes financieros de la Entidad; - Revisa, consolida y emite estados financieros y de presupuestos; - Garantiza las tareas relacionadas con las finanzas; - Confecciona informes sobre los resultados de la ejecución y cumplimiento del presupuesto o planes financieros; - Establece programas sobre la formulación, fijación, modificación y control de los precios, tarifas, recargos y descuentos comerciales; - Organiza el control popular y analiza y comprueba la adecuada aplicación de las regulaciones referentes a los costos de producción y la ganancia en la formación de precios; - Analiza y procesa la documentación nacional e internacional relativas a los precios en general, evalúa sus incidencias, formula recomendaciones; - Analiza las incidencias de los precios; - Confecciona programas sobre la formación de los precios y tarifas y participa en el control de su ejecución; - Dirige o participa en la implantación del Sistema de Estadística Nacional y Complementario así como de los registros primarios en las entidades subordinadas; - Supervisa, asesora, controla o realiza la captación y obtención de datos, modelos y series estadísticas; 				

- Dirige, realiza, coopera o controla la implantación de la construcción, reconstrucción y conciliación de series cronológicas estadísticas;
- Realiza inspecciones y supervisión de precios;
- Ejecuta comprobaciones estadísticas;
- Realiza estimaciones, estudios y pronósticos económicos;
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

VII. Condiciones de seguridad y salud del trabajo

Esfuerzo físico y mental

- Físico: moderado
- Mental: de alta a mediana concentración, por la diversidad y cantidad de decisiones que se adoptan diariamente, lo que genera tensión nerviosa.

Ambiente laboral

- **Iluminación:** Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (500 lux de nivel de iluminación)(NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003)
- **Microclima:** local adecuadamente climatizado con una temperatura agradable para el trabajador y el cliente.
- **Ruido:** 65 dB NC 871: 2011

Riesgos del puesto de trabajo

Esfuerzo mental agotador.

Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral

- Estrés
- Trastornos de la visión
- Otras enfermedades comunes relacionadas con la actividad laboral (cervical y columna, várices, tendinitis, circulatorio e insomnio).

Medidas fundamentales para evitar estos riesgos

- Adecuada utilización de los medios de trabajo. Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido.
- Conocer los riesgos presentes en su área de trabajo y contar con los medios de protección necesarios.
- Correcto diseño de los medios y objetos de trabajo.
- Mantener una distancia determinada con respecto al medio informático con que se labora, para no afectar la visión.

Régimen de trabajo y descanso

Horario de trabajo:

- 24 días al mes con 8 horas laborables.
- Descanso de un día semanal.
- Vacaciones de 24 días al año.

VIII. Cultura organizacional

Expectativas del comportamiento:

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

Clima organizacional:


- Establecer relacionales de cooperación y ayuda con los miembros de su equipo de trabajo.
- Crear un sentido de pertenencia de los colaboradores con la institución.
- Receptivo a todas las ideas.
- Crear un ambiente de comunicación abierta.

IX. Valores compartidos

- Profesionalidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Trabajo en Equipo

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

Anexo 6. Perfil del cargo por competencias del Técnico “A” en Gestión Económica.

	<p align="center">Perfil de cargo por competencias Entidad: CNA “Adoquín”</p>		Folio:				
			Código:				
			Edición:				
			Fecha:				
			Página:				
I. Datos generales							
Cargo	Técnico “A” en Gestión Económica						
Área de trabajo	Departamento de Economía						
Proceso al que pertenece	Gestión Económica						
Cargos a quien reporta	Director de Economía						
Cargos que le reportan	Especialista “A” en Gestión Económica, Auxiliar Económico y Jefes de Procesos						
Categoría ocupacional	Técnico						
Grupo escala	IX						
Salario	315.00						
II. Misión: Atender las actividades contables, financieras, de planificación y estadísticas de la CNA.							
III. Matriz de competencias para el cargo							
	1	2	3	4	5		
Confiabilidad							
Hace las cosas bien desde la primera vez				X			
Los resultados de sus procesos o servicios siempre están acordes a las expectativas				X			
Se asegura que sus tareas cumplan con los parámetros establecidos				X			
Genera confianza en sus usuarios o contrapartes por la consistencia de sus servicios				X			
Está presto a escuchar sugerencias que utiliza como mejoras				X			
Trabajo en equipo							
Colaborar y asumir las actividades de sus compañeros en caso de ausencia, para así contribuir a la productividad y agilidad del trabajo.						X	
Mantiene relaciones de solidaridad y ayuda mutua, sobreponiendo los intereses del colectivo a los suyos						X	
Responsabilidad							
Manifiesta un alto sentido del deber el cual expresa a través de un trabajo comprometido				X			

Cumple fielmente con las obligaciones en diversas situaciones y escenarios					X
Tiene claro que las responsabilidades no son gravosas y que contribuyen a la misión del puesto y de la organización				X	
Cumple con las cuotas asignadas, los estándares fijados y con los diversos indicadores establecidos por la organización				X	
Se ausenta solo por motivos de fuerza mayor y hace lo posible para reponer el tiempo perdido				X	
Orientación a los resultados					
Se enfoca con decisión y entusiasmo hacia metas de alto rendimiento que la organización ha planteado.				X	
Es persistente en cuanto asumir y ejecutar las acciones que conducen hacia la metas				X	
Se interesa por verificar el avance logrado o mediciones parciales de los esfuerzos realizados				X	
Hace lo que esté a su alcance por incrementar la efectividad de las acciones encaminadas hacia las metas				X	
De manera permanente está buscando formas que le permitan ser más competente en lo que hace o emprende				X	
1. Saber 2. Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber					
IV. Requerimientos del cargo					
Calificación formal o escolaridad	Técnico medio en Contabilidad				
Conocimientos específicos	Conocimientos de las normas y regulaciones económicas que le proceden. Conocimientos de control interno. Conocimientos de los procesos y procedimientos de calidad. Conocimientos de computación (Word, Excel)				
Experiencia previa	Idoneidad demostrada				
Requisitos físicos	1. Elemental	2. Medio	3. Superior		
No poseer ningún impedimento físico, vinculado a la agilidad mental			X		
Poseer capacidad física para realizar esfuerzos moderados.			X		
V. Requisitos de personalidad	1. No exigidos	2. Bajo	3. Medio	4. Alto	
Responsabilidad				X	
Valores éticos				X	
Profesionalidad				X	

VI. Responsabilidades:

- Elabora propuestas y planes sobre los niveles de actividad;
- Evalúa el comportamiento de los planes aprobados;
- Analiza y emite criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos y financieros;
- Planifica y controla los consumos y analiza los abastecimientos más importantes;
- Participa en la evaluación de los proyectos de inversión;
- Elabora las propuestas de extra plan;
- Analiza el comportamiento de la productividad del trabajo;
- Realiza análisis sobre la eficiencia económica y la sustitución reimportaciones;
- Elabora estados financieros y de presupuestos en moneda nacional o divisas según corresponda, realizando valoraciones de los mismos;
- Participa en la elaboración de los planes financieros y otras actividades financieras de la entidad;
- Atiende tareas relativas a los precios y tarifas;
- Elabora registros primarios estadísticos y confecciona series históricas de los indicadores económicos;
- Realiza análisis estadísticos;
- Asesora en materia económica a la dirección de la unidad;
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

VII. Condiciones de seguridad y salud del trabajo

Esfuerzo físico y mental

- Físico: moderado
- Mental: de alta a mediana concentración, por la diversidad y cantidad de decisiones que se adoptan diariamente, lo que genera tensión nerviosa.

Ambiente laboral

- **Iluminación:** Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (500 lux de nivel de iluminación)(NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003)
- **Microclima:** local adecuadamente climatizado con una temperatura agradable para el trabajador y el cliente.
- **Ruido:** 65 dB NC 871: 2011

Riesgos del puesto de trabajo

Esfuerzo mental agotador.

Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral

- Estrés
- Trastornos de la visión
- Otras enfermedades comunes relacionadas con la actividad laboral (cervical y columna, várices, tendinitis, circulatorio e insomnio).

Medidas fundamentales para evitar estos riesgos

- Adecuada utilización de los medios de trabajo. Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido.
- Conocer los riesgos presentes en su área de trabajo y contar con los medios de protección necesarios.
- Correcto diseño de los medios y objetos de trabajo.
- Mantener una distancia determinada con respecto al medio informático con que se labora, para no afectar la visión.

Régimen de trabajo y descanso

Horario de trabajo:

- 24 días al mes con 8 horas laborables.
- Descanso de un día semanal.
- Vacaciones de 24 días al año.

VIII. Cultura organizacional

Expectativas del comportamiento:

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

Clima organizacional:

- Establecer relaciones de cooperación y ayuda con los miembros de su equipo de trabajo.
- Crear un sentido de pertenencia de los colaboradores con la institución.
- Receptivo a todas las ideas.
- Crear un ambiente de comunicación abierta.

IX. Valores compartidos

- Profesionalidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Trabajo en Equipo

Realizado por:

Firma:

Fecha:

Revisado por:

Firma:

Fecha:

Aprobado por:

Firma:

Fecha: