

UNIVERSIDAD DE MATANZAS



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAL

TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Título: Elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales en la UEB Las Mercedes del municipio Unión de Reyes.

Autor: Yuniel Espino Medina.

Tutor (a): MSc. Jhoselyn Bernal Rodríguez.

Matanzas, 2019.

Pensamiento

“... Hagamos el propósito de redoblar nuestros esfuerzos y juremos ante nosotros mismos, que si un día nuestro trabajo nos pareciera bueno, debemos luchar por hacerlo mejor, y si fuera mejor, debemos luchar por hacerlo perfecto, conociendo de ante mano que, nada será suficientemente bueno y ninguna obra humana será suficientemente perfecta...”

FIDEL CASTRO RUZ



Declaración de Autoridad

Declaro ser el único autor de este Trabajo de Diploma realizado como ejercicio de la culminación de mis estudios correspondientes a la carrera de Ingeniería Industrial y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la UEB Las Mercedes del municipio Unión de Reyes, a hacer uso del mismo según el fin que consideren necesario.

Yuniel Espino Medina

Nota de Aceptación

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

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

Agradecimientos

A mi Tutora Jhoselyn Bernal por su paciencia y dedicación para conmigo.

A mis padres Roberto y Lina por siempre apoyarme en mis decisiones de superarme.

Dedicatoria

A Dios Padre por siempre acompañarme y guiarme por buenos caminos.

A la Virgen de la Caridad por permitirme culminar estos estudios.

A mi amigo Yerandy Galá por estar hay apoyándome en mis estudios.

Resumen

La Gestión por Competencias es una herramienta cada vez más valiosa en las organizaciones, ya que a partir de este modelo se consiguen identificar las competencias que requiere cada cargo, logrando un mejor desempeño del personal en cada uno de sus puestos trabajo, por consiguiente surge la presente investigación en la UEB Las Mercedes, del municipio Unión de Reyes. Tiene como objetivo elaborar los perfiles de cargo por competencias en la entidad, con vista a la implementación de un Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano con enfoque de competencias laborales. Para ello, se realizó la caracterización de la entidad, y de los puestos objeto de estudio, ya que constituyen puntos claves para el logro de los objetivos de la organización. Para la realización del estudio se utiliza el procedimiento de Pérez, 2013. En el transcurso de la investigación se emplean métodos y técnicas como: trabajo grupal, tormenta de ideas, revisión y análisis de documentos, entrevistas, método Delphi, coeficiente Kendall, selección de expertos y cuestionarios. Como resultado de la investigación se definen las competencias del centro, del proceso y de los puestos de trabajo objeto de estudio, quedando elaborados los perfiles de cargo por competencias y la matriz de competencias laborales junto a los datos generales de los puestos, misión, requisitos, requerimientos, responsabilidades y resaltando las competencias: seguridad y salud en el trabajo, bioseguridad y trabajo en equipo. La ejecución de esta investigación es de gran importancia para la entidad, debido a que facilita la Gestión del Capital Humano con enfoque de competencias.

Abstract

The Management by Competencies is an increasingly valuable tool in organizations, since from this model it is possible to identify the competencies required by each position, achieving a better performance of the personnel in each of their jobs, therefore the present investigation in the UEB Las Mercedes, municipality of Unión de Reyes. Its objective is to develop competency profiles for the entity, with a view to the implementation of an Integrated Human Capital Management System with a focus on labor competencies. For this, the characterization of the entity, and of the positions under study, was carried out, since they constitute key points for the achievement of the organization's objectives. To carry out the study, the Perez, 2013 procedure is used. In the course of the research, methods and techniques are used, such as: group work, brainstorming, review and analysis of documents, interviews, Delphi method, Kendall coefficient, selection of experts and questionnaires. As a result of the research, the competencies of the center, the process and the work positions under study are defined, and the competency profiles and the matrix of labor competencies are elaborated together with the general data of the positions, mission, requirements, requirements, responsibilities and highlighting the competencies: safety and health at work, biosafety and teamwork. The execution of this research is of great importance for the entity, because it facilitates Human Capital Management with a competency focus.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I: Marco Teórico Referencia.....	6
1.1 Gestión del Capital Humano (GCH). Su Conceptualización.....	6
1.1.1 Principios y objetivos de la GCH.	8
1.1.2 Rasgos y tendencias de la actual GCH.....	8
1.1.3 Modelos y Sistemas de la GCH.....	10
1.2 Análisis y descripción de puestos de trabajo.....	13
1.3 Surgimiento de la Gestión por Competencia. Conceptualización.....	15
1.3.3 Ventajas de las competencias laborales.....	22
1.3.4 Modelos utilizados en la determinación de competencias.....	22
1.3.5 Elementos que componen las competencias laborales.....	23
1.3.6 Matriz de competencia laboral.....	24
1.4 Perfiles de Cargo por competencias laborales.....	25
1.4 El sector Agropecuario y la gestión por competencias laborales.....	27
Capítulo II: Caracterización del objeto de estudio. Procedimiento a emplear en la investigación.....	29
2.1. Caracterización de la empresa.....	29
2.2 Caracterización de la UEB "Las Mercedes".....	31
2.2.1 Análisis del capital humano.....	32
2.2.2 Funciones de la áreas de la UEB "Las Mercedes".....	34
2.3 Antecedentes q justifican la investigación.....	36
2.4 Procedimiento seleccionado para la investigación.....	36
Capítulo III: Resultados de la investigación.....	45
3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado.....	45
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

La Gestión del Capital Humano es la piedra angular del desarrollo de un país. Se necesita no solo para crecer económicamente, sino también para hacerlo con calidad de vida. Se considera que un país es más competitivo mientras mejor formado tenga su Capital Humano. Según estudios realizados en la actualidad reflejan a las personas como el activo más importante de las organizaciones. Estos son percibidos hoy como una fuente de valor, pero hasta hace poco, se consideraban principalmente un costo, un gasto que había que reducir. En la era industrial, se pedía a las personas que dejaran la inteligencia en casa, pero hoy se les pide que la usen en beneficio de las organizaciones.

El Capital Humano contribuye a que cada uno logre alcanzar sus objetivos y un mayor desarrollo personal, ganando en eficacia frente a una actividad encaminada hacia los objetivos económicos de la empresa, está asociada al conjunto de actividades de planificación, organización, mando y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en interacción con la organización. Es el medio a través del cual los trabajadores pueden alcanzar sus objetivos individuales y de la organización. Comprende todas las decisiones y acciones que afectan a las relaciones entre la organización y los trabajadores, incluso las relacionadas con la comercialización y el nivel de actividad de la empresa, su competitividad, el flujo del proceso y la calidad en cada uno de sus momentos, la creación de valor y la generación de recursos financieros y otros que por lo general se identifican con el resto de las áreas funcionales.

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible. El surgimiento de la Gestión por Competencia Laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo. Así, el enfoque está relacionado plenamente con las estrategias de productividad, eficacia, eficiencia, congruencia y competitividad, dada la necesidad del logro de la calidad a partir del desarrollo de los seres humanos.

Para las organizaciones de hoy, resulta indispensable, contar con las personas que posean las características, conocimientos y habilidades adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas. Los errores deben ser reducidos a su mínima expresión, es por ello que surge la gestión por competencias laborales como una alternativa que permite lograr una Gestión del Capital Humano que posea una mirada integral. La meta es poder captar personal con características

personales que deben tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

La Gestión por Competencias crece en importancia en el mundo empresarial. Su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por sus propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Esta es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano, marca la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Para aplicar la Gestión por Competencias, las organizaciones deben identificar esas cualidades y plasmarlas en un diccionario de competencias organizacional el cual será de vital utilidad en el desarrollo de perfiles propios para cada puesto de trabajo. Por lo tanto, las competencias que sean consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no tendrán que ser necesariamente las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones, por esta razón, se debe efectuar caso a caso, a través de la identificación de personas que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las “competencias” requeridas, identificando qué características poseen esas personas que generan que su desempeño sobresalga del resto de sus pares y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización.

Por tanto las competencias laborales se convierten en la herramienta para el desarrollo del capital humano y en la base de los procesos de capacitación – entrenamiento – experiencia necesaria. Lleva implícito un desarrollo de los valores de las personas, que van más allá de los intereses individuales y de la organización, para estar en función de los valores de la sociedad cubana.

Se trabaja actualmente en nuestro país por lograr introducir un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH), a partir de la implementación del grupo de las Normas Cubanas, donde se instrumentan las regulaciones y requisitos a cumplir por las organizaciones para la ejecución de dicho sistema, el cual tiene un impacto en el incremento de la productividad y en las relaciones laborales satisfactorias.

El presente Código de Trabajo consolida y perfecciona las regulaciones que garantizan la protección de los derechos y el cumplimiento de los deberes, derivados de la relación jurídica-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. Esta Ley fue sometida, por decisión de la Asamblea Nacional del Poder Popular, a un amplio proceso de consulta con los trabajadores, los que en las asambleas sindicales celebradas, formularon ciento setenta y un mil seiscientos ochenta

planteamientos que dieron lugar a modificaciones importantes de su versión original; resultando respaldado el cambio de la norma vigente por el noventa y nueve por ciento de los consultados.

Asamblea Nacional del Poder Popular, 2014.

El VII 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.

En la empresa cubana hoy en día se adolece de un enfoque moderno de la Gestión del Capital Humano y aún más de la Gestión por Competencia, por lo que la Empresa Avícola Matanzas el personal de la Unidad Empresarial de Base (UEB) “Las Mercedes” del municipio de Unión de Reyes no está exento de este desarrollo cuyo motor impulsor es el factor humano, recurso más importante de la misma, por lo cual de las competencias de este depende su futuro, viéndose en la necesidad de implementar la Gestión por Competencias y contar con los perfiles y matrices para cada puesto de trabajo.

Existe una marcada importancia de los perfiles de cargo por competencias y tomando en cuenta las modificaciones efectuadas por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) a partir del año 2009 en los calificadores de cargos, las NC 3000/07 y el vigente código del trabajo, éste último como documento oficial para ser utilizado en la Gestión del Capital Humano de las organizaciones; la Dirección de Recursos Humanos la UEB “Las Mercedes” no cuenta con los perfiles de cargo para cada puesto de trabajo con enfoque de competencias laborales por lo que se ve limitada la Gestión Integrada del Capital Humano, por tales planteamientos se decide llevar a cabo este trabajo por la necesidad actual de determinar las competencias laborales para los puestos de trabajo claves: Operario Agropecuario Especializado, Operario Agroindustrial Especializado y Operario Agropecuario por la importancia de éstos, influyendo en la producción y los logros de la entidad. De aquí se deriva el siguiente **problema científico**:

- ✚ En la UEB “Las Mercedes” no están elaborados los perfiles de cargo por competencias, por lo que se ve limitada la implementación de un Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano con enfoque de competencias laborales.

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

1. ¿Cuáles deben ser las bases teóricas para determinar los principales elementos referidos a la Gestión del Capital Humano con enfoque de competencias laborales junto a las matrices?

2. ¿Qué procedimiento seleccionar para elaborar los perfiles de cargo por competencias laborales para los puestos de trabajo seleccionados?
3. ¿Es posible la determinación de los perfiles de cargo por competencia para los diferentes puestos de la UEB “Las Mercedes”?

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

- ✚ Elaborar los perfiles de cargo por competencias en la UEB “Las Mercedes”, con vista a la implementación de un Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano con enfoque de competencias laborales.

Siendo las **Tareas de Investigación** que dan respuesta a las preguntas planteadas:

1. Búsqueda de los fundamentos teóricos - metodológicos que sirven como soporte y guía para el progreso de la investigación referido a la gestión por competencias laborales.
2. Selección del procedimiento que se ajusta a las características del estudio para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la UEB “Las Mercedes”.
3. Aplicación del procedimiento para la obtención de los perfiles de cargo por competencias en los puestos de trabajo: Operario Agropecuario Especializado (Navero), Operario Agroindustrial Especializado (Obrero Mantenimiento) y Operario Agropecuario (Estibador).

Principales métodos y herramientas utilizadas:

Para cumplimentar el objetivo general y las tareas de la investigación se utilizan diferentes métodos y técnicas como:

Métodos Teóricos:

- ✚ Inducción-Deducción.
- ✚ Análisis-Síntesis.
- ✚ Histórico-Lógico.

Métodos Empíricos

- ✚ Cuestionarios.
- ✚ Entrevistas.
- ✚ Revisión de documentos.

Herramientas:

- ✚ Método Delphi
- ✚ Método coeficiente Kendall
- ✚ Método de selección de los expertos
- ✚ Trabajo en grupo (tormenta de ideas)

- ⊕ Entrevistas (preguntas informales)
- ⊕ Cuestionarios de selección de competencias laborales

Estas herramientas permiten determinar las competencias de la organización, del proceso y los puestos de trabajo.

La investigación está estructurada de la manera siguiente:

Capítulo I: Fundamentos teóricos – científicos de la investigación; analizan y seleccionan los materiales teóricos relacionados con la temática a investigar como son: gestión del capital humano, el análisis y descripción de puestos, la gestión por competencias y los perfiles de cargo por competencias, mediante una búsqueda bibliográfica nacional e internacional, sobre los autores que se especializan en el tema en los últimos tiempos.

Capítulo II. Se efectúa la caracterización de la UEB “Las Mercedes”, así como del área objeto de estudio, la cual incluye elementos como: visión, misión, composición del capital humano de la instalación, entre otros. Finalmente se selecciona el procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo con sus etapas, fases, pasos y sub-pasos; así como las herramientas correspondientes.

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 objeto de estudio.

Capítulo I: Marco Teórico Referencia

El presente capítulo presenta los aspectos teóricos relacionados con la Gestión del Capital Humano (GCH), como son: su conceptualización, principios y objetivos y modelos, incorporándole elementos como el análisis y descripción de los puestos de trabajo y finalmente se dedica un epígrafe a Gestión por Competencias para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias.

1.1 Gestión del Capital Humano (GCH). Su Conceptualización

Para lograr el desarrollo de una organización es necesario tener como premisa fundamental la Gestión del Capital Humano, ya que está indisolublemente ligado al aumento de la productividad, desde del desarrollo multifacético del ser humano y la creación de riquezas a partir una nueva actitud ante el trabajo. El interés básico de Becker en 1964 es la investigación del capital humano, al ser una contribución teórica, importante y duradera, y no un reflejo de una de las muchas modas que influyen en los economistas, en aquella época se define el capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. Años más tarde junto con Murphy y Tamura, desarrollan investigaciones donde aportan un análisis intensivo del capital humano, la cual ha sido base de muchos estudios empíricos y teóricas.

La administración de personal, se realiza desde los tiempos inmemoriales en que las personas necesitaron trabajar en grupos, primero por la manufactura y después por el sistema fabril, hasta algo más de la segunda mitad del siglo XX, cuando ya no se considera un costo el factor humano. Esto rebasa el alcance u objeto de esa administración, basada en nóminas, seguridad social, administración de altas y bajas y relaciones con el sindicato. **Cuesta Santos, 2010.**

La razón primordial por la que el capital humano puede ser concebido como el máspreciado y difícilmente reemplazable, parte de la simbiosis e interdependencia que existe entre las organizaciones y las personas, **(Chiavenato, 2002)**, explica: "...las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para la personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto".

El capital humano es cada vez más importante dentro de las organizaciones, saber gestionarlo adecuadamente puede ser decisivo para que una organización prospere. Como estrategia empresarial trae como consecuencia una creciente revalorización del rol de los trabajadores en el saber aplicado a la producción, al trabajo en equipo, a la solución de problemas y en la relación con los clientes. Si antes se concebía el trabajo como una aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se podría pensar en la GCH como una ventaja competitiva, en virtud de contar con trabajadores altamente motivados y dispuestos a mejorar los servicios o productos que ofrece la

empresa, en aras de afrontar los cambios que día a día se presentan como limitaciones a las organizaciones. **Magallanes, 2010.**

Desde su aparición en la década de 1960, el concepto de capital humano toma diferentes definiciones, donde varían sus componentes y alcances. Esta variación se ha visto enmarcada por distintos estudios y la inclusión de variables como la experiencia. A continuación el autor realiza una selección para conceptualizar dicho término, después de consultadas varias bibliografías:

- ✦ Es conjunto de actividades que se realizan para garantizar la selección del empleo de gran calidad, desarrollarlos, organizar adecuadamente su actividad y, mantenerlos en la organización. **(Chiavenato, 1999).**
- ✦ 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. **(NC: 3000, 2007).**
- ✦ Definición de estrategias, políticas, procedimientos de ejecución de las prácticas de recursos humanos, indicadores de efectividad y principios que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación. **(Cardoso, 2009).**
- ✦ Comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral. **(Cuesta Santos, 2010).**
- ✦ Integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. **(Legorreta, 2012).**
- ✦ Constituye en el mundo actual la principal herramienta competitiva de las empresas. Se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. **(González Verde, 2013).**
- ✦ Es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. **(Decreto Ley 281, 2014).**

- ✦ Es una herramienta que poseen las organizaciones y permite gestionar un conjunto de políticas, decisiones y procedimientos, teniendo en cuenta las relaciones con el entorno interno y externo, con el fin de obtener un desempeño exitoso de los trabajadores en el logro de los objetivos. **(Muñoz, 2017)**.

El autor considera que la GCH es conjugar las actitudes, conocimientos, habilidades y cualidades de todos los trabajadores, con el objetivo de alcanzar el mejor desempeño en sus tareas y adquirir capacidades para lograr mayor eficiencia y productividad en su trabajo.

1.1.1 Principios y objetivos de la GCH. (Disponible en: <http://www.monografias.com>)

La Gestión del Capital Humano tiene su fundamento, en una serie de principios fundamentales, tales como:

Planificación Estratégica orientado hacia el futuro, hacia la misión y los objetivos principales, carácter sistémico cada una de sus partes constituyen eslabones de una cadena, aporte técnico y educativo basado en elementos actuales, flexibilidad, dinámica y espíritu de cambio, descentralización de funciones sobre todo de autoridad, no se trata de delegar responsabilidades sino compartirla, delegar autoridad y facultad de decisión, activa participación de todos los trabajadores, racionalidad económica destinada a alcanzar altos beneficios, ajuste activo de la organización, universalidad que todos los directivos lo apliquen, sistematicidad no se aplica por campañas sino es cotidiano, perfeccionamiento continuo de la estructura, planillas y organización del trabajo y reto constante en la aplicación de técnicas novedosas de dirección.

Objetivos:

- 1- Garantizar el capital humano: preparados integralmente que posibiliten el cumplimiento de la misión de la organización con calidad, eficiencia, eficacia, creatividad y competitividad.
- 2- Asegurar la disponibilidad de una reserva preparada que permita la renovación periódica y oportuna de Jefes, profesionales, técnicos y de todos los segmentos de la organización.
- 3- Lograr que los trabajadores alcancen un alto nivel de satisfacción con su trabajo, una identificación positiva con la actividad y un mejoramiento sistemático del clima laboral y la calidad de vida en sus instituciones.

1.1.2 Rasgos y tendencias de la actual GCH

Según **(Cuesta Santos, 2010)** los rasgos fundamentales son:

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

- ⊕ Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias, son requeridos por la actual Gestión de Recursos Humanos estratégica.
- ⊕ Gestión de Recursos Humanos (GRH) y del Conocimiento, es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica.
- ⊕ La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- ⊕ La formación como intangible 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.
- ⊕ 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.

(Magallanes, 2010) plantea que las tendencias principales de la actual GCH son:

- ⊕ Rejuvenecimiento de la empresa y disminución de costes fijos: En los últimos tiempos hemos asistido a la aplicación de diferentes fórmulas de regulación de empleo. En ocasiones acudiendo a prejubilaciones lineales y al mismo tiempo contratando jóvenes de coste más bajo
- ⊕ Aligeramiento de “peso” propio: Como fórmula conservadora se sigue acudiendo al trabajo temporal, sirviendo en ocasiones como procesos de preselección de personas. También se está extendiendo el “outsourcing”, cada vez ampliado a más temas y funciones. Se está comenzando a poner en marcha el outsourcing estratégico.
- ⊕ Aplicación más extensiva de la tecnología: Aunque el tele-trabajo no ha avanzado en la medida en que se pensaba hace unos años, está dando resultados siempre que no sea

una reconversión al 100% y se seleccione adecuadamente qué actividades y personas pueden ser objeto y agentes para trabajar a distancia.

- Aprovechamiento de las diferencias: Cada vez más la globalización es un hecho del cuál se trata sacar ventajas. Y una de ellas es la diversidad de la fuerza laboral tanto en el territorio nacional como a través de alianzas y asociaciones transnacionales. Otra de las diversidades es la de género que sin duda su eficiente gestión va a redundar en la forma de trabajar en el futuro.

La GCH se determina, por el nivel de congruencia y aceptación entre las estrategias organizacionales, las políticas de GCH y las competencias formadas y desarrolladas que garanticen resultados a nivel individual – organizacional y social. Esta integración posibilita realmente la creación y desarrollo de una cultura de trabajo competente que permite la adopción de símbolos, valores y comportamientos donde se demande, manifieste y estimule la implicación del hombre en la actividad laboral. En correspondencia con esta estrategia se encuentra el modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano cuya tarea esencial según plantea Beer (1989) es concebir al capital humano dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

1.1.3 Modelos y Sistemas de la GCH

Varios son los estudiosos que analizan cómo poder lograr la competitividad de las organizaciones. En los últimos tiempos se desarrollan diversos modelos en el ámbito de la Gestión del Capital Humano, entre los que se mencionan: Beer y colaboradores, 1989; Harper y Lynch, 1992; Chiavenato, 1999; Werther y Davis, 2001; Cuesta, 2010 y las NC 3001 y 3002: 2007. Algunos de éstos se muestran en el **anexo 1**.

Precisamente las prácticas en entidades cubanas y el enriquecimiento o perfeccionamiento alcanzado sobre el tema de la Gestión del Capital Humano por competencias, condujo a especialistas cubanos, liderados por el Dr. Cuesta Santos al modelo de GCH DPC, significando esas siglas: Diagnóstico (D), Proyección (P) y Control de gestión (C). (Modelo de Gestión del Capital Humano de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión.) Modelo de GCH funcional integrador, que deberá propiciar el desarrollo laboral competente y con ello la eficiencia organizacional cubana (**figura 1.1**), tomando las invariantes del Modelo de Beer y colaboradores modificado y otros conceptos.

A través de este modelo, se fundamentan los elementos devenidos “Factores de base”, que significan el ser social, las condiciones objetivas, así como las manifestaciones de los “Grupos de interés” (aspiraciones, actitudes, motivaciones, intereses), para lograr fundamentar de forma orientadora acerca de cómo los factores de base son sus determinantes. Relación similar a lo que planteara

Carlos Marx: “el ser social determina la conciencia” (Marx y Engels, 1963). Y son esas manifestaciones de los grupos de interés, las que determinarán la “dirección estratégica”, liderada por los directivos. **(Cuesta Santos, 2005).**

En opinión del autor, lo de mayor significación en este modelo es el de colocar a la “Dirección estratégica” en el lugar cimero, pues permite considerar, planificar, evaluar y trabajar en torno a las mejores proyecciones presentes y futuras para el logro de éxitos organizacionales, situando al hombre y su desarrollo competente en el centro de esta gestión estratégica; por ello el modelo titulado “Competencias laborales y Organización que Aprende”, significando ambos elementos un subconjunto peculiar, rector, en el modelo.

Este modelo refleja además, lo necesario que a nivel organizacional, empresarial y de nación se debe mantener la atención hacia en el índice de crecimiento económico, “pero sin perder la perspectiva de que el fin deberá ser el desarrollo humano; como única manera de hacer sostenible el crecimiento económico”. **(Cuesta Santos, 2010).** De lo cual se infiere que la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado se logra esencialmente, a través del nivel de formación y gestión de avanzada de su capital humano.

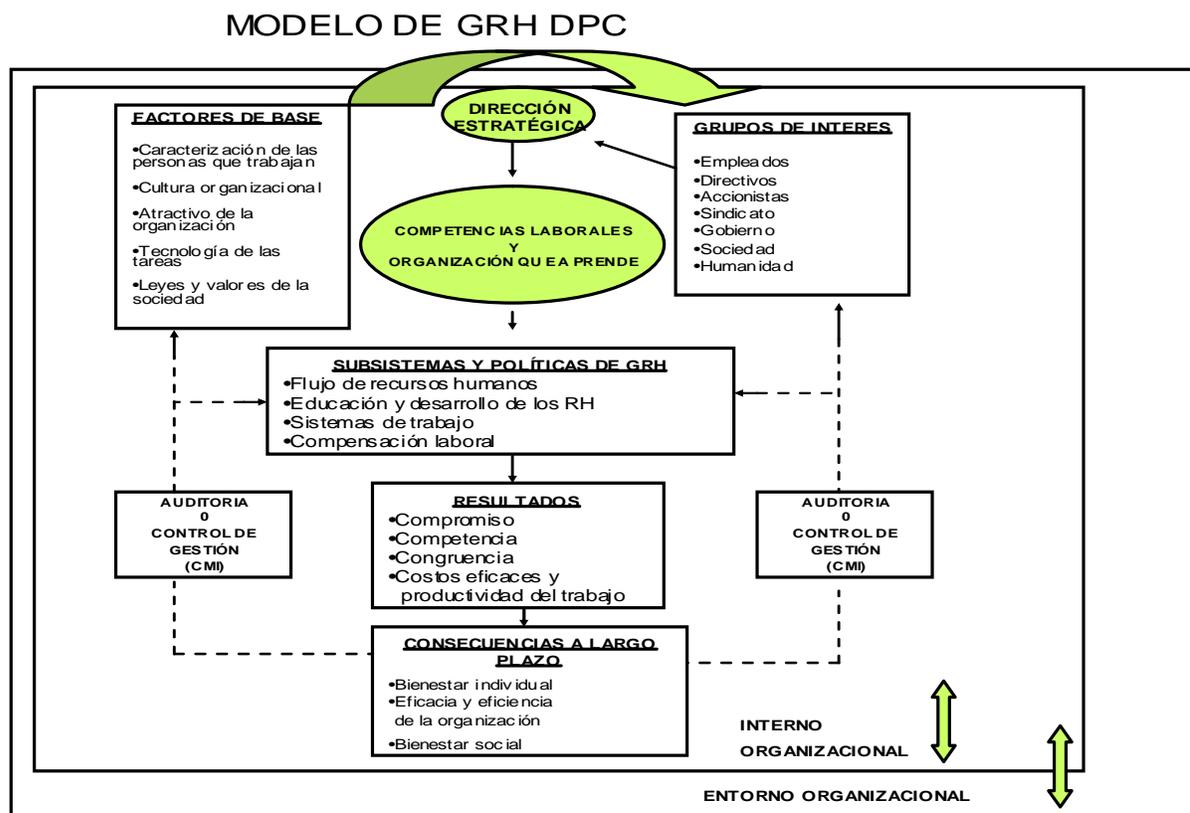


Figura. 1.1: Sistema referente de Gestión del Capital Humanos, reflejado por el modelo GCH DPC.

Fuente: Cuesta Santos, 2010.

Estos fundamentos están en congruencia con los que plantean en el mundo actual otros expertos como **Delgado Domingo, 2003** que reafirman, algunas razones que justifican el hecho de tener que pasar a la gestión por competencias en una organización, entre las que se encuentran:

- ✦ La gestión por competencias alinea la Gestión del Capital Humanos a la estrategia de la organización (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- ✦ Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan en interacción con las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.

Por ello a manera de síntesis y a partir de este modelo se deriva, que la función más importante del capital humanos que la gran mayoría de los expertos señalan hoy en día, es el ayudar a la empresa a crear y mantener una fuerte ventaja competitiva; a través de la verdadera aportación de valores en la GCH, que viene determinada, por el nivel de congruencia y aceptación entre las estrategias organizacionales, las políticas de GCH y las competencias formadas y desarrolladas que garanticen resultados a nivel individual – organizacional y social.

Es esta integración y coherencia lo que posibilita realmente la creación y desarrollo de una cultura de trabajo competente que permite la adopción de símbolos, valores y comportamientos donde se demande, manifieste y estimule la implicación del hombre en la actividad laboral.

En correspondencia con esta estrategia se encuentra el modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, que se basa en las competencias laborales y está integrado por un conjunto de módulos que lo complementan, reflejando su esencia en la **figura 1.2**.

Este sistema define las competencias laborales como conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) es “el 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”. **NC: 3000/2007**.

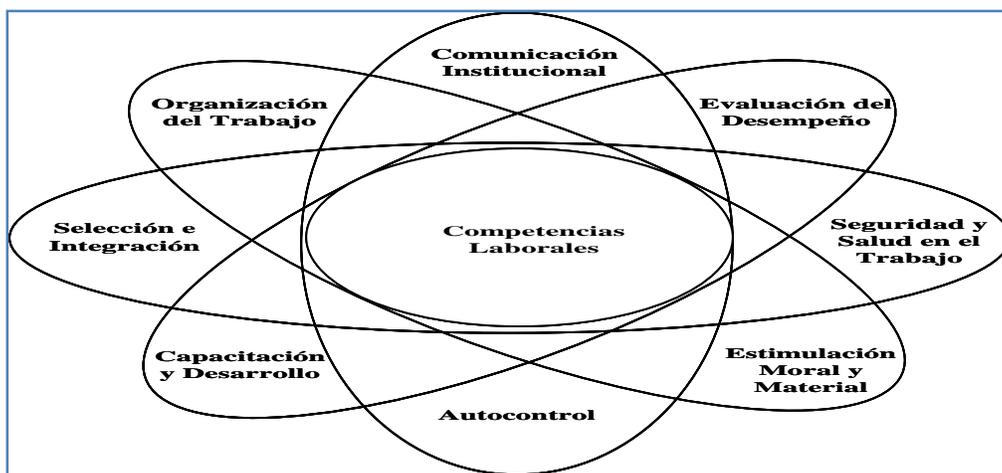


Figura 1.2: Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.

Fuente: NC: 3001/2007.

Según la **NC: 3002, 2007** este modelo en las organizaciones debe establecer y mantener un SGICH y para implementarlo 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 debe 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.
- ✦ Debe existir un clima laboral satisfactorio.
- ✦ Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente la GCH, deben tener las competencias requeridas para ejercer sus funciones.

El diseño e implementación de este sistema va a incidir en todos los departamentos y actividades que integran una organización, en los procesos de selección, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, en los cuales sirve de guía la información que proporciona el análisis y descripción de los puestos de trabajo, casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo, en la información que proporciona esta herramienta.

1.2 Análisis y descripción de puestos de trabajo

El diseño de los puestos de trabajo surge en el siglo XVIII; con el objetivo de elevar la productividad, debido entre otros factores, a que aumentaba la destreza de los trabajadores y evita la pérdida de tiempo por el cambio del puesto. A partir de 1882, Charles Babbage extendió esas ideas demostrando que la especialización de la mano de obra, no solo incrementaba la productividad, sino que además hacía pagar salarios referidos, de forma exclusiva a las habilidades específicas requeridas. Con el advenimiento de la administración científica de Taylor, la especialización del

trabajo domina la primera mitad del siglo XX. La simplificación del trabajo contribuye con este enfoque al diseño de los puestos de trabajo. **(Manrique, 2010).**

Marín, 2012 plantea que 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. Además consta de dos fases, claramente identificables y diferenciadas, las cuales aparecen en la **figura 1.3**:

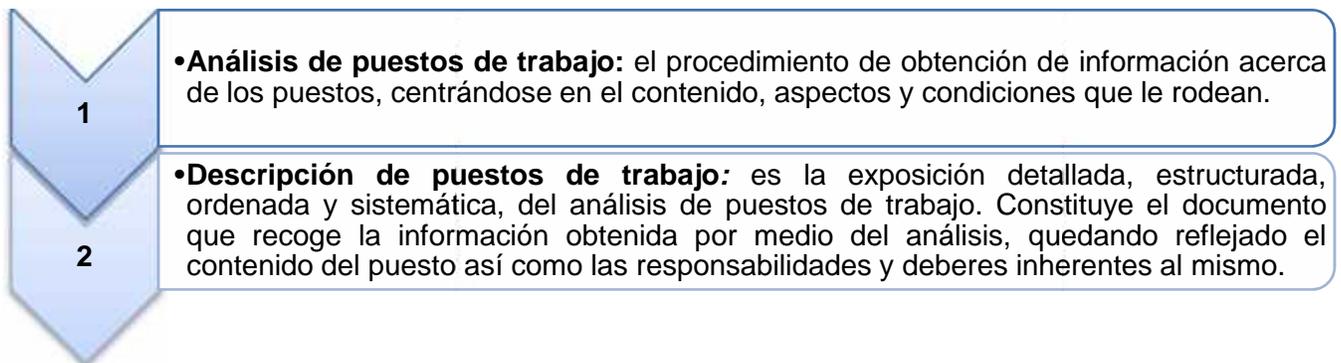


Figura 1.3: Fases para el análisis y descripción de los puestos de trabajo, **Marín, 2012.**

Fuente: elaboración propia.

Con el de cursar de los años, varios son los estudiosos de esta temática, que emiten sus criterios acerca del concepto análisis y descripción de los puestos de trabajo, a continuación se muestra una selección efectuada por el autor:

- Permite una formación y elaboración relativa, reflejada formalmente en un documento en el que se recogen las responsabilidades, funciones y atributos fundamentales de ese puesto. **(Jorge, 2003).**
- Determinar las actividades que se realizan en el puesto de trabajo, ¿qué hace?, ¿cómo lo hace? y ¿para qué lo hace?, los requerimientos, conocimientos, experiencias, habilidades, capacidades y valores compartidos que deberá satisfacer a la persona que vaya a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que predominan en el sistema donde se encuentre enclavado. **(González Verde, 2005).**
- 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. **(Carrasco, 2009).**

- ✚ 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. **(Cuesta Santos, 2010).**
- ✚ Es la metodología básica y fundamental que contribuye hacer realidad cualquier proyecto de la organización, permite diseñar y ordenar el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que realiza un conjunto de trabajadores de una empresa. **(Marín, 2012).**
- ✚ 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 cómo cabe el trabajo para la empresa. Debería señalar en condiciones anchas las metas del trabajo, las responsabilidades y los deberes. **(Moré, 2014).**
- ✚ La especificación del trabajo consiste en ordenar de una manera más detallada lo que debe desempeñar el cargo en la organización y para que sea eficiente su trabajo partiendo de una serie de factores (competencias) que han de incluirse en la especificación estos dependerán del tipo de trabajo que se está considerando y el propósito de la especificación. **(Disponible en: <http://www.gestiunion.webnode.es>)**

El autor puede concluir; después de haber analizado las citas anteriores; que el análisis y descripción de puestos es un elemento vital para el buen desempeño del capital humano en toda entidad laboral, puesto que es lo que define las funciones y tareas para cada trabajador, las relaciones internas y externas, las responsabilidades, los requerimientos de conocimientos, físicos y de personalidad, las condiciones ambientales en las que se desarrolla la actividad laboral y los riesgos que pueden envolver al puesto de trabajo.

Para realizar un análisis y descripción del puesto se debe comenzar por entender los requerimientos de tal puesto. ¿Qué tipo de personalidad, experiencia y educación se necesitan? Para determinar esos atributos, se debe realizar un análisis de las siguientes áreas:

- ✚ Las tareas físicas/mentales involucradas.
- ✚ Como se realizará el trabajo (los métodos y equipamiento a ser usados).
- ✚ La razón por la cual existe el trabajo (incluyendo una explicación de los objetivos del trabajo).
- ✚ Las calificaciones necesarias (entrenamiento, conocimiento, habilidades y atributos personales). **Disponible en: <http://www.definicionabc.com>**

1.3 Surgimiento de la Gestión por Competencia. Conceptualización

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán sus propias competencias requeridas por el puesto

que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguirlas. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Aunque cercano a otros términos manejados por la psicología, el concepto de competencia aparece en los años 70, especialmente a partir de los trabajos de McClelland en la Universidad de Harvard, **(Bolívar C, 2002)**, como consecuencia de los trabajos de Bloom, **(Vossio, 2002)** surgió, en la misma década, un movimiento llamado “Enseñanza basada en competencias” , que se fundaba en cinco principios: Todo aprendizaje es individual; el individuo, al igual que cualquier sistema, se orienta por las metas a lograr; el proceso de aprendizaje es más fácil cuando el individuo sabe qué es exactamente lo que se espera de él.; el conocimiento preciso de los resultados también facilita el aprendizaje y es más probable que un alumno haga lo que se espera de él y lo que él mismo desea, si tiene la responsabilidad de las tareas de aprendizaje. El concepto de competencia laboral surgió en los años ochenta con fuerza en países industrializados, como respuesta a la urgencia de fomentar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y el productivo. El asunto que estos países visualizaron no era sólo cuantitativo; sino también cualitativo: una situación en la que los sistemas de educación-formación, ya no se correspondían con los signos de los nuevos tiempos. La competencia laboral pretende ser un enfoque integral de formación que desde su mismo diseño conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general, con el mundo de la educación.

Considerando que estos problemas se presentan también y probablemente con mayor persistencia y gravedad en los países en desarrollo, con el agravante de una menor disponibilidad de recursos para el sistema educativo, “la aplicación de un sistema de competencia laboral en esos países surge como una alternativa atractiva, al menos a primera vista, para impulsar la formación y educación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general.” **(Mertens, 1996)**.

La gestión por competencias, busca a partir de la definición de las competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean conscientes y apunten en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa. A través de los diversos conceptos y definiciones de competencias dado por diferentes autores, como muestra a continuación, donde se puede concluir, que todos estos conceptos concuerdan en que la competencia es un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo.

- ✚ El concepto generalmente más aceptado de competencias laborales, definiéndolo como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. **(Organización Internacional del Trabajo, 2006)**.

- ⊕ Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. **(NC 3000, 2007).**
- ⊕ La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la pro-actividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.**(Cuesta Santos, 2010).**
- ⊕ Es la capacidad de una empresa de atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. **(Yanes, 2011).**
- ⊕ Representa la capacidad, habilidades y destrezas que posee cada individuo para la realización de su trabajo, donde debe demostrar su desempeño acorde a sus requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como sus valores compartidos con la organización. **(Baute, 2012).**
- ⊕ En términos sencillos, es algo que una persona o la organización es competente en realizar. Las competencias son una mezcla de talentos naturales y habilidades practicadas, y pueden apartar a los individuos y las organizaciones de otros en el mercado. Ciertas competencias, sin embargo, son altamentepreciadas en la población en edad laboral y el mundo de los negocios, incluyendo aptitudes de liderazgo y habilidades interpersonales. **(Ingram, 2015).**
- ⊕ Competencias profesionales -- o competencias núcleo como a menudo se llaman – no son habilidades laborales o tareas normales a las que estás acostumbrado a desempeñar. Competencias núcleo son atributos que te permiten realizar tus deberes laborales. Por ejemplo, si eres un especialista en administración del trabajo, unas pocas de tus competencias núcleo incluirían comunicación, negociación y habilidades de resolución de conflictos. En adición necesitas habilidades analíticas y de pensamiento crítico para interpretar leyes laborales y desarrollar estrategia para tareas, tales como desarrollar planes de impacto. **(Mayhew, 2017).**

El autor concluye que la gestión por competencias es un elemento clave dentro de las organizaciones, que agrega valor al negocio en concordancia con alta dirección. Además es un proceso que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo.

De todos estos conceptos se desprenden diversos presupuestos teórico–metodológicos según **Cuesta Santos, 2001**; los cuáles hacen funcional el sistema de gestión por competencias, posibilitando así la organización de esa gestión, entre los que se encuentran:

1. Las personas no son sólo competentes desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, y estos componentes se reflejan en el desempeño laboral, a través de la unidad de condiciones bio–psico–sociales.
2. Un desempeño exitoso debe incluir no sólo conocimientos y habilidades para el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer).
3. Las competencias tienen un estrecho vínculo con la cultura organizacional.
4. Hay competencias básicas o primarias, asentadas en aptitudes (razonamiento abstracto, expresión verbal, etc.), rasgos de personalidad (ascendencia, autoconfianza, etc.) y actitudes (predisposición al riesgo, sentido del humor, etc.); y competencias secundarias o complejas como la capacidad de liderazgo y la planificación, las cuales comprenden varias competencias primarias.
5. Las competencias no se expresan de igual manera en todos los puestos; hay que tener cuidado con los mitos o falacias como que “el mejor vendedor será el mejor jefe de vendedores”.
6. Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas, que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo.
7. No es posible una buena gestión de competencias si las condiciones de trabajo no son adecuadas.

1.3.1 Competencias laborales

Las competencias laborales, según Pérez (2005) 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.

Sobre las competencias laborales se han escrito diversos conceptos por diferentes autores, parte de ellos coinciden en que estas constituyen alternativas viables para incrementar el rendimiento y la motivación laboral del personal, a continuación se muestran algunas de esas definiciones.

- ⊕ Las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo". **(McClelland, 1973)**.
- ⊕ Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. **(Boyatzis, 1982)**.
- ⊕ Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, pueden resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. **(Bunk, 1994)**.
- ⊕ Es la capacidad laboral medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. **(Marelli, 2000)**.
- ⊕ Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. **(NC 3000:2007)**.
- ⊕ Son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado determinada en una cultura organizacional. **(Cuesta Santos, 2010)**.

El autor considera que Competencia Laboral son los elementos afectivos, cognoscitivos y conductuales, así como las destrezas, aptitudes, capacidades y valores, que permiten que una persona alcance un desempeño eficiente de sus funciones laborales, en correspondencia con el objetivo trazado por la entidad.

1.3.2 Tipos de competencias laborales

La variedad de competencias laborales viene dada por la multiplicidad de criterios existentes en la concepción de este término tan voluble. A continuación en la **tabla 1.1**, se muestran las clasificaciones que realizan algunos autores sobre las competencias.

Tabla 1.1: Clasificaciones de las competencias laborales.

Vargas, 2002	Fernando, 2011	Díaz, 2015
<p>Las básicas, que refiere a aquellas de índole formativo que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva, tales como la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar. Estas competencias se adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal.</p> <p>Las genéricas, aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas y sub-áreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva; es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo (sectores y ramas económicas), por ejemplo, analizar y evaluar información, trabajar en equipo, contribuir al mantenimiento de la seguridad e higiene en el área de trabajo, planear acciones, entre otras. Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por programas educativos y de capacitación, así como en el centro del trabajo.</p> <p>Las específicas, que se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnicos y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de</p>	<p>Competencias organizacionales: son aquellos procesos o rutinas organizacionales que reflejan una capacidad demostrada para la adquisición, desarrollo y despliegue combinado de los recursos de una organización, que posibilitan el cumplimiento de la misión y alcance de la visión en incremento de su desempeño, éstas anidan un alto carácter tácito derivado de las competencias del capital humano y las sinergias creadas entre éstas y los recursos, expresándose a través de los procesos estratégicos de la organización.</p> <p>Competencias esenciales: son aquellas que sustentan la oferta de valor que se entrega o entregará al cliente y la sociedad, por lo que tienen una relación directa con los atributos de la mezcla producto/ servicio que son importantes para la satisfacción de sus necesidades, sin embargo no tienen por qué ser visibles para ellos, guardando estrecha relación con los procesos claves o esenciales de la organización. Estas constituyen el centro de atención del desarrollo tecnológico de la organización y se crean en períodos de tiempo generalmente largos.</p> <p>Competencias dinámicas: son aquellas rutinas organizacionales dinámicas que le permiten a la organización integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para dirigir a la organización a la ejecución de la estrategia, proporcionando un alto impacto en el incremento del desempeño organizacional. Éstas conllevan a cambios sustanciales en los procesos de la</p>	<p>Competencias básicas: Habilidades básicas: lectura, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar. Aptitudes analíticas: pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar. Cualidades personales: responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad.</p> <p>Competencias transversales: Gestión de recursos: Tiempo, dinero, materiales y distribución, personal. Relaciones interpersonales: Trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas. Gestión de información: Buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadores. Comprensión sistémica: Comprender interrelaciones complejas, entender sistemas,</p>

<p>instrumentos y herramientas determinadas, por ejemplo, soldar con equipo desoí-acetileno, prepara el molino para laminado en caliente o evaluar el desempeño del candidato. Se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidáctica.</p>	<p>organización y le permiten a ésta ajustar su estructura de recursos y capacidades de forma dinámica en entornos altamente variables.</p> <p>Competencias distintivas: son aquellas capacidades (principalmente aquellas competencias esenciales) en las cuales se ha alcanzado un desarrollo superior a los competidores e impactan significativamente en la satisfacción de los clientes, y sobre las cuales debe erigirse la estrategia, siendo la fuente de creación de ventajas competitivas sostenibles. Estas se reflejan fácilmente en el posicionamiento de la organización en el mercado frente a la competencia.</p>	<p>monitorear y corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas.</p> <p>Dominio tecnológico: Seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.</p>
<p>Cardona y Chinchilla ,1999</p>	<p>Cuesta Santos, 2001</p>	<p>Cabrera, Portillo y Prades, 2016</p>
<p>Las Técnicas o de Puestos: se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar las tareas concretas del puesto.</p> <p>Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función laboral o directiva, como parte de la estrategia organizacional y social.</p> <p>Genéricas: Las competencias directivas o genéricas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.</p> <p>Las competencias directivas</p>	<p>Competencias básicas o primarias: asentadas en aptitudes (razonamiento abstracto, expresión verbal, entre otros), rasgos de personalidad (ascendencia, autoconfianza, entre otros) y actitudes (predisposiciones al riesgo, al buen sentido del humor, entre otros).</p> <p>Competencias secundarias o complejas: basadas en dimensiones complejas comprende varias competencias primarias (capacidad de negociación, liderazgo, planificación, entre otros).</p>	<p>Competencias instrumentales: habilidades cognoscitivas, metodológicas, tecnológicas y lingüísticas.</p> <p>Competencias interpersonales: capacidades del individuo para expresar los propios sentimientos, habilidades críticas y de autocrítica y destrezas sociales como el trabajo en equipo y compromiso social o ético.</p> <p>Competencias sistémicas: destrezas y habilidades que suponen una combinación de la comprensión, la sensibilidad y el conocimiento que permiten al individuo ver cómo las partes de un todo se relacionan y agrupan.</p>

<p>estratégicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa. Se trata de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el “coaching” y el trabajo en equipos.</p>		
--	--	--

Fuente: elaboración propia.

Actualmente las organizaciones tienden a determinar según su entorno y su estrategia empresarial, cuales son las competencias que realmente producen un rendimiento superior, emplean para esto unas u otras técnicas como los perfiles de cargo por competencias.

1.3.3 Ventajas de las competencias laborales. (Horta, 2013)

- Definir perfiles más completos y objetivos, proporcionando bases para la Selección de personal, además de la posibilidad de reclutar personal previamente certificado.
- Facilitar la detección de necesidades de capacitación, así como su secuenciación y atención por prioridades, más que por modas o gustos particulares.
- Proporcionar la base para la evaluación de desempeño, sobre criterios relevantes, al comparar el avance de un período a otro.
- Indicar la ruta a seguir en la adquisición de nuevas competencias, utilizando otras matrices de competencias para la planeación de carrera.

1.3.4 Modelos utilizados en la determinación de competencias

Existen diferentes modelos a nivel mundial para analizar las competencias laborales, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización, los cuales pueden coexistir varios a la vez en la misma, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema, estos son los siguientes:

El **modelo conductista**: Orientado a la selección de los “más aptos”, basado en los aspectos personales del desempeño laboral que son posibles de medición.

El **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.

El **modelo constructivista**: Es el método con mayor carga holística, parámetros de inclusión social, 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 es crucial para la identificación de las “disfunciones” en la empresa. 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. Desde esta perspectiva, no interesa identificar cómo influyen las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

Después de analizados estos modelos utilizaremos en nuestra investigación la combinación del funcionalista y el constructivista, teniendo en cuenta sus ventajas y desventajas, así como cada uno de los elementos o aspectos que tienen presente.

1.3.5 Elementos que componen las competencias laborales

En la descripción del puesto expresado en el perfil de cargo propuesto por **Cuesta Santos, 2010** se detallan los siguientes componentes:

1. Competencias del puesto:

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

2. Requisitos y responsabilidades:

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

- ⊕ Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.

3. Condiciones de trabajo:

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

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

1.3.6 Matriz de competencia laboral

La matriz de competencia muestra los comportamientos que integran las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por las situaciones personales que afronta o por su trabajo), por lo que es necesario la conjugación de los elementos siguientes según afirma **Rodríguez, 2003**:

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

el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño. **Arraiz (2000)**.

A partir de aquí **Cuesta Santos, 2010**, Plantea: “Los perfiles de competencias de puestos superan tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas, puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias”.

Un perfil de competencias por ende, depende fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecua los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga. Por esta razón, los perfiles deben ser capaces de describir comportamientos observables, además de ser concisos, fiables y válidos para predecir el éxito en cada puesto de trabajo.

Es necesario precisar que el profesiograma no puede constituir un documento estático en el tiempo y ajeno al micro y macro entorno laboral. Sobre este aspecto señala Cuesta Santos, 2010: “la tendencia actual es hacia puestos polivalentes o de multihabilidades, habría que garantizar que los profesiogramas, perfiles de cargos o perfil por competencia se mantengan consecuente con esa tendencia, de manera que no signifique encasillamiento o traba legal, sino un marco referencial, flexible y coherente con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en vertiente horizontal como vertical”.

Al analizar las propuestas de los autores Cuesta Santos (2002), Parra Ferié (2005), De Miguel Guzmán (2006), López Luna y Chaparro Maldonado (2006), Hernández González(2007)y Sánchez Rodríguez (2007)para la elaboración de los perfiles de competencias, se aprecian gran número de elementos comunes a pesar de que varios autores hacen una descripción mucho más profundas.

- ✦ Es esencialmente un conjunto de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia. **(Cuesta Santos, 2001)**.
- ✦ En un proceso de selección se busca determinar qué candidatos reúnen ciertas características definidas previamente para un determinado puesto de trabajo. De un puesto de trabajo con unas propiedades concretas, se desprende un perfil de exigencias o profesiograma. El profesiograma indica qué factores, y 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. **(Uribe, 2010)**.

- ✦ El perfil profesional es la descripción de competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional. Está compuesto por la declaración de la competencia general, la descripción de unidades de competencia, las realizaciones profesionales y los criterios de realización o ejecución, independientemente del área profesional y/o ámbito de desempeño en el que desarrolle sus funciones. **(Sánchez, 2013).**
- ✦ El perfil del cargo por competencias es un documento descriptivo del puesto, en el que se especifican las diferentes competencias y los niveles o grados de suficiencia exigidos en cada una de ellas. **(Arias 2014)**
- ✦ Se puede definir como perfiles de competencia a la capacidad productiva de un individuo medible en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, lo cual refleja los conocimientos, las habilidades, las destrezas y las actitudes necesarias para realizar un trabajo efectivo y de calidad. Una mala definición del perfil tendrá como consecuencia un mal resultado final. **(www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales-el-perfil-de-competencias/2017)**

Para el autor los perfiles por competencia están formado por las habilidades y conocimientos que se debe desempeñar en un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas; y describe los comportamientos que pueden observar y se vincula a la estrategia, estructura y la cultura de la organización.

Debe partirse del análisis de los procesos, determinándose las exigencias, requerimientos o atributos que en términos de desempeño debe poseer el proceso donde se encuentra ubicado el puesto objeto de estudio, conectándose así las competencias laborales con los resultados de dicho proceso.

Las empresas de hoy se enfrentan a retos en su gestión: visión compartida, orientación al cliente, sentido de pertenencia del personal, solución de problemas, auto-control, administración propia, trabajo en equipo, administración de los procesos del negocio, capacidad de aprender, capacidad de adaptarse al entorno, constituyendo una necesidad el mejoramiento de sus procesos.

1.4 El sector Agropecuario y la gestión por competencias laborales

Estos tiempos en que vivimos se caracteriza por la aparición de cambios en todas las facetas de la vida económica, política y social. En esta última década también se han apreciado tendencias significativas en las empresas y organizaciones. Las competencias laborales en el sector agroalimentario tienen la importancia de aportar valor agregado a sus exportaciones y productos nacionales, además, estas empresas tienen gran implicancia social en la generación de empleos. Por otra parte, el sector agrícola exhibe el nivel de calificación más bajo a nivel nacional, a pesar de ser uno de los más expuestos a nuevas exigencias del exterior en materia de capital humano. Esto convierte a las iniciativas de certificación y desarrollo de competencias laborales, en aspectos claves

para el posicionamiento global del sector. El objetivo de la presente investigación es proponer las competencias básicas de los trabajadores del sector agrícola, subsector avícola.

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

En el presente capítulo se presentan los principales aspectos que caracterizan a la UEB “Las Mercedes” perteneciente a la Empresa Avícola Matanzas y se describe el procedimiento a aplicar en la investigación en conjunto con las herramientas necesarias, para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la producción del huevo de consumo.

2.1. Caracterización de la empresa

El 27 de Diciembre de 1980 fue creada por la Resolución # 235 ante el Ministerio de Justicia, la Empresa Avícola Matanzas, el 1ero de Enero del año 2010 dicha empresa comenzó a aplicar El Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, y desde el año 2013 aplica el Sistema de Gestión de la Calidad en 4 de sus 22 UEB. Ubicada en la Barriada de Pueblo Nuevo, en la ciudad de Matanzas con dirección: Calle San Francisco esquina San Cristóbal Subordinada al Grupo Ganadero del Ministerio de la Agricultura.

Misión:

Garantizar con calidad y eficiencia la producción y comercialización de huevos y carne de aves, en función de satisfacer las necesidades del consumo de la población, organismos y el polo turístico de la provincia, en cumplimiento de la política estatal definida para la avicultura.

Visión:

La Empresa Avícola Matanzas alcanza niveles productivos de huevos y carne de aves que permiten satisfacer las demandas estatales garantizando seriedad y calidad en las entregas del producto, alcanzando eficiencia productiva y financiera, apoyándose en la motivación, capacitación y sentido de pertenencia de sus trabajadores, así como en la adecuada implantación de un Sistema de Calidad según las Normas Cubanas.

Objeto Social de la Empresa:

Producir y comercializar aves vivas y otros animales de las distintas especies de ganado menor, incluyendo sus carnes, huevos, subproductos avícolas y productos agropecuarios. Prestar servicios de frigorífico. Prestar servicios de transporte especializado de piensos, sus materias primas y otras cargas a granel. Brindar servicio de transporte de cargas, tanto general como especializado. Comercializar sacos vacíos de propileno, nuevos y recuperados. Comercializar excedentes de productos agropecuarios a trabajadores del sistema de la Agricultura. Producir y comercializar medicamentos de uso avícola. Ofrecer servicios de incubación y mataderos. Brindar servicios de comedor, cafetería y recreación. Brindar servicios de investigación, diagnóstico de enfermedades, determinaciones microbiológicas, análisis químicos de alimentos, asistencia e inspección técnica especializada y capacitación en materia avícola. Prestar servicios de alquiler de equipos,

instalaciones, arriendo de locales y comodato. Producir y comercializar posturas de árboles frutales, florales y maderables. Brindar servicios de mantenimiento, reparación y construcción de viviendas a trabajadores del sistema de la Agricultura. Producir y comercializar materiales alternativos de construcción a los trabajadores del sistema. Brindar servicios de mantenimiento y reparación de equipos automotores. Brindar servicios de fregado y engrase de equipos automotores, tecnológicos y especializados. Producir y comercializar equipamiento, utensilios y otros enseres propios de la actividad avícola.

Valores:

- ⊕ Honestidad: Significa actuar con sinceridad, con transparencia. No mentir y ser consecuente con lo que decimos. Hacer lo que decimos y pensamos.
- ⊕ Sentido de pertenencia: Expresa nuestro compromiso por los logros de nuestra organización. Sentir que formamos parte de un colectivo y que nuestro trabajo y nuestro aporte son importantes.
- ⊕ Consagración: Se refleja en nuestra capacidad de sacrificio, de trabajar con amor, de entregarse a las tareas sin medir esfuerzos para garantizar los resultados.
- ⊕ Solidaridad: Es ser recíprocos, brindar colaboración y ayuda desinteresada. Es apoyar y estimular a quien lo necesite.
- ⊕ Disciplina: Consiste en el acatamiento y respeto por las reglas y normas que regulan nuestra actividad diaria.
- ⊕ Fidelidad: Expresa nuestro amor a la patria, a nuestras convicciones y principios. Es defender y no traicionar nuestros ideales. Es ser consecuentes con la confianza depositada en nosotros.
- ⊕ Confiabilidad: Es la capacidad de inspirar seguridad en el resto de las personas.
- ⊕ Profesionalidad: Es la capacidad de alcanzar el efecto esperado o deseado a partir de la aplicación de los conocimientos y habilidades requeridos.

Principales producciones de la empresa

Los principales productos que integran la cartera de la entidad son:

1. Huevo de Gallinas sanos.
2. Huevo de Gallinas Sucios.
3. Huevo de Gallinas Cascado.
4. Huevo de Codorniz.
5. Carne de Gallina.
6. Carne de Pavos.

7. Carne de Faisán.
8. Carne de Guineos.
9. Carne de Codorniz.
10. Carne de Otras Aves.

2.2 Caracterización de la UEB “Las Mercedes”

La Unidad Empresarial de Base “Las Mercedes”, perteneciente a la Empresa Avícola Matanzas subordinada al Grupo Empresarial Ganadero se encuentra ubicada en la Carretera Alacranes- Unión de Reyes. Se construyó en el año 1968, en uno de los planes trazados por la Revolución de producir huevos para la población. La Unidad no tiene nombre histórico ya que la misma fue construida en los terrenos pertenecientes a la Finca Las Mercedes, y todos en aquella época decidieron dejarle ese nombre. También se trabaja en la producción agrícola para la garantía del autoconsumo de la unidad y la venta a los trabajadores.

Estructuralmente está dividida en dos: área sucia que incluye el área socio administrativo (oficinas, cocina comedor, filtro sanitario, estación de bombeo, almacenes de pienso, huevo e insumos, zona de descanso y estacionamiento), un área limpia que se compone del área productiva con 26 naves, almacén de calcio, losa sanitaria, fosa de enterramiento y el área de autoconsumo abarcando en total una área de 16.8 hectáreas

Misión:

Garantizar con calidad y eficiencia la producción de huevos, en función de satisfacer las necesidades del consumo de la población, organismos y el Polo Turístico de Varadero, cumpliendo la política estatal definida para la avicultura. Consolidando los valores en la actitud y el comportamiento, de directivos y trabajadores.

Visión:

Lograr incrementar la producción de huevos, con un huevos por aves de 237, una viabilidad y conversión de 1.64 kilogramos por decena de huevos. Mejorar la eficiencia productiva e implementar los valores corporativos del GEGAN.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de la entidad para cumplir su misión son:

1. Perfeccionar la Gestión Económico-Financiera a partir de la mejora de sus principales indicadores con respecto al año 2018.
2. Mejorar en un 30% la instalación Avícola.

3. Implementar el Sistema de Gestión Integral del Capital Humano a partir de las Normas NC-3000:2007.
4. Alcanzar y mantener altos niveles de profesionalidad a partir del desarrollo de las competencias individuales.
5. Incentivar los procesos de mejora continua a través del desarrollo de la cultura innovadora.
6. Perfeccionar la actividad de Control Interno a partir de la implementación de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.

Valores deseados:

- ⊕ Honestidad: actuar con sinceridad, con transparencia. No mentir y ser consecuente con lo que decimos. Hacer lo que decimos y pensamos.
- ⊕ Profesionalidad: capacidad de alcanzar el efecto esperado o deseado a partir de la aplicación de los conocimientos y habilidades requeridos.
- ⊕ Sentido de pertenencia: compromiso por los logros de nuestra organización. Sentir que formamos parte de un colectivo y que nuestro trabajo y nuestro aporte son importantes.
- ⊕ Consagración: capacidad de sacrificio, de trabajar con amor, de entregarse a las tareas sin medir esfuerzos para garantizar los resultados.
- ⊕ Fidelidad: amor a la patria, a nuestras convicciones y principios. Es defender y no traicionar nuestros ideales. Es ser consecuentes con la confianza depositada en nosotros.
- ⊕ Confiabilidad: capacidad de inspirar seguridad en el resto de las personas.
- ⊕ Disciplina tecnológica: Cumplir el Instructivo Técnico, para el manejo de las aves y las normas establecidas para todas las actividades avícolas. Mantener la disciplina requerida en el Movimiento de Rebaño.

2.2.1 Análisis del capital humano

En toda entidad laboral se considera el patrimonio más valioso al capital humano, por su actuar diario, su contribución laboral y la profesionalidad con que se desempeñan, sin la presencia de éstos no se lograría alcanzar con efectividad los objetivos de trabajo que se tienen declarados.

A continuación se muestra la composición de la fuerza de trabajo aprobada y cubierta por categorías ocupacionales en la **tabla 2.1**.

Tabla 2.1: Composición del capital humano según varios indicadores.

Categorías	Aprobada	Cubiertas	Mujeres	Profesionales	Técnicos
Cuadro	1	1	1	1	0
Técnicos	7	7	3	6	1

Obreros	47	40	31	0	10
Servicios	10	10	2	2	5
Total	65	58	40	9	16

Fuente: elaboración propia.

Se puede apreciar en la información que aparece en la tabla 2.1, que la mayor representatividad de la fuerza laboral en la UEB “Las Mercedes”, está dada por obreros, predominando el sexo femenino y el nivel técnico.

Además se analizan los indicadores que aparecen en la **tabla 2.2**.

Tabla 2.2: Cálculo de indicadores.

Indicadores	Fórmula	Resultados
Cumplimiento de la plantilla	$CP = PC / PA \times 100$ $CP = 58/65 \times 100$	89.2%
% de profesionales	$\% p = Tp / PA \times 100$ $\%p = 9/65 \times 100$	18.4%
% de técnicos	$\% T\acute{e}c = T\acute{e}c / PA \times 100$ $\%T\acute{e}c = 16/65 \times 100$	23.1%
% de mujeres	$\% M = M / PA \times 100$ $\%M = 40/65 \times 100$	61.5%
% de hombres	$\% H = H / PA \times 100$ $\%H = 18/65 \times 100$	27.7%
Índice de cuadros	$\% IC = TC / PA \times 100$ $\% IC = 1/65 \times 100$	1.65%

Fuente: elaboración propia.

Leyenda: PC: Plantilla Cubierta, PA: Plantilla Aprobada, Tp: Total de profesionales, Téc: Total de técnicos. H: Total de hombres, M: Total de mujeres y TC: Total de Cuadros.

Analizados los resultados obtenidos en la tabla 2.2, puede concluirse que la UEB “Las Mercedes”, actualmente cuenta con 58 trabajadores en su plantilla cubierta, para un completamiento de la plantilla del 89.2%. Representando el 61.5% del total las mujeres. La distribución ocupacional está compuesta por técnicos (15.5%).

Estructura organizativa de la UEB “Las Mercedes”

En la **figura 2.1** se muestra el organigrama de la entidad, donde se reflejan los niveles de mando y subordinación existentes de las diferentes áreas de la organización.

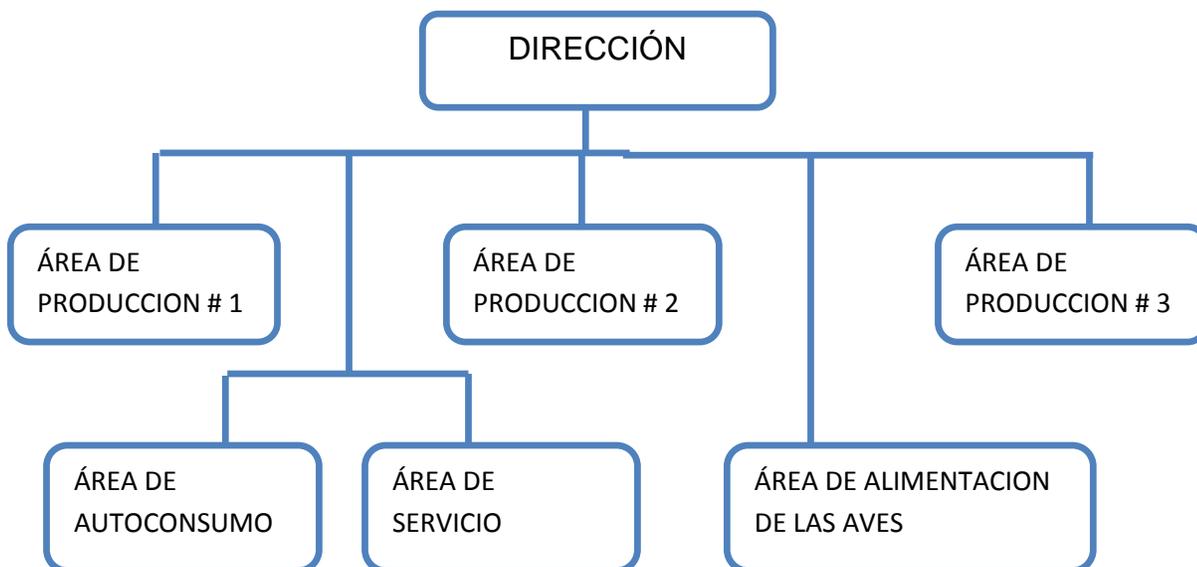


Figura 2.1: Organigrama de la UEB “Las Mercedes”.

Fuente: Dirección de la UEB “Las Mercedes”.

2.2.2 Funciones de las áreas de la UEB “Las Mercedes”

Tareas Principales de las Operarios Agropecuarios Especializados (Naveros)

- ✦ Alimentación de las aves.
- ✦ Recogida de huevos en files de cartón y su posterior colocación en cajas de plásticas.
- ✦ Recogida de aves muertas y reubicación de las enfermas en jaulas apartes para su posterior tratamiento veterinario.
- ✦ Limpieza de las áreas de las naves.

Generalidades de la Producción:

Naves:

- ✦ Se cumplimentarán todas las normas de Veterinaria y Fito-Sanitarias, así como las emitidas por el Grupo Ganadero del Ministerio de la Agricultura.
- ✦ Limpieza de los pasillos de las navez y el riego a la escreta de las aves de cal para no propagar insectos ni roedores.

- ✦ Colocar las mantas de las naves en posición para que entre la luz solar en tiempos de temperaturas bajas.

Aves:

- ✦ Revisión de todas las aves para detectar aves muertas y/o enfermas.
- ✦ Alimentación de las aves según la edad y el peso con el pienso y el calcio.
- ✦ Limpieza de las jaulas, los comederos y bebederos.
- ✦ Tratamiento veterinario de alguna enfermedad.

Huevo

- ✦ Se recoge los huevos en las parrillas de las jaulas y se van colocando en files de cartón.
- ✦ Clasificar los huevos en sanos, sucios y cascados o rotos y colocados en cajas plásticas de 8 cartones cada caja.
- ✦ Colocar identificación al huevo con la granja, la nave y la fecha de producción, clasificándolos por apto, sucio y/o cascados.

Tareas Principales de las Operarios Agropecuarios Especializados (mantenimientos):

Naves:

- ✦ Se cumplimentarán todas las normas de Veterinaria y Fito-Sanitarias, así como las emitidas por el Grupo Ganadero del Ministerio de la Agricultura.
- ✦ Arregla las mallas y las jaulas; los comederos y los bebederos de las aves.

Áreas aledañas:

- ✦ Mantener las aéreas de perímetro de las naves y la cerca perimetral limpia de hierbas y desechos.

Tareas Principales de las Operarios Agropecuarios (estibadores):

Almacén de Pienso:

- ✦ Recibe el pienso desde las trovas a granel o en rastras con sacos.
- ✦ Re-ensava el pienso a granel en sacos de polietileno.
- ✦ Distribuye el pienso por las naves según la cantidad dado por el especialista de alimentación.

Aves:

- ✦ Retira las aves muertas para su posterior crematorio o sacrificio.

Huevo

- ✦ Se recoge los huevos en las cajas y se descargan en el almacén.

- ✦ Cargar los camiones con el huevo a enviar a la comercializadora.
- ✦ Trasladar las cajas y filler vacíos del almacén a las naves.

2.3 Antecedentes que justifican la investigación

Identificar las competencias laborales para toda entidad laboral es de vital importancia, puesto que permite a la dirección de Capital Humano conocer cuáles son sus prioridades en correspondencia con las necesidades de sus trabajadores y así trazar sus líneas de trabajo para mejorar su gestión. También se debe tomar en cuenta que en el año 2009 se realizan modificaciones por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en los calificadores de cargos, y la implementación de las NC 3000:2007, como documentos legales para ser utilizado en la Gestión del Capital Humano de las organizaciones. Posteriormente se decreta el actual y vigente Código del Trabajo, como documento oficial para regular el sector empresarial.

El sector del agropecuario no está exento a la aplicación de un diseño actualizado del perfil de cargo por competencias de los puesto de trabajo, debido a que solamente cuenta con el análisis y descripción de los mismos y los calificadores de cargo, como documento legal, que no define en la mayoría de los casos, cuáles son las competencias del puesto.

La UEB “Las Mercedes” se encuentra inmerso en este proceso, y no cuenta con perfiles de cargo por competencias ya elaborados por la dirección de Capital Humanos de la instalación, es necesario elaborar éstos, pues van apareciendo dificultades que evidencian la no evolución de los trabajadores en cuanto al cumplimiento óptimo y eficiente de sus responsabilidades, que a su vez repercute directamente en la producción de huevos, por tal motivo se propone para mejorar el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano elaborar los perfiles por competencias de los puestos de trabajo, comenzando por tres puestos claves de la organización como es el de Operario Agropecuario Especializado (Neveros), Operarios Agropecuarios Especializados (mantenimientos) y Operarios Agropecuarios (estibadores).

2.4 Procedimiento seleccionado para la investigación

Para la realización de este epígrafe se consulta autores como: Acosta (2007), González y Grillo (2009), González y Cabrera (2010), González y Manrique (2010), Pérez Muiños (2013), seleccionando para la investigación el procedimiento de Pérez Muiños (2013), para la elaboración de los perfiles de cargo de los puestos de trabajo, debido a que conforma los perfiles de cargo por competencias junto con las matrices de competencias y los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que las componen, se escoge este procedimiento debido a que la empresa ha optado por usarlo gracias a los buenos resultados de estudios anteriores, éste se puede apreciar en la **figura 2.2**.

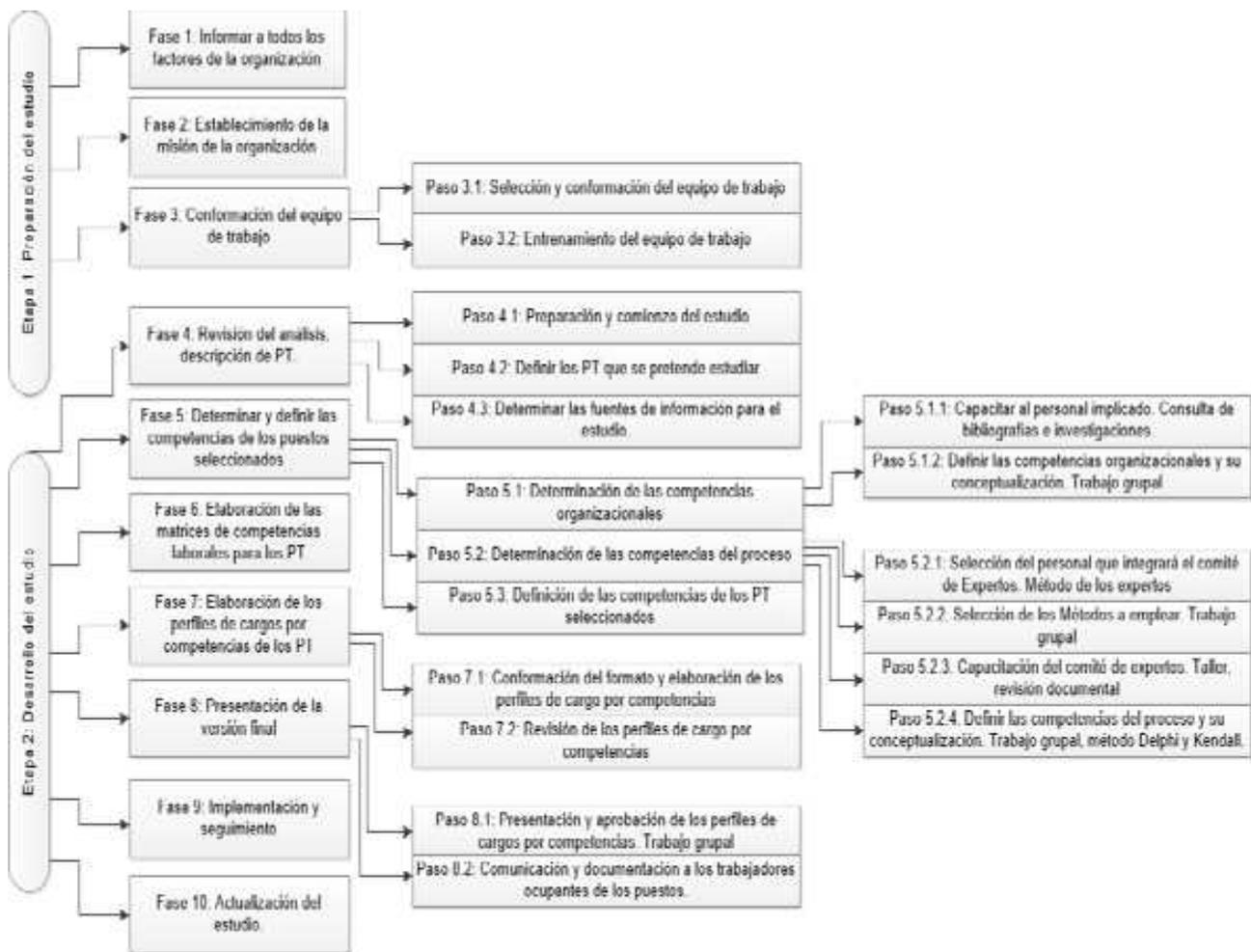


Figura 2.2: Procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la UEB “Las Mercedes”.

Fuente: Pérez, 2013.

Etapa I. Preparación del estudio.

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

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

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

Se debe realizar un ejercicio estratégico donde quede definido entre otros aspectos la misión de la organización utilizando las técnicas propuestas para ello, si ya existe la Proyección Estratégica en la

unidad, entonces se adoptará de esta la misión de la organización y de las áreas o grupos de trabajo propuestos para el estudio.

Fase 3. Conformación del equipo de trabajo.

Paso 3.1. Selección y conformación del equipo de trabajo.

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

Paso 3.2. Entrenamiento del equipo de trabajo.

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

Etapa II. Desarrollo del estudio.

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

Paso 4.1. Preparación y comienzo del estudio.

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

Paso 4.2. Definir los puestos que se pretenden estudiar.

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

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

Según el criterio de la dirección de la organización y la dirección de Recursos Humanos, se deben indicar cuáles de los puestos son sometidos al rediseño, condicionado por una afectación del funcionamiento de los restantes subsistemas de GRH, la necesidad de modificación o

enriquecimiento de los puestos, o cualquier otra situación que se presente y que pueda ser solucionada con el rediseño con enfoque de competencia.

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

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

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

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

Paso 5.1. Determinación de las competencias organizacionales.

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

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

5.1.1 Capacitar al personal implicado sobre gestión por competencias.

5.1.2 Definir las competencias organizacionales.

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

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

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

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

Se utiliza cuando el sistema objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado. Las decisiones que corresponden a este tipo de sistema son más complejas, por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y la ausencia de información dificulta el desarrollo de las etapas que deben seguirse. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así

como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso. Este método se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un 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 del experto 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 en la **tabla 2.3**. Con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes de argumentación en la **tabla 2.4**. Que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

$$K = (K_c + K_a) / 2$$

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

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

Tabla 2.3. Coeficiente de conocimiento.

Características	Prioridad	Valoración
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0,054	
Creatividad	0,100	

Profesionalidad	0,113
Capacidad de Análisis	0,122
Experiencia	0,145
Intuición	0,054
Actualización	0,127
Colectividad	0,018

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.4. Coeficiente de argumentación

Ka	Grado de Influencia de los criterios			Valoración		
	A	M	B	A	M	B
Fuentes de Argumentación						
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13			
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12			
Conocimientos Trabajos nacionales	0.14	0.10	0.06			
Conocimientos de trabajos en el extranjero.	0.08	0.06	0.04			
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05			
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10			
Puntuación	1	0.80	0.50			

Fuente: elaboración propia.

5.2.2 Selección de los métodos a emplear.

Método Delphi: pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro del mismo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del 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 $C = 1 - V_n/V_t$

Dónde:

V_n = Votación negativa. V_t = Votación total.

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

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

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

7. Posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (W).

$$W = 12 \sum^2 / (m^2 (k^3 - k)) \quad 0,5$$

Si se cumple hay concordancia y el estudio es válido.

K Número de características.

m Número de expertos.

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

5.2.3 Capacitación del comité de expertos.

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

5.2.4 Definir las competencias de proceso y su conceptualización.

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

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

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

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

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

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

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

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

Fase 8. Presentación de la versión final.

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

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

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

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

Fase 9. Implementación y Seguimiento.

Durante esta etapa se 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.

Fase10. Actualización del estudio.

Es necesaria la actualización del estudio en caso de cambio de tecnología, condiciones de trabajo o nuevos procesos, de no existir estos, al menos anualmente deben ser revisados.

Capítulo III: Resultados de la investigación

En este capítulo se aplica el procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo del área de producción; por ser dicha área la más importante en la entidad.

3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado

Etapa 1. Preparación del estudio.

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

Para iniciar el procedimiento en cuestión, se realiza una reunión para comunicarle a todos los empleados involucrados de la entidad, la importancia de elaborar los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo: Operario Agropecuario Especializado, Operario Agroindustrial Especializado y Operario Agropecuario.

Fase 2. Establecimiento de la misión de la organización.

En el capítulo anterior queda definida la misión de la UEB “Las Mercedes”.

Fase 3. Confección del equipo de trabajo.

Paso 3.1. Selección y conformación del equipo de trabajo.

Para realización la composición del equipo de trabajo se tienen en cuenta diversos requisitos como:

- Años de experiencia
- Conocimientos y habilidades
- Dominio de las actividades que se ejecutan en los puestos a estudiar.

Finalmente se compone el equipo según se muestra en **tabla 3.1**.

Tabla 3.1: Conformación del equipo de trabajo.

Nombres y Apellidos	Cargo	Nivel Educativo
Daniel de la Fe Pérez	Especialista “B” Integral para las Actividades Agropecuarias y Forestales	Superior
Adisneris Fonseca Ramos	Especialista “C” de Gestión de Capital Humano	Superior
Yuniel Espino Medina		Estudiante de 6to año de Ingeniería Industrial

Fuente: elaboración propia.

Conformado dicho equipo se facilita el desarrollo de esta investigación; es decir, con la cooperación y ayuda del mismo se logra obtener los elementos necesarios para la aplicación del procedimiento.

Paso 3.2. Entrenamiento del equipo de trabajo.

En la preparación de este equipo de trabajo se comienza con la explicación de los objetivos que se persiguen. Posteriormente se imparte una conferencia sobre la situación existente, referida al estado del arte (literatura nacional e internacional actualizada) de la temática a tratar. También se consultan diversas investigaciones relacionadas con el análisis y descripción de los puestos de trabajo y la gestión por competencias, se logra llevar a cabo debates grupales que favorecen los conocimientos de los miembros del equipo acerca de la temática.

Etapa 2. Desarrollo del estudio.

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

Paso 4.1. Preparación y comienzo del estudio.

Con la participación del equipo de trabajo seleccionado y los factores de la instalación (Consejo de Dirección ampliado) se realiza una reunión en la cual se adopta lo determinado en la etapa anterior facilitando así el avance a los siguientes pasos.

Paso 4.2. Definición de los puestos que se pretenden estudiar.

Posteriormente se reúne el equipo de trabajo con el objetivo de seleccionar los puestos de trabajo claves dentro de proceso de producción, por lo que se considera este personal con una gran incidencia en el funcionamiento de la UEB, siendo los puestos a estudiar los que se muestran en la **tabla 3.2**.

Tabla 3.2: Puestos de trabajo seleccionados.

Puesto de Trabajo			Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta
Operario (Naveo)	Agropecuario	Especializado	30	30
Operario (Obrero de Mantenimiento)	Agropecuario	Especializado	7	5
Operario Agropecuario (Estibador)			10	9

Fuente: elaboración propia.

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

Para cumplimentar este paso se examinan durante el desarrollo de la investigación diferentes fuentes de información a través de la revisión documental, entre ellas:

- ✦ **Organigrama:** se observa la posición que ocupan los puestos de trabajo objeto de estudio y su interrelación directa e indirecta con los restantes puestos.
- ✦ **Planificación estratégica:** se adopta la misión, visión, objetivos y el sistema de valores en la organización, para definir las competencias de los puestos de trabajo seleccionados.
- ✦ **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 de trabajo.
- ✦ **Manual de Instrucciones y Procedimientos del proceso de producción:** se hace una revisión de los manuales donde se encuentran descritos los estándares de calidad, las funciones de cada uno de los puestos y los objetivos propuestos todo en función de cumplir con las producciones planificadas.
- ✦ **Análisis y descripción de los puestos de trabajo:** se realizó una revisión de los calificadores de cargos con las funciones específicas de los puestos de trabajo, junto a las reglas de seguridad de los puestos de trabajo. **Anexo 2.**

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

Paso 5.1. Determinación de las competencias organizacionales.

En conjunto el equipo de trabajo y el Consejo de Dirección realizan una reunión donde se llevan a cabo las siguientes actividades:

5.1.1. Capacitar al personal sobre gestión por competencias.

Se retoman los elementos teóricos consultados anteriormente sobre la gestión por competencias laborales, facilitando así el trabajo a realizar con la documentación e información, para que el equipo de trabajo brinde un taller a los miembros del Consejo de Dirección, informándoles cuales son los

objetivos de la investigación; y a su vez dándole a conocer las competencias organizacionales que más se utilizan en la literatura consultada. Se explica en qué consiste cada una de ellas, lo que permite una mayor comprensión acerca de la temática.

5.1.2. Definir las competencias organizacionales.

Las competencias organizacionales de la UEB “Las Mercedes” se desarrollan y conceptualizan en esta investigación realizada; se conocen que las competencias que caracterizan la instalación avícola son: **Orientación a los resultados, Profesionalidad, Mejora continua, Trabajo en equipo y Liderazgo, Orientación hacia el cliente.**

- ✦ **Orientación a los resultados:** producir los huevos con la mejor calidad requerida para el consumo humano. Trabajar bien y con esfuerzo por alcanzar estándares de excelencia. La organización debe presentar pleno dominio técnico-económico de los productos, además de un excelente conocimiento tecnológico, estableciendo así relaciones de confianza con los clientes que son la razón de ser de la misma, logrando satisfacer sus criterios y expectativas, promoviendo la imagen y objetivos de la organización, elevando a la vez la calidad, eficiencia, eficacia y competitividad, mediante el empleo de medios técnicos.
- ✦ **Profesionalidad:** la empresa debe ser capaz de lograr los objetivos propuestos aun en ausencia de sus directrices o en presencia de obstáculos respondiendo al trabajo previsto con la calidad requerida. Garantizar que los productos y el servicio brindado sean óptimos, contar con un colectivo capaz de superarse profesionalmente, que tengan conocimientos y que los utilicen de la forma más adecuada posible. Se debe garantizar un producto acorde a las normas establecidas, tales como: higiene, calidad, entre otras, incluso ante la presencia de cualquier cambio o dificultad.
- ✦ **Mejora continua:** establecer estrategias de trabajo que perfeccionen constantemente la calidad de la producción con la permanente formación de los trabajadores, en aras de superar la competencia del sector y consolidar la producción de la UEB. Propulsar la implementación de nuevas tecnologías de trabajo más avanzadas que contribuyan a renovar las existentes.
- ✦ **Trabajo en equipo:** crea un ambiente laboral positivo donde se desarrolla el compañerismo, la solidaridad, el sentido de pertenencia, la amistad, atenuando el estrés, la envidia y el egoísmo. Se antepone los intereses del colectivo a los personales para el cumplimiento de las funciones de la organización. Colaborar con la agilidad del proceso para producir con calidad, evitando así el deterioro de los productos por plagas o vectores o el vencimiento de los mismos, sin haberseles dado el tratamiento pertinente.
- ✦ **Liderazgo:** líderes en la producción de huevos en la provincia, con una óptima calidad en las mismas para el consumo de los organismos y la población.

- ✦ **Orientación hacia el cliente:** superar las expectativas de nuestros clientes, ofertando un producto con la calidad requerida. Contar con un colectivo de trabajo capaz de establecer relaciones de confianza y respecto entre la empresa y los clientes

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

El proceso objeto de estudio es el de producción de huevos el cual representa en la organización el de mayor impacto sobre producciones y los objetivos en la organización, puesto que genera las fuentes de ingresos de la UEB. Este proceso se encarga de alimentar a las aves y recoger los huevos.

5.2.1. Selección del personal que integrará el comité de expertos.

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

Cálculo del número de expertos que como mínimo se necesitan, a través de la siguiente fórmula:

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

Dónde:

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

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

I=0.1 Nivel de precisión que se asume.

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 **tabla 3.3** se muestra la relación de los posibles miembros del comité de expertos:

Tabla 3.3: Posibles miembros del comité de expertos.

Nombres y Apellidos	Cargo que ocupa	Experiencia (Años)	Nivel Profesional
Dulce María Fajardo Reyes	Directora de la UEB	18	Superior
Leticia María Castillo Alonso	Especialista "C" en Gestión Económica	25	Superior
Adisneris Fonseca Ramos	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos	5	Superior
Daniel de la Fe Pérez	Especialista "B" integral para las Actividades Agropecuarias y Forestales	30	Superior
Henry Alfonso Díaz	Especialista "B" integral para las Actividades Agropecuarias y Forestales (EP)	12	Superior

Adrian Fundora Subiaur	Especialista “B” integral para las Actividades Agropecuarias y Forestales	8	Superior
Julio Miguel Horta Arola	Técnico “A” integral para las Actividades Agropecuarias y Forestales	10	Superior
Pascual Omar Milian Garrido	Operario Agropecuario Especializado (Navero)	14	Superior
Carlos Manuel Más Pavón	Técnico “B2 integral para las Actividades Agropecuarias y Forestales (JB)	24	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. En el **anexo 3** se pueden apreciar los resultados de los coeficientes de conocimiento (Kc) y argumentación (Ka) respectivamente, para los posibles expertos. Como resultado de éstos se calcula el coeficiente de competencia de la siguiente forma: $K = (Kc + Ka) / 2$. Los resultados se pueden apreciar en la **tabla 3.4**.

Tabla 3.4: Coeficiente de competencia.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Kc (Coeficiente de Conocimiento)	1	1	0.85	0.85	0.90	0.88	0.95	1	1
Ka (Coeficiente de Argumentación)	0.90	0.96	0.90	0.90	0.80	0.74	0.84	0.92	0.84
K (Coeficiente de Competencia)	0.95	0.98	0.87	0.87	0.85	0.81	0.91	0.96	0.92

Fuente: elaboración propia.

La **tabla 3.4** muestra los resultados obtenidos del coeficiente de competencia. En este caso los 9 expertos propuestos se consideran expertos, puesto que cumplen la condición de $0.8 < K < 1$.

5.2.2. Selección de los métodos a emplear.

El comité de expertos utiliza el método Delphi y el método del coeficiente de Kendall para lograr la unificación de los criterios y buscar la concordancia entre ellos.

5.2.3. Capacitación del Comité de Expertos.

En este paso los miembros del equipo de trabajo realizan un taller en conjunto con el comité de expertos, con la intención de preparar, capacitar, enseñar a dichos expertos los principales fundamentos teóricos y prácticos relacionados con: gestión por competencias, métodos (Delphi y Kendall) a emplear en la investigación para seleccionar las competencias del proceso de producción de huevos y de productos agrícolas; así como de sus puestos de trabajo.

Concluida esta actividad prosigue la revisión de la documentación del sistema de Gestión Integrado, la cual se sustenta en los manuales, procedimientos técnicos requeridos para el proceso objeto de estudio, contribuyendo a los expertos a desarrollar una idea completa del funcionamiento del proceso y sus actividades.

5.2.4. Definir las competencias del proceso y su conceptualización.

5.2.4.1. Definición de las competencias del proceso de producción de huevos:

Corresponde en este paso que los expertos implicados en la investigación realicen un trabajo grupal con el objetivo de seleccionar, dentro de la literatura consultada (cuestionarios), cuáles son las competencias que más se ajustan al proceso de producción de huevos las cuáles se muestran en el **anexo 4**. Para poder reducir el listado de dichas competencias se emplea el método Delphi, quedando seleccionadas aquellas competencias cuyo coeficiente de concordancia es $C \geq 0.80$, como se muestra en la **tabla 3.5**.

Tabla 3.5: Resultados de la segunda ronda del método Delphi para la selección de las competencias del proceso de producción de huevos.

Competencias	Expertos									Cc
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Compromiso	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Conciencia organizacional	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0.89
Mejora continua	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0,44
Flexibilidad	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0,77
Conocimientos técnicos	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0,56
Confiabilidad	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0,77
Seguridad, salud y medio ambiente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Comunicación	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0,67
Responsabilidad	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0,89
Sentido de pertenencia	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0,89
Orientación a los resultados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Planificación y organización	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0,89

Fuente: elaboración propia.

Continúa la aplicación del método coeficiente Kendall, para poder unificar los criterios obtenidos en el método anteriormente expuesto. Aquí procede de manera que cada integrante del comité pondera según su criterio el orden de prioridad de las competencias del proceso de Producción de Huevos. En la **tabla 3.6** se pueden apreciar los resultados obtenidos.

Tabla 3.6: Método coeficiente Kendall para determinar las competencias del proceso de Producción de Huevos.

Competencias	Expertos									Ai		2
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Orientación a los resultados	2	1	1	1	1	2	1	1	1	11	-30	900
Seguridad, salud y medio ambiente	1	2	2	2	2	1	2	2	2	16	-25	625
Sentido de pertenencia	6	5	6	6	5	6	5	6	5	50	9	81
Planificación y organización	3	3	4	3	3	4	3	3	4	30	-11	121
Compromiso	5	6	5	5	6	5	6	5	6	49	8	64
Trabajo en equipo	4	4	3	4	4	3	4	4	3	33	-8	64
Conciencia organizacional	8	7	7	8	8	8	8	7	8	69	28	784
Responsabilidad	7	8	8	7	7	7	7	8	7	66	25	625
T = 41 k = 8 m = 9 W = 0.96										324		3264

Fuente: elaboración propia.

Como resultado de la aplicación de las herramientas anteriores se determinan las competencias que más enmarcan a los procesos objeto de estudio, las mismas se conceptualizan:

- ✦ **Orientación a los resultados:** garantizar que la producción de huevo cumpla con los niveles de calidad establecidos. Tener siempre presentes los objetivos que se persiguen, optimizar el uso del tiempo, priorizar las actividades a realizar, para evitar el deterioro o envejecimiento del producto, facilitando el cumplimiento con las producciones planificadas en tiempo y elevando la competitividad.
- ✦ **Seguridad, salud y medio ambiente:** establecer las normas y políticas de seguridad, salud y medio ambiente que debe tener el área de producción de huevos, evitando la ocurrencia de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, promoviendo el movimiento de áreas protegidas, garantizándole condiciones seguras y saludables a los trabajadores con el fin de preservar su salud e integridad. Así como el cuidado del medio ambiente laboral y el ecosistema en general, brindando formación sobre educación ambiental a los mismos.
- ✦ **Trabajo en equipo:** Es la cooperación entre todo el personal de las áreas de producción de huevos, en el desempeño de estas tareas con la calidad requerida. Construir un ambiente de respeto mutuo y solidaridad donde se ve el sentido de pertenencia de cada trabajador en la labor que realiza y el trabajo desarrollado entre todos, así como el diálogo, la comunicación y la consulta colectiva para la solución de los problemas y lograr mejores resultados.

- ✦ **Planificación y organización:** brinda un producto de excelencia tras programar y distribuir la asignación de huevo a las entidades, según los períodos de tiempo planificados y con la calidad que ésta requiere. Controlar las actividades que se desarrollan en el proceso de Producción de Huevos y asignar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para ejecutar una determinada tarea con el fin de lograr la máxima eficiencia y productividad. Analizar cualitativamente y cuantitativamente el cumplimiento de los planes de ventas a las entidades.

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

Seleccionadas y conceptualizadas las competencias de la organización; así como del proceso, prosigue la determinación y definición de las competencias laborales para los puestos de trabajo anteriormente elegidos del proceso de producción de huevos.

Se reanuda este paso mediante un trabajo grupal con los integrantes del comité de expertos para la selección de las competencias, utilizando a modo soporte y guía la revisión de varios documentos como: análisis y descripción de puestos, calificadores de cargo, resultados de las evaluaciones de desempeño y profesiogramas estándares, para una mayor comprensión de las funciones y requerimientos de cada puesto. Se entrega al comité de expertos un cuestionario con las competencias más utilizadas en la literatura consultada, a partir del cual los expertos seleccionan aquellas competencias que más se ajustan a los puestos y luego se realiza la reducción de éstas a través del método Delphi, quedando reflejado en la **tabla 3.7**, como se muestra a continuación:

Tabla 3.7: Resultados de la segunda ronda del método Delphi para la selección de las competencias del puesto de trabajo del Operario Agropecuario Especializado (Naveros).

Competencias	Expertos									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Cc
Lealtad y Sentido de pertenencia	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0,67
Productividad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Disciplina	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Compromiso	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0,56
Responsabilidad	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0,89
Profesionalidad	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0,89
Trabajo en equipo	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0,89
Organización del trabajo	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0,89
Bioseguridad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Seguridad y salud en el trabajo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00

Fuente: elaboración propia.

Para consolidar el criterio de los expertos se realiza la aplicación del método coeficiente Kendall, de manera que cada integrante del comité decida, según su criterio, el orden de primacía de las competencias del puesto, los resultados se muestran en la **tabla 3.8**.

Tabla 3.8: Método coeficiente Kendall para determinar las competencias del puesto de trabajo del Operario Agropecuario Especializado (Naveros).

Competencias	Expertos									Ai		2
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Trabajo en equipo	1	2	1	1	1	1	1	2	1	11	-29	841
Disciplina	5	5	4	5	5	4	5	5	5	43	3	9
Responsabilidad	8	8	7	7	8	8	8	8	8	70	30	900
Profesionalidad	4	4	5	4	4	5	4	4	4	34	-6	36
Productividad	7	7	6	8	7	7	7	7	7	63	23	529
Organización del trabajo	6	6	8	6	6	6	6	6	6	56	16	256
Bioseguridad	2	3	2	2	2	2	2	1	2	18	-22	484
Seguridad y Salud en el trabajo	3	1	3	3	3	3	3	3	3	25	-15	225
T = 40 k = 8 m = 9 W = 0.96										320		3280

Fuente: elaboración propia.

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

- ⊕ **Trabajo en equipo:** Saber apoyar a los compañeros en las tareas de alimentación de las aves, recogida de los huevos de las parrillas y limpieza de jaulas, comederos, bebederos y naves en general. Apoyar a los demás integrantes del equipo a la hora de la recepción, traslado y almacenamiento de los sacos de piensos y cal y de los files de huevos ya sean llenos o vacíos.
- ⊕ **Profesionalidad:** Cumplir con los procedimientos establecidos para la producción de huevo, y el manejo de las aves. Implementar los manuales y procedimientos técnicos en el manejo de las aves, en el pienso por aves a dosificar a las mismas. Cumplir con todo los parámetros establecidos de limpieza de las jaulas, comederos y bebederos al igual de la trata de la excreta de las aves.
- ⊕ **Bioseguridad:** Aplicar todos los procedimientos de bioseguridad en las aves evitando la propagación de enfermedades entre las áreas y las naves. Aplica el tratamiento a las aves

enfermas para evitar propagación de enfermedades entre la masa avícola y a la vez aplica lo establecido en las aves muertas llevándolas al crematorio alejado para su destino final. Para trasladarse de un área a otra debe de desinfestarse y aplicar fumigación a las botas para no traslado de enfermedades.

- ✚ **Seguridad y Salud en el Trabajo:** Utilizar todos los medios de seguridad y salud aplicados a su puesto de trabajo. Evita mediante la aspersion de cal a la excreta la fetidez de las mismas que afecta a los pulmones de los trabajadores con el amoniaco. Limpia su área de trabajo evitando la infección para su salud. Maneja las aves con la ropa y calzado sanitario para evitar la contaminación de su salud. Ayuda a mejorar el medio ambiente evitando la propagación de malos olores hacia el exterior.

Como continuación de esta etapa del procedimiento se realiza el estudio al puesto de Operario Agropecuario Especializados (obrero de mantenimiento), se procede de igual manera, se eligen aquellas competencias más representativas para el cargo; a través del método Delphi, como se muestra a continuación en la **tabla 3.9**.

Tabla 3.9: Resultados de la segunda ronda del método Delphi para la selección de las competencias del puesto de trabajo de Operario Agropecuario Especializados (obrero de mantenimiento).

Competencias	Expertos									Cc
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Lealtad y Sentido de pertenencia	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0,56
Productividad	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0,89
Disciplina	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0,67
Compromiso	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0,67
Responsabilidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Planificación y organización	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Trabajo en equipo	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0,89
Organización del trabajo	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0,67
Bioseguridad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Seguridad y salud en el trabajo	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1,00
Colaboración	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0,89
Apoyo a los compañeros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00

Fuente: elaboración propia.

Para consolidar el criterio de los expertos se realiza la aplicación del método coeficiente Kendall, de manera que cada integrante del comité decida, según su criterio, el orden de primacía de las

competencias del puesto de Operario Agropecuario Especializados (obrero de mantenimiento), los resultados se muestran en la **tabla 3.10**.

Tabla 3.10: Método coeficiente Kendall para determinar las competencias del puesto de trabajo de Operario Agropecuario Especializados (obrero de mantenimiento).

Competencias	Expertos									Ai		2
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Productividad	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44	3	9
Responsabilidad	7	7	6	7	7	6	7	7	7	61	20	400
Planificación y organización	4	4	3	4	4	5	4	3	4	35	-6	36
Trabajo en equipo	1	1	2	2	1	1	1	1	1	11	-30	900
Bioseguridad	2	2	1	1	2	2	2	2	2	16	-25	625
Seguridad y salud en el trabajo	3	3	4	3	3	3	3	4	3	29	-12	144
Colaboración	8	8	8	8	8	7	8	8	8	71	30	900
Apoyo a los compañeros	6	6	7	6	6	8	6	6	6	57	16	256
T = 41 k = 8 m = 9 W = 0.96										324		3270

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 Operario Agropecuario Especializados (obrero de mantenimiento), son las que se conceptualizan más adelante por el equipo de trabajo partiendo de los criterios de los expertos. A continuación se muestran:

- **Trabajo en equipo:** saber apoyar a los compañeros en las tareas de mantenimiento y reparación de jaulas, comederos, bebederos y naves en general. Apoyar a los demás integrantes del equipo a la hora de la recepción, traslado y almacenamiento de los sacos de piensos y cal y de los files de huevos ya sean llenos o vacíos.
- **Bioseguridad:** establecer las pautas a la hora del traslado del pienso, siempre respetando el principio del primero que llega primero que sale en el pienso y el huevo de las aves. Respetar a la hora del traslado entre las naves mojar el calzado sanitario en las cajuelas a la hora de entrada y salida de las naves en la distribución y recogida del pienso y el huevo, al igual en la reparación de las jaulas, los comederos, bebederos y las mayas de las naves. Respetar la seguridad en las aves muertas por muerte natural o pro-laxos que son enviadas a sacrificio y las enfermas que son enviadas al crematorio. Al igual que a la hora de recibir las pollonas y decrepitar toda la masa avícola.

- ✦ **Seguridad y Salud en el trabajo:** utilizar los medios de seguridad a la hora de realizar esfuerzos físicos en la carga y descarga del pienso, utilizar los medios sanitarios para no adquirir enfermedades respiratorias o de otra índole. Utiliza todos los medios de seguridad y salud aplicados a su puesto de trabajo. Mantener la limpieza de sus áreas para evitar enfermedades. Mantener las aéreas de trabajo limpias para evitar disimiles enfermedades.
- ✦ **Planificación y organización:** elaborar los planes de mantenimiento de las naves, con precisión, en función de las condiciones y el nivel de ocupación de las mismas con las aves, así como la recepción y evaluación de las materias primas y materiales utilizados para la realización de los mantenimientos. Una vez elaborado el plan se organiza su ejecución según prioridades.

Para finalizar esta etapa del procedimiento se realiza el estudio al puesto de Operario Agropecuario (Estibadores), se procede de igual manera, se eligen aquellas competencias más representativas para el cargo; a través del método Delphi, como se muestra a continuación en la **tabla 3.11**.

Tabla 3.11: Resultados de la segunda ronda del método Delphi para la selección de las competencias del puesto de trabajo Operario Agropecuario (Estibadores).

Competencias	Expertos									Cc
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Colaboración	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Trabajo en equipo	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0,89
Liderazgo	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0,44
Calidad en el trabajo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Planificación del trabajo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Productividad	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0,44
Disciplina	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Responsabilidad	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0,67
Perseverancia	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0,89
Adaptabilidad al cambio	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0,67
Bioseguridad	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0,89
Desarrollo del personal	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0,44
Seguridad y Salud en el trabajo	1	1	1	0	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 coeficiente Kendall, de manera que cada integrante del comité decida, según su criterio, el orden de primacía de

las competencias del puesto de Operario Agropecuario (Estibadores), los resultados se muestran en la **tabla 3.12**.

Tabla 3.12: Método coeficiente Kendall para determinar las competencias laborales para el puesto de trabajo de Operario Agropecuario (Estibadores).

Competencias	Expertos									Ai	2	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Seguridad y salud en el trabajo	3	3	4	3	4	3	3	3	3	29	-11	121
Calidad en el trabajo	4	4	3	4	3	4	4	4	4	34	-6	36
Planificación del trabajo	2	2	2	1	2	2	2	1	2	16	-24	576
Trabajo en equipo	1	1	1	2	1	1	1	2	1	11	-29	841
Disciplina	5	5	5	6	5	5	5	5	5	46	6	36
Perseverancia	6	6	6	5	6	6	7	6	6	54	14	196
Bioseguridad	7	7	7	7	7	7	6	7	7	62	22	484
Colaboración	8	8	8	8	8	8	8	8	8	72	32	1024
T = 40 k = 8 m = 9 W = 0.97										324		3314

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 Operario Agropecuario (Estibadores), son las que se conceptualizan más adelante por el equipo de trabajo partiendo de los criterios de los expertos. A continuación se muestran:

- ⊕ **Trabajo en equipo:** lograr un trabajo en equipo que pueda aportar a los objetivos de la brigada de estibadores. Trabajar en el apoyo a los compañeros en las tareas de carga y descarga de las materias primas y materiales auxiliares, huevos e implementos avícolas hacia y desde el almacén los camiones y las naves. Trabajar en el socorro del trabajo de los compañeros que aún no han terminado la tarea asignada para la jornada.
- ⊕ **Planificación del trabajo:** planificar el trabajo para que en la distribución de las materias primas y materiales minimice el consumo de combustible. Que al regreso se pueda recoger los huevos, las aves muertas y los sacos vacíos. Tener una distribución de pienso y cal que satisfaga la necesidad de cada área de acuerdo a la cantidad de aves existentes.
- ⊕ **Seguridad y Salud del Trabajo:** utilizar los medios de seguridad a la hora de realizar esfuerzos físicos en la carga y descarga del pienso, utilizar los medios sanitarios para no adquirir enfermedades respiratorias o de otra índole. Utiliza todos los medios de seguridad y salud aplicados a su puesto de trabajo. Mantener la limpieza de sus áreas para evitar enfermedades. Mantener las aéreas de trabajo limpias para evitar disimiles enfermedades.

- ✦ **Calidad en el trabajo:** lograr una calidad óptima en la recepción, distribución y traslado de las materias primas y materiales auxiliares, al igual que los implementos avícolas. Mantener en orden los envases y embalajes de las materias primas y materiales auxiliares al igual que los productos terminados. Trasladar conforme a lo establecido las materias primas tomando en cuenta que son productos frágiles.

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

El equipo de trabajo en conjunto con el comité de expertos lleva a cabo un trabajo grupal, partiendo de la conceptualización de las competencias de los puestos de trabajo, con el único propósito de elaborar la matriz de competencias para cada uno de éstos, la cual muestra los comportamientos, habilidades y conocimientos que componen las competencias requeridos ante el trabajo. Para ello se conjugan 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 de competencias en el formato de los perfiles de cargo por competencias que se elaboran en la fase siguiente.

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

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

Una vez elaboradas las matrices de competencias de los puestos objeto de estudio y revisado el análisis y descripción de los mismos, se procede a dar formato definitivo a los perfiles de cargo por competencias, como se muestra en los **anexos 5, 6 y 7** respectivamente de la presente investigación.

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

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

Fase 8. Presentación de la versión final.

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

En reunión con el Consejo de Dirección ampliado se dan a conocer los perfiles de cargo por competencias, los cuales quedan aprobados para los puestos analizados que intervienen en los procesos de producción de huevos y productos agrícolas de la UEB Las Mercedes.

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

El grupo de trabajo que realiza el estudio encabezado por la Especialista de Recursos Humanos, en presencia de los trabajadores del área, comunica y notifica la culminación y éxito del estudio. Esta

actividad también se realiza a modo de entrevista de forma individual con cada uno de los ocupantes de los puestos, entregándole copia del documento elaborado con los perfiles de cargo por competencias.

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

CONCLUSIONES

La investigación se sustenta en valoraciones científico – metodológicas analizadas, que se aplican en la UEB “Las Mercedes” arribando a las siguientes conclusiones:

1. Se realiza una revisión bibliográfica sobre la temática a abordar donde se presentan todos los fundamentos teóricos – metodológicos, relacionados con las gestión por competencias laborales, que constituyen el estado del arte que funciona como sustento en el desarrollo del proceso investigativo.
2. Se da cumplimiento al objetivo general planteado en la investigación, puesto que se aplica un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de la UEB “Las Mercedes” con vistas a la implementación del Sistema de Gestión del Capital Humano por competencias.
3. Se puede concluir que la fuerza laboral la UEB “Las Mercedes” actualmente cuenta con 58 trabajadores en su plantilla cubierta, para un completamiento de la plantilla del 96.67%. Representando el 68.96% del total las mujeres y el 31.03% los hombres. La distribución ocupacional está compuesta por: técnicos (27.59%), profesionales (15.52%).
4. Las competencias organizacionales, definidas a través de un trabajo grupal con el equipo de trabajo, son: **orientación a los resultados, profesionalidad, mejora continua, trabajo en equipo, orientación hacia el cliente y liderazgo.**
5. La aplicación de los métodos Delphi y coeficiente Kendall se emplean para seleccionar las competencias de los procesos de Producción de Huevos, que se conceptualizan sustentándose en las funciones de las áreas de la instalación, resultando ser: **orientación a los resultados, seguridad, salud y medio ambiente, planificación y organización y trabajo en equipo.**
6. Se definen, según los métodos aplicados anteriormente, las competencias de los puestos de trabajo siguientes: Operario Agropecuario Especializado (Naveros), Operario Agropecuario Especializado (Obreros de Mantenimientos) y Operario Agropecuario (Estibadores), siendo las más representativas: **trabajo en equipo, planificación y organización, bioseguridad, seguridad y salud en el trabajo.**
7. Es diseñado el perfil de cargo por competencias para varios puestos de los procesos de Producción de Huevos, que incluye; entre otros elementos, las características del puesto, requerimientos, requisitos físicos y de personalidad, condiciones labores, valores compartidos, comportamiento organizacional y la matriz de competencias laborales como componente fundamental del mismo.
8. No fue posible desarrollar las fases 9 y 10 de la etapa conclusiva del procedimiento, correspondientes a la implementación, seguimiento y actualización del estudio puesto, es necesario que transcurra un tiempo para su ejecución.

RECOMENDACIONES

Basado en los resultados obtenidos y a las conclusiones arribadas en la investigación se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Mostrar al consejo de dirección y trabajadores de la UEB “Las Mercedes” los resultados obtenidos en la investigación realizada.
2. Iniciar gradualmente la aplicación de los perfiles de cargo por competencias elaborados para los puestos de trabajo del proceso de Producción de Huevos, con el fin de culminar la validación del procedimiento.
3. Desarrollar las fases 9 y 10 del procedimiento seleccionado, una vez transcurrido el tiempo necesario para su ejecución.
4. Una vez validado el procedimiento extenderlo a los restantes puestos de la UEB “Las Mercedes”, que aún no cuentan con los perfiles de cargo por competencias laborales. Al igual que la aplicación en las restantes UEB de Ponedoras.
5. Utilizar la investigación como fuente de información para la elaboración de los manuales de competencias laborales con vista a la implementación y certificación del Sistema de Gestión del Capital Humano por competencias.

Bibliografía

1. Acosta, E. Programa el desarrollo de las competencias laborales. Ministerio del Turismo. Varadero, Formatur. E.H.T., 2007.
2. Ansof Igor (1992) La Empresa. Dirección y Administración./ Plaza Janés Editores, S.A. Volumen III, Barcelona.
3. Arias, G. (2014). "Perfil del Profesor de Metodología de la Investigación en la Educación Superior", [En línea 2014]. Disponible en: <<http://www.eumed.net/librosgratis/> [consultado el 13 de enero del 2019].
4. Arráez, José Ignacio (Mayo 2000). Artículo: Retribución y Competencias: ¿Cómo garantizar su éxito? Capital Humano No 133. Editorial CISS.S.A P 6-8 Disponible en <http://www.monografias.com>
5. 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, p. 473, ISSN 1682-7511.
6. Baute, Y. (2012). "Propuesta de un procedimiento para la evaluación por competencias en la escuela de Formación Integral Antonio Guiterras de Matanzas". [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Facultad de Industrial Economía, 2012.
7. Beer, M. /et...al/. (1989). "Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general. Texto y casos". Ed. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
8. Bolívar, C. 2002. Más allá de la formación: El desarrollo de competencias. [Documento en pdf].
9. Cabezas, E. (2006). "Distintos Sistemas Formativos en la Gestión por Competencia laboral". [En línea 2006]. Disponible en: <http://monografía.comtrabajos15/kinesologia-biomecanica/shtm> [consultado el 13 de enero del 2019].
10. 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. UMCC, Matanzas, Cuba]. pp.10, 36.
11. Cardoso, C. «Trabajo de diploma: "Propuesta de un procedimiento para la determinación de las necesidades de capacitación con enfoque de competencia en la Agencia de Viajes Cubanacan"» 2009, Pág.7. Consejo de Ministros. Pág. 95, 153, 206-207 y 240.

12. Carrasco, J. (2009). "Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local". [En línea 2009]. Disponible en: www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pdf. [consultado el 11 de enero del 2019.].
13. Cardona P. y Chinchilla, M. «Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas» Revista Harvard, 1999, No 89, pp10-19,
14. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto No. 281 (2014): Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Versión actualizada, revisada y concordada. La Habana. Cuba, Gaceta Oficial No. 27 Extraordinaria de 30 de mayo de 2014, 2014. pp. 395
15. Cuesta Santos, A. (2010). "TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. . Ed. Academia. Tercera edición corregida y ampliada. . La Habana. Cuba 3a ed. revisada y ampliada. pp. 40; 18; 283-288. ISBN.978-959-07-1340-.
16. Cuesta Santos, A. (2009). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana: Ed. Academia y Félix Valera. 4ª ed. p. 386- 402.
17. Cuesta Santos, A. 2006. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Pág. 4, 12, 25-26, 33
18. Cuesta Santos, A. (2005): "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Academia.
19. Cuesta Santos, A., Gestión de competencia, La Habana, Ed. Academia, 2002, ISBN:959-02-0324-8, pp. 4, 40.
20. Cuesta Santos, A. (2001). Gestión de competencias. Ed. Academia. La Habana, Cuba.
21. Cuesta Santos, A. (1999) „Tecnología de Gestión de Recursos Humanos"" . Ed, Academia.
22. Cuesta Santos, A. (1997). "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". Ed. ISPJAE. La Habana. p. 57.
23. Cruz, P. (2010). "Gestión por competencias". [En línea 2010]. [consultado el 11 de enero del 2019.] ISSN: 4521-5451 // RPHI 0526. Disponible en: <http://www.sld.cu/galerías/pdf/sitios/infodr/gestión-por-competencias-procesos.>
24. Chiavenato, I. (2017). "Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones". 8va ed., México, Ed. McGraw - Hill. Interamericana S.A. de CV. [consultado el 11 de enero del 2018.]. Disponible en: <http://www.xlibros.com>
25. Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Ed. Pretice-Hall, Bogotá. Disponible en <http://www.wikilearning.com>.
26. Chiavenato, I. (1999). Administración de los Recursos Humanos. Ed. Mc Gram Hill, México
27. Chiavenato, I. 1999. Administración de Recursos Humanos. Edición McGraw Hill. Colombia, 1999.

28. Delgado J. (2001). "Modelos de Gestión por Competencias". [En línea 2001]. [consultado el 15 de enero del 2019.] Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>
29. Delgado, Domingo. «Modelos de Gestión por Competencias », [en línea], 2003, [consulta: 23-3-2019], Disponible en: <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>
30. De Miguel Guzmán, M. (2006) Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín.
31. Díaz T. (2015). "Elaboración de perfiles de cargo por competencias en la Universidad 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, 2015.
32. En línea. Disponible en: <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales-el-perfil-de-competencias/2017>
33. Fernando, J. (2011). "Diferenciación entre competencias Técnicas y Conductuales". [En línea 2011]. [Consultado el 22 de enero del 2019]. Disponible en: <<http://www.desisa.com/Boletines%20pdf/gestion%20de%20competencias/Diferenciacion%20entre%20Competencias%20Tecnicas%20y%20Conductuales.pdf>>
34. Fernández de A, J. 2005. "Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos". Primera edición, Madrid. Edición digital.
35. Fernández, A. M. 2004. "Procedimiento para el análisis y descripción de puestos de trabajo y su validación en el CENSA". Tesis de Maestría, CENSA, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/organi/organi.shtml>.
36. Fernández, A.M. (2006): "Pensemos en las Competencias", disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/competencias-competentes-y-competitividad.htm>.
37. González, A. 2005. Nuevo Modelo de Gestión Económica Financiera. Sistema de Gestión de Componente Humano. Matanzas.
38. González, F. 2013. "Optimal Investment Portfolio Selection Using the Snapsack Model". [En línea 2013]. VIII Congreso internacional de gestión, calidad y competitividad empresarial. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, [consulta: 26-1-2019], ISSN: 5623-5878 // DTUS 0258. Disponible en: <<http://www.IlustreAcademialberoamericanadeDoctores.htm>>
39. 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, 2010].

40. González, A. and Manrique, G. , «Propuesta de un procedimiento para el análisis y diseño de los puestos de trabajos (ADTP) con enfoque de competencia para la Empresa de Servicios Matanzas», [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas Mención Gestión de la Producción y los Servicios], Matanzas, Cuba., Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Departamento de Ingeniería Industrial, 2010.
41. González, A. and Grillo, M. C. , «Propuesta de un Procedimiento para el Análisis y Diseño de los Puestos de Trabajo con enfoque de competencia en la UEB Prácticos Centro Norte Matanzas», [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención Gestión de la Producción y los Servicios], Matanzas, Cuba, UMCC, 2009.
42. González, V. (2005). “La orientación profesional en la educación Superior”. Una alternativa teórico metodológico para la formación de profesionales competentes. La Habana, Cuba.
43. González Verde, A., «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.], Matanzas. Cuba., Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Facultad de Industrial – Economía., 2013.
44. Harper y Lynch 1992. Planes de carrera y sucesión en la empresa Manuales de Hispanoamericana, S. A, edición digital: <http://www.monografias.com/trabajos13/modelos/modelos.shtml>.
45. Harrington, H. J. (1991). El proceso de mejoramiento. Como las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad. Quality Press, Wisconsin. U.S.A.
46. Heathfield, J. (2014). “Un enfoque hacia las personas. Capital Humano”.
47. Hernandez González, M. (2007) Metodología para la determinación de las competencias laborales de los Cuadros de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas.
48. Horta, M, «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, 2013.
49. Ingram, D. (2015). “What Are Competencies?” [En línea 2014]. [consultado el 25 de febrero del 2019]. Disponible en: <http://www.ehow.com/info_8053775_competencies.html>>
50. ISO 9000 (2005). Sistema de Gestión de la calidad. Fundamentos y vocabularios. Epígrafes 3.2.14, 3.2.15.

51. Jorge, A. (2003). "La gestión por competencias en la Universidad Contemporánea". 4to Taller Internacional de Gestión Universitaria. [consultado el 25 de febrero del 2019]. Disponible en: <http://www.gestiónuniversitaria..minsaiccu/>
52. K. Martelly s .Carrol. (1995). "How Strategic In HRM?" Human Resouc Management Review.Vol.34.No. 2,1995,pp,253-267.
53. «La Gestión del Capital Humano.». 2010, , [fecha de consulta: [consulta: 15 -10-2018]].Disponible en: <<http://www.deficionabc.com>>
54. Le Boterf, G. (1996): "Enfoque de gestión por competencias". Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile, disponible en: <http://gestiopolis.com>, [consultado el 20 de febrero 2019].
55. Legorreta, B. L. (2012). "La Gestión Estratégica del Capital Humano". [Lic. en Gastronomía], Chimalhuacán, México., Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán. Dpto. Licenciatura en Gastronomía.
56. López Luna, E.; Chaparro Maldonado, M. (2006). Competencias laborales del trabajador vistas desde el mercado laboral (Parte A). 18-McClelland. D.C. (January 1973) Testing for competence reather tan for "intelligence". American Psychologist, 28 (1):1-14.
57. McClelland, D. (1973): "Testing for Competence rather than for Intelligence", in American Psychologist, January 1973.
58. Magallanes, V. (2010). "La Gestión del Capital Humano". [En línea 2010]. Disponible en: <http://www.sap.com/.../human-capital-management.epx>. [consultado el 22 de febrero del 2019].
59. Manrique, G and González, A. (2010). "Propuesta de un procedimiento para el análisis y diseño de los puestos de trabajos (ADTP) con enfoque de competencia para la Empresa de Servicios Matanzas". UMCC. [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención Gestión de la Producción y los Servicios], Matanzas, Cuba, 2010].
60. Marín, J. (2012). "Análisis y descripción de puestos de trabajo en PYMES". [En línea 2012]. Disponible en: <http://buleria.unileon.es/.../TFGRADO%20%20ANALISIS%20Y%20DE>. [consultado el 25 de febrero del 2019].
61. Martínez, A. (2012). "El verdadero sentido del capital humano". [En línea 2012]. Disponible en: www.deloitte.com › el verdadero sentido del capital humano. [consultado el 20 de enero de 2019].

62. Martínez, J. (2012). "Gestión de los Recursos Humanos por competencias". [En línea 2012]. [consultado el 20 de enero de 2019]. Disponible en: <<http://www.modelosintegraldecompetencias.blogspot.com>>
63. Mayhew, R. (2017). "Listing Professional Competencies". [En línea 2017]. [consultado el 22 de febrero del 2019]. Disponible en: <<http://work.chron.com/listing-professional-competencies-20980.html>>
64. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. "Resolución No 21. 1999. "Perfeccionamiento empresarial, reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores". [En línea 1999]. [consultado el 22 de febrero del 2018]. Disponible en: <<http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Perfeccionamiento%20Empresarial/Legislaci%C3%B3n/RES-MTSS-21-1999.htm#A>>
65. Mondy 1997. "Administración de Recursos Humanos". México. Edit. Prentice Hall
66. Morales Cartaya, A. (2006). "Contribución a un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos", [Tesis en opción al grado de doctor en recursos humanos], Ciudad de La Habana, Instituto superior politécnico José Antonio Echeverría. (ISPJAE), Dpto. Ing. Industrial, 2006.
67. More, J. (2014). "To Write a Job Analysis and Description". [En línea 2014]. [consultado el 22 de febrero del 2019]. Disponible en: <<http://www.entrepreneur.com/article/56490>>
68. Movilla, J. (2010). "Importancia del diseño de los Perfiles de cargo por competencias". [En línea 2010]. Disponible en: www.eumed.net/rev/turydes/09/pmza.htm[consultado el 22 de enero del 2019].
69. Muñoz, B., "Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Industrial Ferroviaria José Valdés Reyes", [Tesis de diploma], Matanzas, Universidad de Matanzas, Departamento de Ingeniería Industrial, 2017.
70. Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo Conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias técnicas. ISPJAE. Cuba.
71. Núñez, Jorge (1993). Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos. Calidad Empresarial, 22-25
72. Oficina Nacional de Normalización. NC 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. 1a. ed. Ciudad de La Habana. Cuba. pp. 7,23, 15,9
73. Oficina Nacional de Normalización. NC 3001: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos. 1a. ed. Ciudad de La Habana. Cuba. p. 8.

74. Oficina Nacional de Normalización. NC 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación. 1ra. ed. Ciudad de La Habana. Cuba.
75. OIT, 2006: "Recomendación 195 de OIT. Desarrollo de los recursos humanos: ONN, 2006. NC 486, C. 2006. "Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos"
76. Palma Atúñez, Yudelkys (2009) "Trabajo de Diploma" en opción al título de Licenciado en Ingeniería Industrial.
77. Parra Ferié C. 2005. Modelo y procedimiento para la gestión con óptica de servucción de los servicios automotrices como elementos del sistema turístico cubano. Tesis presentada en opción al título de doctor en ciencias técnicas, CUJAE. La Habana.
78. Pérez, D. 2013. "Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Breezes "Bella Costa". [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática 2013.
79. Pérez, «Competencias Laborales», [en línea], 2005, 22-02-2019, [consulta: Disponible en: <<http://comptenciaslabsiul.blogspot.com/2011/12/competencias-laborales.html>>
80. Quezada, H. 2006. "Competencias Laborales: una puesta en valor del capital humano". [En línea 2006]. Disponible en: [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com). [consultado el 22 de febrero del 2019].
81. Rodríguez, A. J. 2003. "La matriz de competencias laborales, una alternativa para el logro de la competitividad de su capital humano". [En línea 2003]. Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com, anselmo@idict.cu. [consultado el 22 de enero del 2019].
82. Rodríguez, G. 2012. "Análisis y descripción de puestos de trabajo". [En línea 2012]. Disponible en: www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/anapues.htm. [consultado el 22 de enero del 2019].
83. Rodríguez, L. 2010. "La gestión de recursos humanos por competencias". Uruguay, Universidad de Montevideo, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.
84. Rodríguez, L. 2008. "Como evaluar la calidad del potencial humano que realiza labores de ciencia y técnica dentro de una empresa azucarera". [En línea 2008]. Disponible en: [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com). [consultado el 22 de enero del 2019].
85. Sánchez, I. 2013. "Perfil profesional de Trabajo Social". [En línea 2013] [consultado el 22 de febrero del 2018]. Disponible en: <<http://PerfilprofesionaldeTrabajoSocial.htm>>
86. Sánchez Rodríguez 2007. Tesis Doctoral. Tecnología para el Desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras. Aplicación en la Provincia Holguín. Cuba.

87. Soria, M. 2011. "La gestión por competencias y el profesiograma o perfil del puesto". [En línea 2011] .Disponible en: www.ilustrados.com/.../gestión-competencias-profesiograma-perfil-comp. [consultado el 22 de febrero del 2019].
88. Spencer and Spencer. Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior. [en línea] citado por: Diputación Barcelona, Papel de Formación Municipal, mayo 1993, disponible en <http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>
89. Trischler, W,E. 1998. Mejora del valor añadido en los procesos. Edición Gestión 2000. Barcelona, España.
90. Uribe, J. 2010. "Perfil de exigencias o profesiograma". [En línea 2010]. [consultado el 22 de febrero del 2019]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/juanu/perfil-de-exigencias-o-profesiograma>
91. Valeria, P. 2010. "Análisis y descripción de cargos". [En línea] 2011. Disponible en: pvaleria.surnet.cl. [consultado el 20 de febrero del 2019].
92. Vargas, F. 2002. "Competencia en la formación y competencia en la gestión del talento humano". [En línea 2002]. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy>. [consultado el 20 de febrero del 2019].
93. Vásquez, H. 2012. "Gestión de los Recursos Humanos por competencias". [En línea 2012]. [consultado el 20 de febrero del 2019]. Disponible en: <http://modelosintegraldecompetencias.blogspot.com/>
94. Vega, A. 2010. "El Capital Humano y la Gestión por Competencias". [En línea 2010]. Disponible en: www.serviualpo.cl/incjs/download.aspx?glb_cod_nodo. [consultado el 20 de febrero del 2019].
95. Velazco, Y. 2005. "Gestión por Competencias". [En línea 2015]. Disponible en: <http://www.slideshare/yajairavelazco> [consultado el 22 de febrero del 2019].
96. Velázquez, R. 2003. "Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos", Cuba.
97. Werther, W. and Davis, K. , Administración de personal y recursos humanos. (5ed.), México, Ed. Mc Graw Hill, 2001, ISBN: 9701028929.
98. Yanes, I. (2011). "Concepto de Gestión por competencias laboral". [En línea 2011] ISSN: 1029-5178 // RPNS 0316. Disponible en: www.competencialaboral. [consultado el 22 de febrero del 2019].

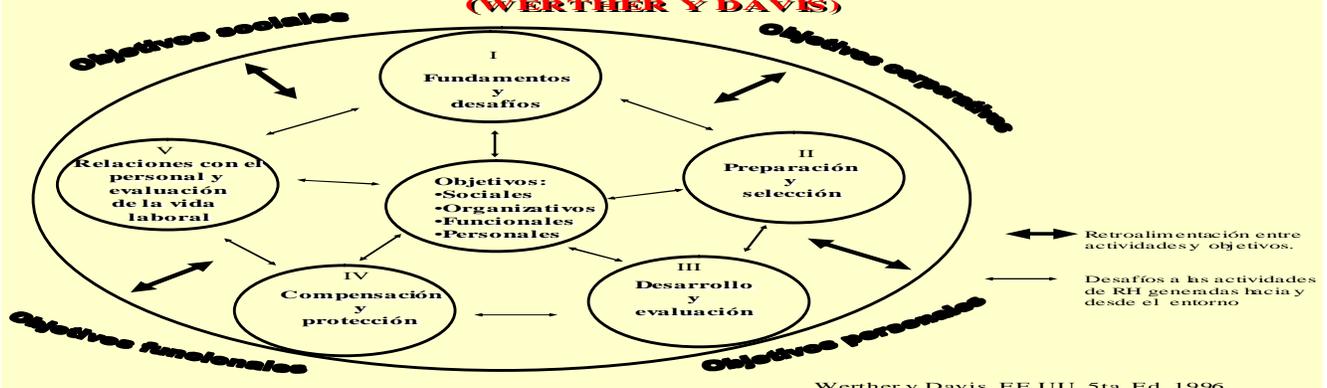
ANEXOS

ANEXO 1

Mapa de la Gestión de Recursos Humanos de Beer y colaboradores (modificado)



MODELO DE GRH (WERTHER Y DAVIS)



Modelo de RH de Harper y Lynch (1992)



Fuente: Cuesta Santos, 2010.

ANEXO 2

Contenido de trabajo del Operario Agropecuario Especializado. (Navero)

CARGO: OPERARIO AGROPECUARIO ESPECIALIZADO

CATEGORIA OCUPACIONAL: OBRERO

GRUPO DE LA ESCALA: VII

NIVEL DE UTILIZACION: Empresa, Base, Unidades presupuestadas.

DESCRIPCION DEL CONTENIDO DE TRABAJO:

(Funciones generales)

- Realiza la crianza de animales de cualquier especie en planes genéticos y comerciales; recibe, cuenta y ubica los mismos; aplica medicina preventiva y curativa.
- Domina y aplica los instrumentos técnicos, cartas tecnológicas y otras indicaciones acerca de la agrotecnia de los cultivos y la crianza de animales de las distintas especies.
- Organiza el trabajo, utiliza los equipos, instrumentos y medios de trabajo necesarios en toda actividad agropecuaria.
- Prepara las condiciones técnicas organizativas para iniciar y obtener varios ciclos de producción de animales en el año.
- Conoce las características básicas de los productos químicos y orgánicos utilizados en el tratamiento sanitario, participa en la detección de plagas y enfermedades.
- Opera los equipos de distribución de alimentos y agua, vacuna los animales, de acuerdo a las normas técnicas sanitarias; lleva los controles diarios de producción; opera las máquinas de las plantas de beneficio de animales en el acopio y distribución de las mismas.
- Regula y chequea el funcionamiento de los equipos de incubación, carga y descarga las incubadoras, carros porta-bandejas y las nacedoras.
- Conoce y cumple las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Realiza otras tareas u operaciones según se requiera.

REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS:

Curso de habilitación o entrenamiento en el puesto de trabajo.

Por la Administración

El Trabajado

Anexo 3

Coefficiente de argumentación (Ka).

Fuentes	Grado de influencia de los criterios			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
	A	M	B									
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13	A	A	A	A	M	M	M	A	M
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12	M	A	M	A	A	A	A	A	A
Conocimientos de trabajo nacionales	0.14	0.10	0.06	A	A	M	M	M	M	A	M	M
Conocimientos de trabajo en el extranjero	0.08	0.06	0.04	B	B	B	M	B	B	B	B	B
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05	A	A	A	A	M	B	M	A	M
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10	M	A	A	M	M	M	M	A	A
Ka				0.90	0.96	0.90	0.90	0.80	0.74	0.84	0.92	0.84

Fuente: elaboración propia.

Coefficiente de conocimiento (Kc).

Características	Prioridad	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Conocimiento	0,181	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	0,086	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Disposición	0,054	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Creatividad	0,100	X	X				X	X	X	X
Profesionalidad	0,113	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de análisis	0,122	X	X	X	X	X		X	X	X
Experiencia	0,145	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Intuición	0,054	X	X			X	X		X	X
Actualización	0,127	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Colectividad	0,018	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kc	1	1	1	0.85	0.85	0.90	0.88	0.95	1	1

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 4

Modelo de cuestionario para determinar las competencias laborales del proceso y de los diferentes puestos de trabajo objeto de estudio

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

Competencias	Sí
Lealtad y sentido de pertenencia	
Productividad	
Disciplina	
Compromiso	
Comunicación	
Responsabilidad	
Orientación al cliente	
Objetividad	
Búsqueda de información	
Profesionalidad	
Conocimientos generales del puesto	
Trabajo en equipo	
Orientación estratégica	
Innovación y creatividad	
Planificación y organización	
Apoyo a los compañeros	
Solución de problemas	
Visión financiera	
Organización del trabajo	
Orientación a los resultados	
Liderazgo	
Bioseguridad	
Seguridad y Salud en el Trabajo	
Conocimientos contables financieros	
Autocontrol	
Colaboración	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 5

Perfil de cargo por competencias del Operario Agropecuario Especializado (Naveros)

	Perfil de cargo por competencias Entidad: UEB Las Mercedes		Folio:				
			Código:				
			Edición:				
			Fecha:				
			Página				
I. Datos generales							
Cargo	Operario Agropecuario Especializado (Naveros)						
Área de trabajo	Naves						
Proceso al que pertenece	Producción de Huevos						
Cargos que le reportan	Técnico B Integral para las Actividades Agroindustrial y Forestal, y Especialista B integral para las Actividades Agroindustrial y Forestal Especialista Principal						
Cargos a quien reporta	Técnico B Integral para las Actividades Agroindustrial y Forestal, y Especialista B integral para las Actividades Agroindustrial y Forestal Especialista Principal						
Categoría ocupacional	Obrero						
Grupo de escala	VII						
Salario	\$350.00						
II. Misión: Organizar, orientar y enfocar los esfuerzos para garantizar el ciclo de producción de huevos según normas establecidas para el proceso con la calidad óptima de los mismos.							
III. Matriz de Competencias para el cargo							
	1	2	3	4	5		
Trabajo en equipo							
<ul style="list-style-type: none"> ☑ Posee capacidad para trabajar e intercambiar criterios con otras personas dentro y fuera de la organización para satisfacer las necesidades de la producción. 			X				
<ul style="list-style-type: none"> ☑ Facilidad de integrarse en un grupo y participar activamente en él con el único fin de encontrar soluciones en bien de todos. 				X			
<ul style="list-style-type: none"> ☑ Respeto los planteamientos, inquietudes, criterios del resto del equipo de trabajo, así como comprender y trabajar de acuerdo a la cultura del mismo. 				X			
<ul style="list-style-type: none"> ☑ Consigue las metas y objetivos trazados trabajando en equipo y en colaboración con los demás. 					X		
<ul style="list-style-type: none"> ☑ Desarrolla la destreza del equipo al aumentar la distribución del trabajo creando un ambiente de solidaridad, compañerismo, atenuando el egoísmo, la envidia, la individualidad 					X		
<ul style="list-style-type: none"> ☑ Cooperar con las otras áreas y mantiene buenas relaciones. 				X			
Profesionalidad							
<ul style="list-style-type: none"> ☑ Se comporta de forma amable, educada, cortés y empática a la hora de recibir las materias primas y despachar los productos finales de producción clasificadas. 				X			
<ul style="list-style-type: none"> ☑ Busca eficazmente alternativas que logren solucionar de manera eficiente las dificultades en al área de producción logrando alternativas para minimizar las causas de desperfectos. 				X			
<ul style="list-style-type: none"> ☑ Domina la ejecución de todas las actividades que se desarrollan en el área; obteniendo niveles de desempeño satisfactorios. 			X				
<ul style="list-style-type: none"> ☑ Practica la superación constante, transmitiendo sus 					X		

conocimientos y experiencias, desempeñándose cada vez mejor en su puesto de trabajo					
<input checked="" type="checkbox"/> Busca con empeño opciones para lograr las metas del plan de producción de huevos y el trato de las aves.				X	
Bioseguridad					
<input checked="" type="checkbox"/> Mantiene los estándares de bioseguridad y la contaminación ambiental de las aves en bajos niveles.				X	
<input checked="" type="checkbox"/> Mantiene las aves enfermas y alejadas de las sanas en jaulas de cuarentena.				X	
<input checked="" type="checkbox"/> Mantener las áreas limpias y desinfectadas evitando la propagación de enfermedades entre las naves de producción.				X	
<input checked="" type="checkbox"/> Posee una adecuada conciencia de evitar enfermedades dañinas a las personas.			X		
<input checked="" type="checkbox"/> Utiliza las ropas y calzados sanitarios evitando la propagación de enfermedades desde la entidad hacia la población en general.				X	
Seguridad y salud en el trabajo					
<input checked="" type="checkbox"/> Posee una educación de salud para sí y para los compañeros evitando incidentes y accidentes de trabajo al igual que enfermedades profesionales.				X	
<input checked="" type="checkbox"/> Utiliza los medios de protección personal evitando futuros accidentes				X	
<input checked="" type="checkbox"/> Mantiene una buena higienización del su puesto de trabajo evitando enfermedades profesionales y de salud.				X	
<input checked="" type="checkbox"/> Evita la propagación de la enfermedad a sus familiares y los que lo rodean.				X	
1. Saber	2.Saber- Hacer	3. Querer- Saber-Ser	4. Saber-Aprender	5. Hacer-Saber	
IV. Requerimientos del Cargo					
Calificación formal o escolaridad	Graduado nivel medio.				
Conocimientos específicos	Habilitación en el puesto de trabajo				
Experiencia previa	Idoneidad demostrada.				
Requisitos físicos	1.Elemental	2.Medio	3. Superior		
Buena presencia personal			X		
No tener padecimientos severos crónicos ni de respiración.			X		
Resistencia a la fatiga.			X		
V. Requisitos de personalidad	1.No exigidos	2.Bajo	3.Medio	4.Alto	
Comunicativo				X	
Tolerante a la presión.				X	
Disciplina				X	
Autocontrol, madurez emocional				X	
VI. Responsabilidades:					
Efectuar todas las orientaciones bajadas por el jefe del área en todo lo indicado a la producción en las actividades diarias. Cumplir con los requisitos de bioseguridad y de salud, cumpliendo con lo establecido en el Reglamento Interno Disciplinario. Ser consecuente en el control de los recursos y materiales de trabajo, así como en el mantenimiento de la limpieza del área de las naves de producción. Mantener los recursos y portadores energéticos bajo su custodia en estándares bajos. Y la calidad de la producción sea la optima para el consumo humano					
VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo					
Esfuerzo físico y mental					
Físico: medio, ya que traslada y coloca las materias primas en los carros de traslado en las naves. Mental: medio, ya que trabaja bajo presión de cumplimiento de la producción del día y manteniendo un control de los recursos bajo su custodia.					

<p>Ambiente laboral Iluminación: uso adecuado de la iluminación natural o artificial (100 lux de nivel de iluminación)(NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003). Microclima: local no climatizado, con una temperatura, humedad y aire natural. Y en temporadas de verano es excesiva la temperatura y la humedad. Ruido: 85dB NC 871: 2011.</p>		
<p>Riesgos del puesto de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Incendio ✚ Caída del mismo nivel ✚ Golpes o cortaduras con superficies cortantes. ✚ Contactos con sustancias nocivas. ✚ Contacto y manipulación con organismos vivos. ✚ Sobre esfuerzo físico y/o mental. ✚ Golpes o contactos con objetos móviles. 		
<p>Enfermedades profesionales Enfermedades respiratorias con productos nocivos o excreta no controlada y contaminante.</p>		
<p>Medidas fundamentales para evitar estos riesgos:</p> <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. ✚ Conocimiento de los extintores a utilizar en caso de incendio. (extintores de P.Q.S o de Espuma o de CO2 nieve carbónica). ✚ No fumar en las áreas de producción. ✚ Conocer las reglas de seguridad para su puesto de trabajo y si va a realizar otra labor debe de ser previamente instruido para ejecutarla. ✚ Realizar los chequeos medico periódicos. ✚ Utilización de los medios de protección individuales y colectivos. ✚ Cooperar con la limpieza de las áreas. ✚ Cumpliendo las orientaciones que se dan para protegerse de las enfermedades trasmisibles. ✚ Mantener la excreta controlada con cal para evitar las enfermedades de respiración. 		
<p>Régimen de trabajo y descanso Horario de trabajo: de 7.30 de la mañana a 4.30 de la tarde todos los días de la semana descansando en una semana dos días y en la siguiente uno. Con una hora de almuerzo y 15 min de merienda y necesidades personales.</p>		
<p>VI. Cultura organizacional</p>		
<p>Expectativas del comportamiento: Su comportamiento tiene que estar acorde con las normas establecidas con el reglamento disciplinario interno de al UEB.</p>		
<p>Clima organizacional: Establecer relacionales de cooperación y ayuda con los miembros de su equipo de trabajo. Crear un sentido de pertenencia en la institución. Receptivo a todas las orientaciones. Crear un ambiente de mejora continua.</p>		
<p>VII. Valores compartidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Responsabilidad. ✚ Disciplina tecnológica. ✚ Confiabilidad. ✚ Sentido de pertenencia. ✚ Honestidad. ✚ Fidelidad. 		
Realizado por:	Firma	Fecha
Revisado por:	Firma	Fecha
Aprobado por:	Firma	Fecha

Fuente: elaboración propia

Anexo 6

Perfil de cargo por competencias del Operario Agropecuario Especializado (Obrero de Mantenimiento)

	Perfil de cargo por competencias Entidad: UEB Las Mercedes	Folio:			
		Código:			
		Edición:			
		Fecha:			
		Página			
I. Datos generales					
Cargo	Operario Agropecuario Especializado (Obrero de Mantenimiento).				
Área de trabajo	Naves				
Proceso al que pertenece	Producción de Huevos				
Cargos que le reportan	Técnico B Integral para las Actividades Agroindustrial y Forestal, y Especialista B integral para las Actividades Agroindustrial y Forestal Especialista Principal				
Cargos a quien reporta	Técnico B Integral para las Actividades Agroindustrial y Forestal, y Especialista B integral para las Actividades Agroindustrial y Forestal Especialista Principal				
Categoría ocupacional	Obrero				
Grupo de escala	VII				
Salario	\$350.00				
II. Misión: Garantizar las labores de reparación y mantenimiento de la infraestructura y medios en el área de producción en las naves, asegurando la calidad en el proceso productivo.					
III. Matriz de Competencias para el cargo					
	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo					
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Posee capacidad para trabajar e intercambiar criterios con otras personas dentro y fuera de la organización para lograr los mantenimientos que puedan satisfacer las necesidades de la producción. 				X	
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Facilidad de integrarse en un grupo y participar activamente en él con el único fin de encontrar soluciones en bien de todos. 			X		
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Respeto los planteamientos, inquietudes, criterios del resto del equipo de trabajo, así como comprender y trabajar de acuerdo a la cultura del mismo. 				X	
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Obtiene metas y objetivos trazados trabajando en equipo y en colaboración con los demás. 				X	
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Desarrolla la destreza del equipo al aumentar la distribución del trabajo creando un ambiente de solidaridad, compañerismo, atenuando el egoísmo, la envidia, la individualidad 				X	
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Cooperar con las otras áreas y mantiene buenas relaciones. 				X	
Bioseguridad					
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Mantiene los estándares de bioseguridad y la contaminación ambiental de las aves en bajos niveles. 				X	
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Logra no transmitir las enfermedades de las aves enfermas hacia las sanas al entrar y salir de las diferentes naves a atender en su trabajo 				X	
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Conserva la limpieza al entrar y salir de las naves bajo su área de atención. 				X	
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Posee una adecuada conciencia de evitar enfermedades dañinas a las personas. 			X		

✚ Utiliza las ropas y calzados sanitarios evitando la propagación de enfermedades desde la entidad hacia la población en general.				X	
✚ Trabaja en pos de evitar la propagación de las enfermedades de las aves migratorias hacia las aves de las áreas.				X	
Seguridad y salud en el trabajo					
✚ Ostenta una educación de salud para sí y para los compañeros evitando incidentes y accidentes de trabajo al igual que enfermedades profesionales.				X	
✚ Utiliza los medios de protección personal y colectiva, evitando futuros accidentes e incidentes.				X	
✚ Mantiene una buena higienización de su puesto de trabajo evitando enfermedades profesionales y de salud.				X	
✚ Evita la propagación de la enfermedad a sus familiares y los que lo rodean.				X	
✚ Trabaja en pos de evitar la propagación de las enfermedades de las aves migratorias y las aves de la entidad hacia los compañeros y entorno familiar.				X	
Planificación y organización					
✚ Planifica el trabajo de las áreas a tender en función de los desperfectos de las naves.				X	
✚ Utiliza los instrumentos y medios de trabajo optimizando los recursos en función del trabajo.				X	
✚ Mantiene las herramientas de trabajo limpias y organizadas en función del trabajo a realizar diariamente				X	
✚ Coloca las herramientas sin usar en el almacenamiento de las mismas verificando su estado técnico.				X	
1. Saber 2.Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber					
IV. Requerimientos del Cargo					
Calificación formal o escolaridad	Graduado nivel medio.				
Conocimientos específicos	De plomería, mecánica y electricidad.				
Experiencia previa	Idoneidad demostrada.				
Requisitos físicos	1.Elemental	2.Medio	3. Superior		
✚ Buena presencia personal				X	
✚ No padecer trastornos crónicos ni de respiración.				X	
✚ Resistencia a la fatiga.				X	
V. Requisitos de personalidad	1.No exigidos	2.Bajo	3.Medio	4.Alto	
Comunicativo				X	
Tolerante a la presión.				X	
Disciplina				X	
Autocontrol, madurez emocional				X	
VI. Responsabilidades:	Efectuar todas las orientaciones bajadas por el jefe del área en todos los indicado a la producción en las actividades diarias. Cumplir con los requisitos de bioseguridad y de salud, cumpliendo con lo establecido en el Reglamento Interno Disciplinario. Ser consecuente en el control de los recursos y materiales de trabajo, así como en el mantenimiento de las naves de producción. Mantener los recursos y portadores energéticos bajo su custodia en estándares bajos. Estar atentos ante cualquier percance en las áreas de las naves bajo si responsabilidad.				
VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo					
Esfuerzo físico y mental	Físico: medio, pues trabaja con los implementos avícolas y sanitarios de las naves. Mental: medio, ya que trabaja bajo presión del manteniendo de las áreas de las naves y el control de los recursos bajo su custodia.				

Ambiente laboral

Iluminación: uso adecuado de la iluminación natural o artificial (100 lux de nivel de iluminación)(NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003).

Microclima: local no climatizado, con una temperatura, humedad y aire natural. Incluso exceso de humedad en algunas áreas y en épocas de verano.

Ruido: 85dB NC 871: 2011.

Riesgos del puesto de trabajo

- ✚ Incendio
- ✚ Caída del mismo nivel
- ✚ Golpes o cortaduras con superficies cortantes.
- ✚ Contactos con sustancias nocivas.
- ✚ Contacto y manipulación con organismos vivos.
- ✚ Sobre esfuerzo físico y/o mental.
- ✚ Golpes o contactos con objetos móviles.
- ✚ Golpes o cortes con objetos y herramientas.

Enfermedades profesionales

Enfermedades respiratorias con productos nocivos o excreta no controlada y contaminante.

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.
- ✚ Conocimiento de los extintores a utilizar en caso de incendio. (extintores de P.Q.S o de Espuma o de CO2 nieve carbónica).
- ✚ No fumar en las áreas de producción.
- ✚ Conocer las reglas de seguridad para su puesto de trabajo y si va a realizar otra labor debe de ser previamente instruido para ejecutarla.
- ✚ Realizar los chequeos medico periódicos.
- ✚ Utilización de los medios de protección individuales y colectivos.
- ✚ Cooperar con la limpieza de las áreas.
- ✚ Cumpliendo las orientaciones que se dan para protegerse de las enfermedades transmisibles.
- ✚ Mantener las herramientas en buen estado técnico.

Régimen de trabajo y descanso

Horario de trabajo: de 7.30 de la mañana a 4.30 de la tarde todos los días de la semana descansando en una semana dos días y en la siguiente uno. Con una hora de almuerzo y 15 min de merienda y necesidades personales.

VI. Cultura organizacional**Expectativas del comportamiento:**

Su comportamiento tiene que estar acorde con las normas establecidas con el reglamento disciplinario interno UEB.

Clima organizacional:

Establecer relacionales de cooperación y ayuda con los miembros de su equipo de trabajo. Crear un sentido de pertenencia en la institución. Receptivo a todas las orientaciones. Crear un ambiente de mejora continua. Trabajar en función de lograr los objetivos trazados por la organización

VII. Valores compartidos:

- ✚ Responsabilidad.
- ✚ Disciplina.
- ✚ Confiabilidad.
- ✚ Sentido de pertenencia.
- ✚ Honestidad.
- ✚ Fidelidad.
- ✚ Modestia

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

Fuente: elaboración propia

Anexo 7

Perfil de cargo por competencias del Operario Agropecuario (Estibador)

	Perfil de cargo por competencias Entidad: UEB Las Mercedes	Folio:			
		Código:			
		Edición:			
		Fecha:			
		Página			
I. Datos generales					
Cargo	Operario Agropecuario (Estibador)				
Área de trabajo	Almacén y Naves				
Proceso al que pertenece	Producción de Huevos				
Cargos que le reportan	Técnico B Integral para las Actividades Agroindustrial y Forestal, y Especialista B integral para las Actividades Agroindustrial y Forestal Especialista Principal				
Cargos a quien reporta	Técnico B Integral para las Actividades Agroindustrial y Forestal, y Especialista B integral para las Actividades Agroindustrial y Forestal Especialista Principal				
Categoría ocupacional	Obrero				
Grupo de escala	V				
Salario	\$325.00				
II. Misión: Garantiza el traslado, almacenamiento y distribución de la producción de huevos y de todos los productos necesarios para el aseguramiento del proceso productivo					
III. Matriz de Competencias para el cargo					
	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo					
<ul style="list-style-type: none"> ☑ Posee capacidad para trabajar e intercambiar razones con otras personas dentro de la organización para satisfacer las necesidades de la producción. 				X	
<ul style="list-style-type: none"> ☑ Facilidad de integrarse en un grupo y participar activamente en él con el único fin de encontrar soluciones en bien de todo y apoyar en las tareas del colectivo. 			X		
<ul style="list-style-type: none"> ☑ Respeta los planteamientos, inquietudes, criterios del resto del equipo de trabajo, logrando un consenso para lograr las metas trazadas. 				X	
<ul style="list-style-type: none"> ☑ Consigue las metas y objetivos trazados trabajando en equipo y en cooperación con los demás. 				X	
<ul style="list-style-type: none"> ☑ Desarrolla la destreza del equipo al aumentar la distribución del trabajo creando un ambiente de solidaridad, compañerismo, atenuando el egoísmo, la envidia, la individualidad 				X	
<ul style="list-style-type: none"> ☑ Coopera con las otras áreas y mantiene buenas relaciones. 				X	
Planificación del trabajo					
<ul style="list-style-type: none"> ☑ Planifica la distribución de las tareas evitando retraso de tareas en la jornada laboral. 				X	
<ul style="list-style-type: none"> ☑ Logra que en la distribución del pienso por las naves una adecuada distribución según el gramaje de alimentos que las aves necesitan según la edad y cantidad. 				X	
<ul style="list-style-type: none"> ☑ Domina la ejecución de todas las actividades que se desarrollan en las área; obteniendo niveles de desempeño satisfactorios optimizando el tiempo de ejecución de las tareas. 				X	

<ul style="list-style-type: none"> ☛ Posee conocimientos, habilidades y destrezas para perfeccionar las tareas a realizar. 			X		
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Busca con empeño opciones para lograr las metas del plan de producción de huevos y la alimentación de las aves. 				X	
Seguridad y salud en el trabajo					
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Posee una educación de salud para sí y para los compañeros evitando incidentes y accidentes de trabajo al igual que enfermedades profesionales. 				X	
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Utiliza los medios de protección personal evitando futuros accidentes, y enfermedades profesionales. 				X	
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Mantiene una buena higienización del su puesto de trabajo evitando enfermedades profesionales y de salud. 				X	
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Evita la propagación de la enfermedad a sus familiares y los que lo rodean. 				X	
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Trabajo evitando esfuerzo físicos innecesarios ayudando a sus compañeros 				X	
Calidad en el trabajo					
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Busca la mejora en el almacenamiento de las materias primas de las aves, cumpliendo el principio de almacenamiento del 1ero que llega primero que sale. 				X	
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Coloca las cajas de huevos en concordancia para la hora del traslado hacia su comercialización, evitando las mermas en las cajas ya procesadas. 				X	
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Mantiene una buena higienización del su puesto de trabajo evitando derrames de líquidos que puedan contaminar las materias primas y los materiales auxiliares. 				X	
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Trabaja optimizando las áreas de almacenamiento de las materias primas y materiales al igual que los productos finales evitando contaminaciones. 					X
1. Saber 2.Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber					
IV. Requerimientos del Cargo					
Calificación formal o escolaridad	Graduado nivel medio.				
Conocimientos específicos	Habilitación en el puesto de trabajo				
Experiencia previa	Idoneidad demostrada.				
Requisitos físicos	1.Elemental	2.Medio	3. Superior		
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Buena presencia personal 			X		
<ul style="list-style-type: none"> ☛ No tener padecimientos severos crónicos. 			X		
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Resistencia a la fatiga y al esfuerzo físico. 			X		
V. Requisitos de personalidad	1.No exigidos	2.Bajo	3.Medio	4.Alto	
Expresivo				X	
Tolerante a la presión.				X	
Disciplina				X	
Autocontrol, madurez emocional				X	
VI. Responsabilidades:					
<p>Efectuar todas las orientaciones bajadas por el jefe del área en todo lo indicado a la distribución de acuerdo a la producción en las actividades diarias. Cumplir con los requisitos de bioseguridad y de salud, cumpliendo con lo establecido en el Reglamento Interno Disciplinario. Ser consecuente en el control de los recursos y materiales de trabajo, así como en el mantenimiento de la limpieza del área del almacén de producción. Mantener los recursos y portadores energéticos bajo su custodia en estándares bajos. Lograr que los productos lleguen con óptima calidad hacia los centros de almacenamiento y comercialización.</p>					

VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo

Esfuerzo físico y mental

Físico: alto, ya que recibe, embaza y traslada las materias primas y materiales auxiliares hacia el almacén y las naves; al igual que traslada los productos finales desde las naves hacia el almacén y hacia los camiones de traslado.

Mental: medio, ya que trabaja bajo presión de cumplimiento de la distribución de los alimentos de las aves.

Ambiente laboral

Iluminación: uso adecuado de la iluminación natural o artificial (50 lux de nivel de iluminación)(NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003).

Microclima: local no climatizado, con una temperatura, humedad y aire natural. En épocas de verano al extremo

Ruido: 85dB NC 871: 2011.

Riesgos del puesto de trabajo

- ⊕ Incendio
- ⊕ Caída del mismo nivel
- ⊕ Golpes o cortaduras con superficies cortantes.
- ⊕ Contactos con sustancias nocivas.
- ⊕ Contacto y manipulación con organismos vivos.
- ⊕ Sobre esfuerzo físico y/o mental.
- ⊕ Golpes o contactos con objetos móviles.
- ⊕ Golpes por objetos en movimientos y en manipulación.

Enfermedades profesionales

Enfermedades respiratorias con productos nocivos o excreta no controlada y contaminante.

Enfermedades por esfuerzo físico extremo.

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.
- ⊕ Conocimiento de los extintores a utilizar en caso de incendio. (extintores de P.Q.S o de Espuma o de CO2 nieve carbónica).
- ⊕ No fumar en las áreas de producción.
- ⊕ Conocer las reglas de seguridad para su puesto de trabajo y si va a realizar otra labor debe de ser previamente instruido para ejecutarla.
- ⊕ Realizar los chequeos medico periódicos.
- ⊕ Utilización de los medios de protección individuales y colectivos.
- ⊕ Cooperar con la limpieza de las áreas.
- ⊕ Cumpliendo las orientaciones que se dan para protegerse de las enfermedades transmisibles.

Régimen de trabajo y descanso

Horario de trabajo: de 7.30 de la mañana a 4.30 de la tarde todos los días de la semana descansando en una semana dos días y en la siguiente uno. Con una hora de almuerzo y 15 min de merienda y necesidades personales.

VI. Cultura organizacional

Expectativas del comportamiento:

Su comportamiento tiene que estar acorde con las normas establecidas con el reglamento disciplinario interno de la UEB.

Clima organizacional:

Establecer relacionales de cooperación y ayuda con los miembros de su equipo de trabajo. Crear un sentido de pertenencia en la institución. Receptivo a todas las orientaciones. Crear un ambiente de mejora continua.

VII. Valores compartidos:

- ⊕ Responsabilidad.
- ⊕ Disciplina tecnológica.
- ⊕ Confiabilidad.
- ⊕ Sentido de pertenencia.
- ⊕ Honestidad.
- ⊕ Fidelidad.

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

Fuente: elaboración propia