



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
INGENIERÍA INDUSTRIAL

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIAGNÓSTICO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA EMPRESA DE ACOPIO, BENEFICIO Y TORCIDO DE TABACO HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Yailin Sánchez Cruz

Tutores: Ing. Raúl Rodríguez González

Dr. C. Clara Elena Marrero Fornaris

HOLGUÍN, 2022



PENSAMIENTO

El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.

Víctor Hugo



DEDICATORIA

A la memoria de mi abuela, pilar fundamental en mi vida quien siempre me guio y formó para llegar a donde hoy estoy y que desde su estrellita en el cielo me ilumina y me cuida. Te quiero y te extraño siempre.



AGRADECIMIENTOS

A mi madre, agradecerle infinitamente ya que ha estado en cada uno de esos momentos en los que creía que no saldría adelante. Gracias por velar por mi educación y enseñarme desde pequeña cuál sería el camino para convertirme en una buena profesional, por tu esfuerzo, sacrificio y apoyo incondicional.

A mi abuela, que junto a mi madre forman el sostén de mi existencia. Hoy te encuentras lejos de mí y aunque sé que te hubiera encantado estar presente en mi culminación de estudios, desde el cielo sonrías por verme conseguir mis metas. En cada uno de mis días importantes te imagino viviéndolos conmigo y solo espero que te sientas muy orgullosa de mí. Nada me hubiera hecho más feliz que tenerte hoy aquí.

A mi tutora Clarita, por hacer un espacio en su limitado tiempo y brindarme su asesoría, por su confianza, por compartir sus conocimientos en el desarrollo de este trabajo y por aconsejarme de esa forma tan dulce y maternal que ella solo sabe hacer.

A mis padrinos y a sus hijas que son como mis tías, forman parte indispensable de mi familia, y que han seguido cada uno de mis pasos y apoyado en cada momento.

A mi padre por su apoyo y consejos en aquellos momentos oportunos.

A mi novio que ha sabido entender este proceso, que me ha dado ánimos, ha extendido sus brazos para desahogarme, ha vivido junto a mí cada una de estas últimas batallas y que no ha dejado de sacarme una sonrisa.

A mis niñas, esas amistades que se convierten en tu familia, personitas que he encontrado en mi paso por la Universidad, que han vivido mis fracasos y éxitos como si fueran suyos y que no han dejado de estar ni en las buenas ni en las malas, es por eso que soy muy afortunada de tenerlas en mi vida.

A todas esas personas que me han motivado día a día en mi vida profesional y personal y han estado pendientes de mí. **A mis compañeros** de estudio y **profesores** que me han acompañado durante este largo camino.

A todos, mil gracias.



RESUMEN

Hoy constituye un reto para las organizaciones contratar personas competentes, porque son estas las principales protagonistas del cumplimiento de los objetivos trazados y las de llevar a las empresas al éxito. Esto trae consigo como necesidad vital, que se gestionen eficaz y eficientemente, sus recursos humanos a través de la gestión por competencias como un medio para lograr la integración, organización, factor humano y resultados. A raíz de las normativas recientemente establecidas en el país y de los constantes cambios del entorno empresarial, es necesario el perfeccionamiento de la gestión de capital humano y por ende el perfeccionamiento de las competencias laborales. En ese contexto resulta imprescindible, siendo este el objetivo de la investigación, desarrollar un procedimiento para el diagnóstico de la gestión por competencias laborales con un enfoque estratégico, por procesos y de mejora continua en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Holguín. La aplicación de este procedimiento permitió evaluar el estado del proceso de competencias laborales, determinándose varias deficiencias entre ellas, la no definición de las competencias de los procesos y la desactualización de las competencias tanto de la organización como de los cargos, además se analizó su interrelación con otros procesos, y su coherencia con la estrategia empresarial para proyectar líneas de acción estratégicas con la posibilidad de mejora y retroalimentación del procedimiento.



SUMMARY

Today it is a challenge for organizations to hire competent people, because they are the main protagonists of meeting the objectives set and leading companies to success. This brings with it as a vital necessity, that its human resources be managed effectively and efficiently through competency management as a means to achieve integration, organization, human factor and results. As a result of the recently established regulations in the country and the constant changes in the business environment, it is necessary to improve human capital management and therefore the improvement of labor skills. In this context, it is essential, this being the objective of the research, to develop a procedure for the diagnosis of management by labor competencies with a strategic approach, by processes and continuous improvement in the Holguín Tobacco Collection, Beneficiation and Twisting Company. The application of this procedure allowed to evaluate the state of the process of labor competencies, determining several deficiencies among them, the non-definition of the competencies of the processes and the outdated of the competencies of both the organization and the positions, in addition their interrelation was analyzed with other processes, and its coherence with the business strategy to project strategic lines of action with the possibility of improvement and feedback of the procedure.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.1 La Gestión integrada del Capital Humano	8
1.1.1 La Gestión integrada del Capital Humano. Su importancia.....	10
1.1.2 Tendencias actuales en la Gestión del Capital Humano influenciadas por la Cuarta Revolución Industrial	17
1.2 La Gestión por Competencias. Procesos, enfoques y su diagnóstico	21
1.2.1 Procesos: Identificación, Validación y Certificación de Competencias	24
1.2.2 Enfoque estratégico, por proceso y de mejora continua del diagnóstico de la Gestión por Competencias	26
1.2.3 Diagnóstico de las Competencias Laborales enfocado en su modelo de gestión	29
1.2.4 Necesidad permanente de incorporar las competencias digitales.....	32
1.3 Procedimientos y metodologías para la determinación de competencias	34
1.4 Situación actual del desarrollo de competencias laborales en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Holguín	38
CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.....	42
2.1. Procedimiento para el estudio de las competencias laborales.....	43
2.1.1 Periodo I: Preparación inicial	43
2.1.2 Periodo II: Diagnóstico de las competencias laborales	45
2.1.3 Periodo III: Evaluación e implementación de soluciones.....	47
2.1.4 Periodo IV: Control y Mejora.....	51
2.2 Aplicación del procedimiento para el estudio de las competencias laborales en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Holguín	52
2.2.1 Periodo I. Preparación inicial	52
2.2.2 Periodo II: Diagnóstico de las competencias laborales	62
2.2.3 Periodo III: Evaluación e implementación de soluciones.....	65
2.2.4 Periodo IV: Control y Mejora.....	74
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

La gestión del capital humano¹ (GCH) es un arte hoy en día y 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 gestión del capital humano como una ventaja competitiva, en virtud de que contar con trabajadores debidamente capacitados, altamente motivados para buscar alternativas inteligentes ante cada situación, y dispuestos a mejorar los servicios o productos que se ofrecen, es realmente una de las mejores formas de afrontar los cambios que día a día se presentan como limitaciones a las empresas.

Precisamente constituye un verdadero reto que las organizaciones y los individuos puedan mantenerse a la altura de los desafíos de la técnica. En efecto, en la medida en que los sistemas tecnológicos y los procesos productivos se han hecho más complejos, se visibiliza con mayor importancia los factores humanos y organizacionales. La técnica mejora continuamente, pero esto no necesariamente se traduce en resultados superiores. Aunque la tecnología pueda ser muy precisa, confiable y segura, las insuficiencias en los factores humanos y organizacionales podrían neutralizar el avance hacia resultados productivos mayores.

En Cuba, la gestión oportuna del capital humano por la importancia que reviste se ha tratado por diversos autores (Cuesta Santos, 2001); (Zayas Agüero, 2002); (Cuenca Miranda, 2005); (Martínez Galindo, 2006); (Morales Cartaya, 2006); (Sánchez Rodríguez, 2007); (Pérez Martínez, 2009), la autora de este trabajo concuerda con ellos en que esta es la clave para el éxito empresarial.

Uno de los enfoques que en la última década ha cobrado auge dentro del papel preponderante que alcanza la gestión del capital humano, es la gestión por competencias (GC); numerosas investigaciones realizadas sobre el tema reconocen

¹ Los términos “capital humano” (CH) y “recurso humano” (RH) se utilizarán indistintamente en esta investigación, de igual forma “gestión de capital humano” (GCH) y “gestión de recursos humanos”(GRH).



que la adopción e implementación de un enfoque de este tipo es una de las mejores opciones para lograr la verdadera eficiencia, eficacia y productividad organizacional, así como el desarrollo del potencial de los trabajadores, pues su estudio y aplicación se enfoca desde diferentes ángulos, tanto a nivel organizacional, a nivel de procesos, como desde el punto de vista particular de cada trabajador y su cargo en la empresa. Así, se habla de determinación, normalización, evaluación, formación y certificación de competencias, carpetas, modelos y perfiles de competencias (Alles, 2002); (Bravo, 2006); (Soltura, 2007); (Morales Cartaya, 2009); (Cuesta Santos, 2010); (Prede, 2012); (Deroncele, 2016); (Cruzata & Deroncele, 2017).

Cuesta, (2008), en sus investigaciones para el abordaje, comprensión y desarrollo de las competencias en las organizaciones cubanas ha brindado aportes importantes que muestran como centro de atención el ser humano competente desde el punto de vista cognitivo y emocional, asociado al desempeño exitoso. Su análisis de las competencias se relaciona con la acepción holística de las mismas al incluir no solo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño (querer hacer).

Las competencias laborales son tratadas según el Modelo Cubano de Gestión Integrada de los Recursos Humanos (Morales Cartaya, 2006), el cual contiene como subsistemas: la selección e integración, la organización del trabajo, la seguridad y salud, la estimulación moral y material, la comunicación institucional, la capacitación y desarrollo, el autocontrol y la evaluación del desempeño. Este último constituye un proceso fundamental en el desarrollo de las organizaciones, y uno de los principales mecanismos de control de los resultados, por lo que representa una técnica de dirección imprescindible en la toma de decisiones y se erige como una de las actividades clave dentro de la gestión del capital humano (Rodríguez Tasis, 2014).

La gestión por competencias aporta innumerables ventajas pues constituye una herramienta para ser exitosos, se emplea en el proceso de selección del personal idóneo con las competencias requeridas para ocupar un cargo dentro de una organización, posteriormente en el proceso ininterrumpido de formación y desarrollo para continuar consolidando las competencias de los trabajadores y como complemento imprescindible de este ciclo, la evaluación de las competencias y del



desempeño con base en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa. En este proceso tiene un papel preponderante la evaluación del desempeño sobre la base de competencias, la cual permitirá determinar las necesidades de formación de los trabajadores y encausarlos hacia un desempeño superior (Fernández Estrada, 2013).

Se denomina diagnóstico a la acción y efecto de diagnosticar. Como tal, es el proceso de reconocimiento, análisis y evaluación de una cosa o situación para determinar sus tendencias, solucionar un problema o remediar un mal. El diagnóstico empleado tiene un carácter estratégico pues se realiza para evaluar la situación que tiene la organización en cuanto a las competencias, además de que permite realizar un análisis interno y externo. El éxito de las organizaciones resulta de la ejecución de estrategias adecuadas, es por eso que se emplea el diagnóstico, pues a través de este se permite conocer las capacidades y a lo que la empresa se enfrenta teniendo en cuenta la economía globalizada y el ambiente empresarial complejo que existe en la actualidad. Además de permitir no solo la mejora en disímiles aspectos, sino que también permite a la organización tomar decisiones adecuadas teniendo en cuenta la variabilidad que se presente. Es importante precisar los elementos del diagnóstico destacando que a partir de ellos es posible manejar información orientada a la toma de decisiones para concretar las acciones que aporten un mayor impulso, lo que evidencia su carácter de mejora continua y por procesos.

La Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Holguín (EABTTH) se vio inmersa en el año 2015 en el proceso de confección del procedimiento para la identificación, validación y certificación de competencias laborales, dicho procedimiento se confeccionó en ese año y aunque se le dio seguimiento en el 2018, se encuentra actualmente en una etapa de mejora continua pues desde aquel entonces no se han realizado estudios sobre este. El Sistema de Gestión Integrado de la Calidad que se comenzó a desarrollar trajo consigo la necesidad de la aplicación y el conocimiento de la gestión por competencias debido a que dentro de este sistema se encuentra el requisito 7.2 que hace mención a las competencias laborales y su importancia dentro del mundo empresarial actual. Es fundamental una correcta gestión del capital humano basado en competencias, no siendo realizada satisfactoriamente en todos sus



procesos, pues la empresa se dedica a la elaboración del tabaco, proceso realizado de forma totalmente manual y que requiere del personal debidamente capacitado y competente. Las acciones de esta entidad tienen un gran peso sobre la economía nacional, ya que el tabaco torcido es uno de los productos con mayor demanda en el mercado internacional, por tal concepto se obtienen grandes cantidades de divisa, permitiendo consigo un mayor intercambio comercial con otros países a través de la Sociedad Mercantil HABANOS S.A. La empresa también es considerada en el orden social sumamente importante pues es una gran fuente de empleo y desarrollo para la comunidad.

Mediante las entrevistas realizadas a los trabajadores y la revisión de documentos, se pudo verificar que:

- No están definidas ni actualizadas las competencias organizacionales.
- No están definidas las competencias de los procesos.
- No están actualizadas las competencias de los trabajadores en cada uno de sus cargos en correspondencia a los cambios del entorno en la empresa.
- Existe un bajo nivel de compromiso y de conocimientos con respecto al proceso de diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y brechas de competencias.
- No se conoce el porqué de la aplicación del procedimiento para la gestión por competencias.
- No se reconoce totalmente la importancia de este nuevo enfoque ni la incidencia positiva que podría tener en la entidad investigada.

Lo antes señalado expresa la necesidad de realizar un diagnóstico de las competencias laborales con un enfoque estratégico, por proceso y de mejora continua en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Holguín, como contribución a la eficacia del proceso de gestión por competencias laborales, lo que constituye el **problema científico** a resolver.

El **objeto de la investigación** se centra en la gestión integrada del capital humano, persiguiendo como **objetivo general**, desarrollar un procedimiento para el diagnóstico de la gestión por competencias laborales con un enfoque estratégico, por procesos y de mejora continua en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Holguín. Lo anterior contribuye a la integración del Sistema de Gestión del Capital Humano.



Para el cumplimiento del objetivo general se definieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico práctico referencial que permita determinar los principales enfoques, teorías y técnicas que actualmente se utilizan para la gestión de competencias laborales y su diagnóstico, analizando su importancia en el contexto de la entidad objeto de estudio.
2. Diseñar un procedimiento para realizar el diagnóstico de las competencias laborales.
3. Aplicar parcialmente el procedimiento propuesto tanto a la organización como a los procesos y cargos de la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Holguín.

El **campo de acción** lo constituye el diagnóstico de la gestión por competencias laborales.

La necesidad de este estudio se sustenta esencialmente en la influencia que tiene el uso de la gestión por competencias en el mejoramiento de los resultados de la organización en cuanto a calidad, satisfacción del cliente, motivación del hombre y capacitación, entre otros; todos ellos en función de responder a las exigencias del entorno y en la importancia que en la actualidad ha adquirido la dirección estratégica del capital humano basada en competencias y dentro de la misma el importante papel de la evaluación del desempeño individual por competencias.

Para la realización de la investigación se cuenta con la siguiente **idea a defender**:

La aplicación del procedimiento diseñado para el diagnóstico de las competencias laborales con un enfoque estratégico, por procesos y de mejora continua, posibilita determinar los problemas existentes y perfeccionar las competencias organizacionales, de procesos y de los cargos en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Holguín.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades a fines:

Métodos teóricos:



- Análisis-síntesis de la información: a lo largo de la investigación en la obtención de la propuesta del procedimiento, con la revisión de literatura y documentación especializada, así como en la experiencia de especialistas consultados,
- Inductivo-deductivo: en la búsqueda, selección y diseño del procedimiento para la implementación del diagnóstico de las competencias laborales,
- Sistémico-estructural: en el análisis teórico y práctico del sistema de las competencias desde la gestión del capital humano; a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación como resultado de un proceso de síntesis,
- Modelación: en el diseño del procedimiento para realizar el diagnóstico de las competencias laborales, así como en los resultados de este proceso.

Métodos empíricos: Observación directa, entrevistas, trabajo en grupo y consulta de documentos oficiales en la caracterización y desarrollo del proceso de evaluación de las competencias de los cargos, los procesos y la organización, además se utilizaron métodos científicos como el método de expertos o Delphi y el método de concordancia de Kendall para el logro de consenso.

Para lograr cumplir con los objetivos de la investigación la tesis se estructuró en dos capítulos, el primer capítulo contiene el marco teórico práctico referencial que aborda los elementos teóricos y metodológicos que sustentó la investigación y el segundo capítulo expone el diseño del procedimiento propuesto para el diagnóstico de las competencias laborales y su aplicación en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Holguín; posteriormente se exponen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos de obligatoria inclusión en el desarrollo de la investigación, en los cuales se relacionan un grupo de modelos que se diseñaron con vistas a la aplicación del procedimiento.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Para abordar y analizar los elementos teóricos y prácticos esenciales en los que se sustenta la investigación, referidos a las tendencias actuales sobre la gestión por competencias como enfoque de GICH en la organización, se estructura el presente capítulo con el propósito de analizar las principales concepciones teóricas que apoyan la investigación. Se realizará un análisis de cómo han evolucionado los principales enfoques y teorías de la GCH, los enfoques de gestión por competencias, estratégicos, por procesos y de mejora continua. Se realiza un estudio del estado actual de la GCH por competencias laborales y su integración con los subsistemas en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Holguín, analizando las principales carencias existentes. La realización del presente marco teórico referencial se muestra a continuación de forma gráfica para su mayor comprensión.

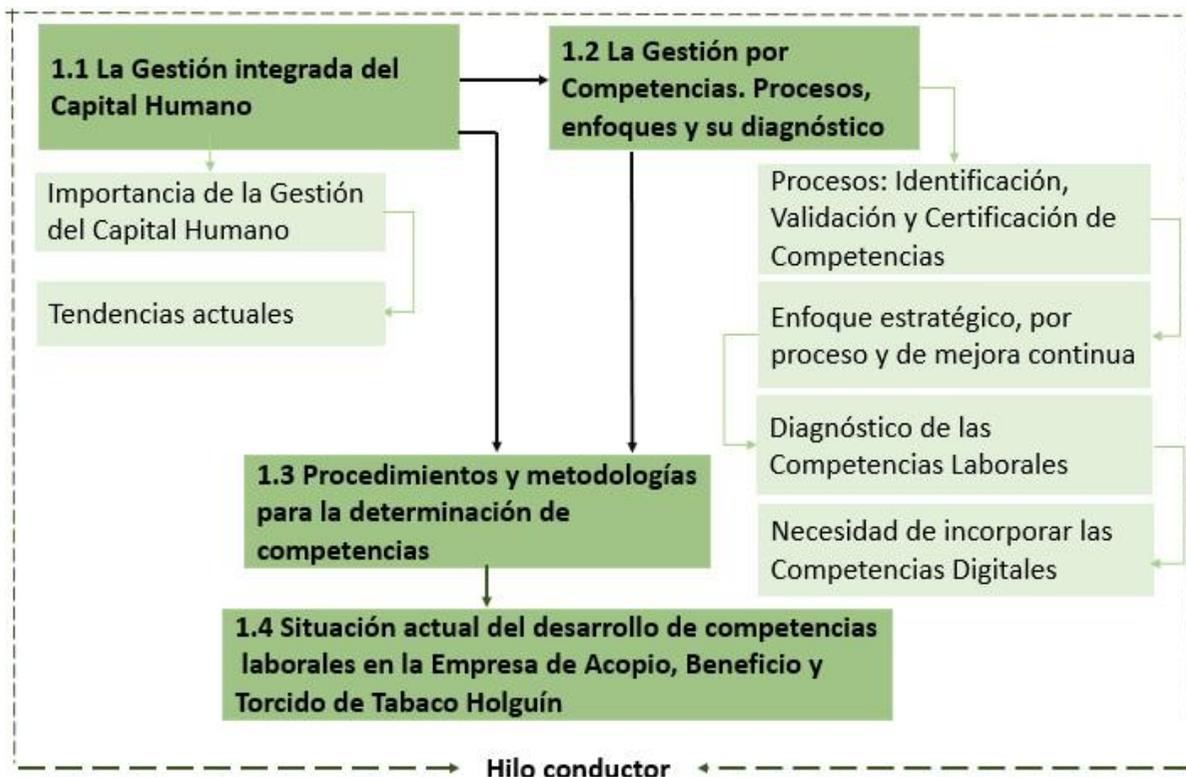


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico-práctico referencial de la investigación

1.1 La Gestión integrada del Capital Humano

La gestión de los recursos humanos ha tenido una evolución desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento en desarrollo, proceso este que, según (Cuesta Santos, 2005), ha comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo e inversor de su potencial humano o capital humano.

Diversos autores han abordado el tema de los recursos humanos, desde diferentes perspectivas, entre ellos (Escobar, 2013); (Cuesta et al., 2018); (Espinoza, 2018); y (Peñalver, 2018), los que de una manera u otra coinciden en conceptualizarlos como conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización, deviniendo en factor de ventaja competitiva más importante en la contemporaneidad; siendo el principal elemento de toda organización, que garantiza el funcionamiento de las diversas áreas de la empresa.

Podemos entonces, concebir los recursos humanos como el factor clave más importante de las organizaciones para obtener el éxito, estos deben ser visto no como costos, sino como una inversión; por lo que, su administración constituye una prioridad para toda empresa.

La aplicación de la gestión estratégica de los recursos humanos es un imperativo para las organizaciones en el actual escenario económico internacional globalizado, sin embargo, muchas no la aplican, fundamentalmente, porque los modelos de gestión estratégica de recursos humanos responden a resultados alcanzados por algunas empresas en determinado contexto, y no constituyen experiencias generalizadas. Una de las definiciones que se considera más completa por los aspectos que esta contempla, y con la que coincide la autora de la presente investigación es la de (Cuesta Santos, 2009). Este autor define a la gestión estratégica de los recursos humanos como el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y el control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.



Existen varias definiciones de GCH, pues diversos autores y especialistas han emitido sus criterios al respecto, o han aportado elementos para su concepción, entre los que se destacan: (Marrero Fornaris, 2002), (Morales Cartaya, 2006), (Cuesta Santos, 2009), y (Parra Villanueva, 2010).

A efectos de la presente investigación se considera la definición de (Morales Cartaya, 2006) de gestión integrada de los recursos humanos y la adoptada en el país en las NC 3000: 2007, ya derogada, referente al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH)-Vocabulario, donde se plantea que es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de recursos humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

El modelo de gestión integrada de recursos humanos es un ciclo que se inicia con la aplicación de la tecnología de diagnóstico, las de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas. Es un sistema de interacciones técnico-organizativas de los módulos que lo componen.

La integración del modelo se materializa mediante dos ejes, que son los siguientes: El vínculo con la estrategia de la empresa y; El vínculo entre los módulos de la gestión de recursos humanos (Morales Cartaya, 2006).

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, en lo adelante SGICH, se basa en las competencias laborales y está integrado por un conjunto de módulos que se complementan. Se resume en el esquema siguiente:



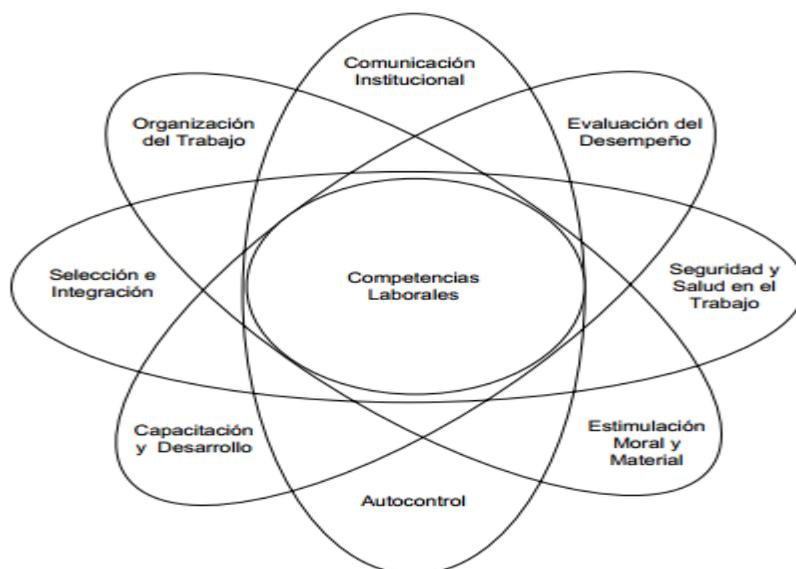


Figura 1.2 Modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano

A modo de resumen se plantea que el modelo del SGICH propuesto en la NC tiene su centro en las competencias laborales, con un enfoque estratégico, integrado y por proceso y cada organización puede diseñar su sistema en correspondencia con sus propias características.

1.1.1 La Gestión integrada del Capital Humano. Su importancia

Los departamentos de recursos humanos han sufrido un giro inesperado, convirtiendo su labor en la empresa en esencial y estratégica.

Tradicionalmente la función del departamento de recursos humanos era gestionar a las personas de una empresa, desde un punto de vista más mecánico y con una finalidad asistencial, cubriendo las necesidades de personal de acuerdo con el desarrollo de la actividad. A causa de la pandemia, que ha supuesto una situación excepcional, se han producido una serie de cambios que afectan el orden establecido. En la actualidad, la gestión integral de recursos humanos se encarga de proporcionar las mejores personas para la empresa. Por tanto, los departamentos de RRHH han transformado sus funciones, teniendo un papel más relevante, a la par que ofrecen soporte directo a la Dirección de la empresa.

Las organizaciones que quieren obtener beneficios saben que precisan de un departamento de RRHH avanzado y muy bueno. A nivel organizativo, se establecen



nuevos sistemas de trabajo, favoreciendo el trabajo en equipo y compartiendo la información, con la finalidad de potenciar la mejora en los objetivos. Así, se establecen nuevos sistemas de comunicación entre los diversos departamentos, mayor eficiencia y ahorro de tiempo, mejor soporte a los empleados, consiguiendo mayor eficacia en la toma de decisiones.

En consecuencia, para afrontar los cambios organizativos de los recursos humanos, se introducen nuevas herramientas de gestión, conocimientos y capacidades, que permitan desarrollar todo el potencial del talento de las personas trabajadoras.

La gestión integral de recursos humanos se consolida como un departamento esencial en la empresa, y se debe tener en cuenta para mejorar la administración de RRHH, que cuando se habla de la gestión de recursos humanos se está refiriendo a la gestión de las personas de una empresa o entidad. ("Los 7 puntos clave en la gestión integral de recursos humanos," 2021) por ello, definir los siete puntos claves de su trabajo mostrará la importancia de su labor.

1. Reclutamiento y Selección

Si hay que referirse a dos funciones conocidas y que se identifiquen con recursos humanos, no cabe duda de que son, reclutamiento y selección de personal. No se debe obviar que es este departamento quien mejor lleva la administración y gestión de talento en una empresa.

Reclutar a los mejores empleados, y más afines, garantiza mayor adaptabilidad y mejores resultados. Sus técnicas son conocidas: entrevistas, verificación de referencias, evaluaciones, y otros métodos de selección.

Las técnicas de selección también se han tenido que adaptar al nuevo paradigma del mercado laboral, donde existe una alta profesionalización y cualificación y es necesario detectar en los procesos de selección, el potencial y la aportación que podrá realizar el candidato a lo largo de su carrera. Actualmente es mucho más frecuente participar en varios procesos de selección a lo largo de la vida laboral, es habitual el cambio de empresa con la finalidad de buscar mejoras o promociones, por lo que se encuentran con la paradoja que no sólo los candidatos tienen que ofrecer su mejor versión, sino que las empresas deben mostrar elementos cautivadores para que los mejores



profesionales quieran pertenecer a su Compañía. Así, existen determinados galardones que hacen a las empresas más atractivas para trabajar.

2. Gestión del rendimiento

Una vez los trabajadores forman parte de la plantilla, llega el siguiente paso: ayudar a los trabajadores a sacar lo mejor de sí mismos y mejorar así los resultados.

Se realiza un seguimiento, en general suele ser en ciclos anuales donde se monitorea el rendimiento del trabajador. Si la gestión se ha realizado bien, (función compartida entre RRHH y la Dirección) los empleados mejoran la eficiencia, sostenibilidad y el margen de beneficio de la empresa.

Cuando una persona trabajadora no encaja en el perfil requerido o bien no se encuentra alineada con la cultura corporativa, la extinción de su contrato también debe llevarlo a cabo el Departamento de RRHH.

Además, el proceso del tan temido “despido” ha sufrido un cambio de prisma, con un enfoque mucho más profesional y menos agresivo, cuidando en las empresas más avanzadas el efecto psicológico y la posible repercusión en la reputación, que puede tener una política de extinciones sin criterio y arbitraria.

3. Aprendizaje y desarrollo

El aprendizaje y desarrollo está dirigido por el departamento de recursos humanos dentro de la empresa, lo que garantiza que la plantilla se adapte correctamente a los cambios, en la tecnología, en los métodos, así como en lo legal y social. Esto ayudará a su capacitación y a la mejora de sus habilidades, impulsando la consecución de sus objetivos a largo plazo.

La inversión de las empresas en la formación continua de las personas trabajadoras se ha impuesto como una necesidad, incluyendo no sólo los contenidos propios del puesto de trabajo, sino la formación referida a las nuevas herramientas informáticas, nuevos sistemas de gestión o la publicación de normativa.

4. Plan de sucesión

Otra de las claves del departamento mencionado es el plan de sucesión, denominando así el proceso de planificación de contingencias en el caso de que los empleados clave abandonen la empresa. Este proceso estará basado en calificaciones de desempeño y en los esfuerzos de capacitación y desarrollo, creando de este modo un flujo de talento.



Las gestiones de las funciones en los puestos de trabajo en las empresas cada vez están más compartidas, derivados del trabajo en equipo, por lo que prescindir de una persona resulta menos complicado para dar continuidad, comparado con épocas anteriores, donde existía un mayor individualismo y secretismo en el trabajo desarrollado por cada uno.

5. Compensación y beneficios

La compensación y los beneficios es otro de los pilares. Una de sus funciones clave es garantizar la igualdad y equidad en la remuneración, así como impulsar compensaciones justas que promuevan la motivación y sean claves para retener a los empleados.

Las obligaciones impuestas de igualdad retributiva entre mujeres y hombres, exige la realización de un registro retributivo y auditoría salarial, lo que permite realizar un análisis exhaustivo de todos los conceptos salariales y detectar posibles desviaciones o desigualdades.

Los costes de personal suelen ser una de las partidas más voluminosas de los costes fijos en las empresas, por lo que establecer un adecuado sistema de retribución, compensación y beneficios, así como monitorizar los aumentos salariales o establecer esquemas estandarizados de méritos, tiene un efecto directo en el margen de beneficio de las empresas.

6. Sistemas de información de recursos humanos

Este punto, así como el último, se refieren a las herramientas para la consecución y desarrollo de los puntos anteriores. Por ejemplo, el sistema de seguimiento o ATS, les ayuda a realizar el seguimiento de los solicitantes y contrataciones. Otro, como el sistema de gestión del aprendizaje, lo utiliza aprendizaje y desarrollo. La gestión del desempeño y la de compensación utilizan otros sistemas. Sin embargo, todas estas funciones se podrían desarrollar también en un mismo sistema de información, denominado HRIS o Sistema de información de recursos humanos

7. Datos y análisis de recursos humanos

En los últimos años el departamento de recursos humanos se ha visto orientado, cada vez más, hacia los datos. Los sistemas de información comentados en el punto anterior son claramente sistemas de entrada de datos.



Una forma de realizar un buen seguimiento de los datos críticos es a través de métricas o KPIs de recursos humanos. De este modo, se analiza el rendimiento de una empresa en una determinada medida (se conoce como informe de recursos humanos), centrandó el análisis en el estado actual y pasado de la empresa.

Al observar y medir estos datos, las decisiones a tomar se vuelven mucho más objetivas, lo que facilita encontrar el apoyo de la Dirección para dichas decisiones. Así, la valoración de los puestos vendrá determinada por los objetivos marcados previamente.

El nuevo papel de los RRHH en la era digital

Finalmente se verifica que no solo es uno de los departamentos más afectados por la situación del Covid-19, sino que a lo largo de 2022 seguirá teniendo que adaptarse a los cambios sufridos en las empresas.

Sin lugar a duda, hay aspectos que han cobrado actualidad en el presente, aunque ya se estuvieran tratando en el pasado, como el teletrabajo, la flexibilidad, la digitalización y la virtualización. Esto requerirá un cambio importante en la cultura de empresa, debiendo definir los nuevos valores, objetivos y propósitos con el fin de recuperar la confianza perdida de los empleados, y teniendo en cuenta, sobre todo, la mayor importancia de los factores humanos y emocionales. Reforzar el compromiso de los empleados con el proyecto de la organización es esencial.

La difusión de los valores de la empresa, mediante una gestión sostenible, dentro de los parámetros de la Agenda 2030 y fomentando la Responsabilidad Social Corporativa, será uno de los pilares en la gestión de las personas.

Este nuevo papel conlleva ciertos retos como gestionar la motivación y el liderazgo, las nuevas capacidades, la digitalización en los procesos selectivos, el teletrabajo, los colaboradores externos y el trabajo colaborativo.

Para terminar, estos nuevos retos y la mayor orientación hacia los datos, deberán ir encaminados siempre a una mayor y mejor transformación digital del departamento de RRHH. Y entre otros puntos, se deberá centrar todo el esfuerzo, en las personas, la organización, los costes, los riesgos y la transformación digital del departamento de recursos humanos y de la empresa, obteniendo así mayor avance en la competitividad de esta última.



Dada la nueva forma de trabajar, mediante nubes, compartiendo información y utilizando en ocasiones equipos personales, derivados de la necesidad del teletrabajo, es importante la seguridad de la información, con una buena política de privacidad y protección de datos, además de ser necesario para el cumplimiento de la normativa de protección de datos (LOPDGDD: Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales); integrar el software de gestión de recursos humanos en la infraestructura IT de la empresa; contar con un acceso restringido y controlado de los datos; e implementar medidas de seguridad en el control horario.

De este modo, dado lo acontecido y el desarrollo actual, son muchas las necesidades y las expectativas puestas en el departamento de recursos humanos, que deberá estar a la altura de ellas.

Los nuevos retos a los que se enfrentan los departamentos de RRHH dentro de la revolución digital, deben entenderse como un desarrollo compartido y en paralelo, tanto de la empresa como de las personas trabajadoras.

La gestión de recursos humanos contribuye a que los seres humanos que integran una empresa apoyen al logro de los objetivos y es una de las principales funciones de la empresa, es por eso que la manera en que los empresarios pretenden encontrar a los empleados más adecuados para cada puesto y para cada momento, que tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que le son encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente para alcanzar los fines de la organización es fundamental ("Gestión de recursos humanos: Importancia y objetivos," 2022).

La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan:

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



La gestión de recursos humanos es una de las áreas más importantes de la administración de la organización, puesto que las personas son el recurso más importante de cualquier empresa. Además, se encargan de producir nuevos productos, emplean recursos financieros y controlan la calidad.

Estos rasgos mencionados anteriormente muestran por consiguiente que la necesidad de formar adecuadamente los recursos humanos es tarea de todos. Las empresas deben tener presente que el capital humano proporciona creatividad en la organización y es el que produce los bienes y servicios, por lo que si no cuentan con trabajadores eficientes es imposible lograr sus objetivos con los mejores resultados. En la era actual la tecnología y la información están al alcance de todas las organizaciones, y es imprescindible para cualquier organización que las personas tengan la capacidad para adaptarse al cambio porque es la única ventaja competitiva que tienen las empresas para diferenciarse una de otras (Sánchez Cruz, 2016).

La gestión de recursos humanos afecta directamente la capitalización (valor) de la empresa. La participación de los activos intangibles (marca, potencial intelectual del personal, política de personal) en los activos totales de la organización van creciendo.

La gestión de los recursos humanos como competencia interna más importante de una organización, es uno de los factores que garantiza el liderazgo en la competencia, ya que se presenta entre las ventajas competitivas más importantes de una organización y se convierte en una garantía de su éxito y supervivencia frente a una mayor competencia.

Según varios expertos, es la gestión de recursos humanos lo que permite a las empresas pasar de una serie de compañías buenas y exitosas a los líderes en un determinado segmento de mercado.

En resumen, la gestión de personas es una de las áreas más importantes de la gestión de la organización. Las personas son el recurso más importante de cualquier organización. Crean nuevos productos, acumulan y utilizan recursos financieros, controlan la calidad. Las personas son capaces de mejora continua y desarrollo. Sus capacidades e iniciativa son ilimitadas, mientras que otros recursos son limitados.



1.1.2 Tendencias actuales en la Gestión del Capital Humano influenciadas por la Cuarta Revolución Industrial

En una era de cambios constantes, las organizaciones y los responsables de las áreas de Recursos Humanos están llamados a reescribir las reglas de organización, contratación, desarrollo y gestión para poder atraer y retener a la fuerza laboral del siglo XXI.

Nos encontramos en una nueva era, a menudo conocida como la “Cuarta Revolución Industrial” o la era del “Gran Cambio”, en el que la fuerza laboral es cada vez más digital, diversa, global y eficiente con los medios sociales y la automatización. Al mismo tiempo, las necesidades y expectativas de las empresas también están evolucionando más rápido que nunca antes: nuevos perfiles, herramientas, tecnología y modelos de negocio.

El reto de las organizaciones es precisamente aprender a cubrir la brecha entre las nuevas necesidades de la fuerza laboral y los requerimientos que demanda el ecosistema empresarial actual. Se pretende que estas tendencias sirvan de decálogo para los líderes empresariales y de recursos humanos, en la óptima gestión del capital humano, marcando un nuevo conjunto de reglas para el actual entorno socioeconómico ("Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos," 2022).

Entre las tendencias en la gestión RRHH se encuentran:

1. Hacia la organización del futuro

La forma en que las organizaciones operan en la actualidad es radicalmente distinta a como lo hacían hace diez años. Debido a las exigencias del cambio organizacional, se considera importante la construcción del modelo organizacional del futuro.

La agilidad juega un papel clave en este nuevo modelo. Romper con las estructuras jerárquicas y encaminarse a modelos centrados en el trabajo entre equipos, cada uno de ellos con recursos y capacidades para tomar decisiones, es necesario para poder competir y ganar en el entorno empresarial.

Este nuevo modelo de gestión entre equipos requiere de nuevos líderes que cuenten con habilidades como la negociación, resiliencia y pensamiento sistemático. Líderes que conozcan en detalle las habilidades de cada individuo con el fin de poder formar nuevos grupos con rapidez y eficiencia, y que sepan definir unos objetivos claros y



cuantificables a cada uno de los equipos. Existen técnicas como la ONA, también conocida como Organizational Network Analysis, que ayudan a las empresas a conocer e identificar a los expertos y las conexiones existentes entre los distintos equipos.

2. Carreras profesionales y formación

Las herramientas de aprendizaje están cambiando rápidamente. Los sistemas tradicionales están siendo complementados o sustituidos por una amplia gama de nuevas tecnologías como Youtube, edXm, Udacity. Esta nueva realidad está forzando a las compañías a rediseñar sus estrategias, ofreciendo oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuo. Los líderes empresariales afirman que sus organizaciones son cada vez más flexibles y ya cuentan con modelos de desarrollo profesional dinámicos. Además, esto ayuda a mejorar la cultura corporativa.

3. Adquisición del talento

En la actual era digital, la imagen de marca que proyecte una empresa debe ser atractiva para ser capaz de atraer al mejor talento. Es por ello que cada vez múltiples compañías hacen más esfuerzos en la gestión del employer branding, que consiste en reforzar la imagen y percepción de una organización hacia sus clientes, empleados, y en especial sus potenciales candidatos.

Esto requiere de una mezcla efectiva de atributos, entre los que se encuentran las experiencias que se viven en el entorno y un sólido plan de desarrollo profesional. De hecho, es tan necesario llevar a cabo campañas de difusión que atraigan nuevos candidatos como la realización de campañas de marketing² para promocionar un producto o servicio. Esto puede hacerse a través de herramientas cognitivas, y otras soluciones de video y planificación.

4. La experiencia del empleado

Para fidelizar a los Millennials³, los departamentos de RRHH están utilizando nuevos enfoques como el design thinking y el employee journey maps. Se están centrandos en comprender y mejorar la experiencia del empleado, sin olvidar que una buena experiencia para los empleados se traduce en una buena experiencia para los clientes.

² Marketing. Conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto.

³ Millennials. Generación que creció con la tecnología y la cultura popular desarrollada entre los años 80 y 2000.



Es por eso que se posiciona como una de las mayores prioridades para este año.

Un employee brand se traduce en reputación para la empresa, la experiencia que el empleado cuenta al mundo puede convertirse en una ventaja competitiva. No debemos olvidar el monitorizar y analizar la satisfacción de los distintos tipos de trabajadores como los freelance, empleados a tiempo parcial y alumni.

5. Hacia un nuevo modelo de gestión: Performance Management

En los últimos años las organizaciones han cambiado radicalmente la forma en que evalúan a sus empleados, y para ello se debe reentrenar a los líderes para implementar nuevas metodologías de seguimiento del trabajo.

Se están adoptando metodologías team-centric, que se focalizan en el trabajo en equipo. Más que fijarse en los logros individuales del empleado, se centran en evaluar el impacto de la contribución de este en el equipo.

Hay que tener en cuenta que, si el equipo gana, el empleado gana; y por ende la empresa. La información cualitativa es la que ayuda a las organizaciones a identificar a los empleados más productivos y llevar a cabo promociones y otras recompensas con ellos.

6. Cambios en el modelo de liderazgo

Los nuevos líderes necesitan tener habilidades diferentes a los de generaciones anteriores, pero la mayoría de las empresas no se han movido lo suficientemente rápido como para desarrollar líderes digitales.

El nuevo tipo de líder debe saber construir y dirigir equipos, mantener a la gente conectada y fidelizada y promover una cultura de innovación, aprendizaje y mejora continua.

Es necesario construir nuevos modelos de liderazgo, ya que ahora las compañías aspiran a diferentes metas como la innovación. El 90% de ellas están rediseñando sus organizaciones con el objetivo de ser más dinámicas, team-centric y conectadas. Esta es una de las mayores necesidades de las empresas actualmente, ya que solo un 5% de las compañías creen tener buenos líderes con habilidades en el campo digital.

7. La digitalización del departamento de Recursos Humanos

Los departamentos de RRHH juegan un papel crucial para ayudar a la transformación digital de una empresa. Se enfrentan a un doble reto: por un lado, el de transformar las



actividades del propio departamento y por otro el de transformar a la fuerza laboral. Según datos, el 33% de los equipos de recursos humanos a escala mundial, están utilizando algún tipo de inteligencia artificial y el 41% están desarrollando activamente aplicaciones móviles para ofrecer servicios de recursos humanos.

Los líderes que sean capaces de adoptar nuevas tecnologías y formas de trabajar, así como de reinventarse constantemente, tendrán un fuerte impacto en los resultados de la empresa y en la experiencia de sus empleados.

8. Analista web⁴: uno de los perfiles más demandados

La transformación digital ha dado lugar a un nuevo perfil profesional, el analista web. Las organizaciones están rediseñando sus equipos analíticos para desarrollar soluciones digitales que permitan medir, analizar y utilizar la información, y así comprender en profundidad cada parte de los procesos de operaciones.

La analítica web se está aplicando a una gran variedad de procesos empresariales, siendo los de contratación los que más requieren de esta medición, seguido de la gestión del rendimiento. Las nuevas herramientas de análisis permiten a los ejecutivos disponer de una gran combinación de métricas para ayudarles a comprender qué estrategias son las que realmente están generando resultados.

9. Estrategias de diversidad e inclusión

En el convulso entorno político en el que nos encontramos donde los nacionalismos han ganado terreno y los cambios demográficos hacen que distintas generaciones, convivan en un mismo lugar de trabajo, han convertido las estrategias de diversidad e inclusión en una de las prioridades para este año.

La diversidad e inclusión impactan directamente la marca, al rendimiento y a los objetivos corporativos, convirtiéndose en uno de los aspectos más relevantes para la adquisición de talento y la construcción de la ya mencionada employment brand. Los autores referenciados junto al de este trabajo creen que la adecuada implementación de estas estrategias, suponen una ventaja competitiva para la empresa.

Las organizaciones están obligadas a fijar un nuevo conjunto de reglas basadas en la transparencia y que influyen cambios en los procesos y herramientas de medición para

⁴ Web. Conjunto de información que se encuentra en una dirección determinada de internet.



identificar posibles problemas de desigualdad de género, raciales o disparidades en las compensaciones y recompensas.

10. La transformación de los puestos de trabajo

La naturaleza de los trabajos está cambiando como consecuencia de la creciente adopción de tecnologías cognitivas y de la digitalización de procesos. La automatización, la robótica y los sistemas de inteligencia artificial están transformando la fuerza laboral. A su vez, las organizaciones están rediseñando los puestos de trabajo para tomar ventaja de la implementación de estas tecnologías.

Mientras algunos dramatizan las consecuencias negativas que estas tecnologías tendrán, está comprobado que la utilización de estas herramientas no solo ayudará a crear nuevos puestos de trabajo especializados, sino que además incrementará la productividad. Se debe pensar en los trabajos como un conjunto de tareas que, si pueden ser automatizadas, ayudarán a concentrar los esfuerzos humanos en la experiencia del cliente, la experiencia del empleado y en la propuesta de valor de la organización a la sociedad.

1.2 La Gestión por Competencias. Procesos, enfoques y su diagnóstico

La gestión por competencias es un proceso que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.

El éxito radica en la calidad y en la disponibilidad del factor humano. Cuanto mayor esté integrado y más se aprovechen las cualidades de cada uno de los integrantes del equipo más competitiva será la empresa englobada en un mercado en constante cambio. Así pues, además de incidir en el desarrollo profesional de las personas, permite al directivo vincularse en la gestión de sus recursos humanos, y contribuye en que la toma de decisiones se realice de forma objetiva y con criterios homogéneos.

En un sistema de gestión por competencias lo relevante es analizar la ocupación en términos de las competencias necesarias para garantizar la excelencia en el desempeño del puesto de trabajo. Por este motivo será imprescindible realizar un



correcto diseño del perfil con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto alineado con la cultura organizativa.

Por otro lado, dentro de la gestión integrada del capital humano, la gestión por competencias se presenta como un gran marco de actuación que engloba los principales procesos y políticas de gestión de personal. Por lo que puede verse aplicada en las siguientes áreas:

Selección: obtener la identificación de perfiles ideales de los puestos para conseguir una mayor adecuación entre persona y puesto.

Formación y desarrollo: permite identificar las necesidades formativas ya sean individuales o grupales, con ello se consigue desarrollar y mejorar las competencias para desempeñar exitosamente las funciones del puesto requerido.

Planes de carrera y sucesión: tener identificadas las competencias de los empleados más talentosos facilitará la toma de decisiones en nuevos procesos.

Política retributiva: de igual manera las competencias en este sentido son un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función al desempeño realizado, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de una evaluación del desempeño basada en criterios objetivos y medibles.

En definitiva, con este sistema los profesionales de Recursos Humanos cuentan con un perfil de competencias orientado al desarrollo de las personas, y en buena medida, se toman en consideración las valoraciones y demandas de la dirección. En cualquier caso, para lograr el desarrollo de un modo efectivo además de tener en cuenta la evaluación, se debe contar con las herramientas y motivaciones necesarias que permitan alcanzarlo con solidez y garantía de éxito.

En la actualidad dentro de la GCH ha alcanzado un papel preponderante la gestión por competencias (Zayas Agüero, 2002). El término competencia surge por la necesidad de estudiar, analizar y controlar la actividad laboral en los procesos reales, por lo que su principal característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar.

En el modelo de (Morales Cartaya, 2006), al cual se hizo alusión anteriormente, se plantea que estas representan el centro del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH) por el fuerte vínculo que tiene con el resto de los módulos.



Muchos autores expresan en sus estudios diversos conceptos sobre competencia laboral, los que en sí la definen como una capacidad o aptitud. La NC 3000:2007 plantea que las competencias son 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 correspondencia 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 modelo de gestión integrada de los recursos humanos, (Morales Cartaya, 2006), le asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con los recursos humanos en la empresa. Otros autores como (Zayas Agüero, 2002); (Morales Cartaya, 2006); (Sánchez Rodríguez, 2007); (Nieves Julbe, 2010); expresan la importancia que estas propician para la GCH. La autora de esta investigación concuerda con los criterios analizados anteriormente por los autores correspondientes, por lo que se refiere al término de competencia laboral según lo planteado por (Sánchez Rodríguez, 2007) quien define a estas competencias como una compleja y sinérgica estructura de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socio-afectivos que conducen al trabajador hacia un desempeño superior de sus funciones y tareas, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y la estrategia de la organización.

Con relación a la clasificación de las competencias en este trabajo se asume la clasificación propuesta por (Morales Cartaya, 2006) atendiendo al nivel funcional, pues, esta se adapta al lenguaje empresarial cubano apoyándose de la tipología expuesta por (Delgado Martínez, 2000). Se denominaron a las mismas como **esenciales o de la organización** a aquellas que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes, de **procesos** se referirán a los comportamientos precisos en cada unidad funcional y las competencias de **cargos** que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes y están contextualizadas en procesos de trabajo específico (Cuza Noa, 2020).



1.2.1 Procesos: Identificación, Validación y Certificación de Competencias

Nuestro país asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico, pues a su alrededor se desarrollan el resto de los procesos de GCH. Estas competencias se identifican, se validan y se certifican, según la NC 3001:2007, la cual fue derogada pero sus sustentos aún son válidos, por lo que se sigue empleando como guía para llevar a cabo estos procesos en los niveles siguientes:

- La organización (competencias distintivas de la organización).
- Los procesos de las actividades principales (competencias de los procesos).
- Los cargos de los procesos de las actividades principales (competencias del cargo).

Existe un consenso en que el proceso de gestión de competencias laborales consta de varias etapas: identificación, normalización, formación, evaluación y certificación. Estas están comprendidas en el procedimiento propuesto por (Suárez Vélez & Hernández Delgado, 2009). El procedimiento se concibe a partir de la definición de las competencias distintivas de la organización (nivel estratégico), las competencias básicas de los procesos (nivel táctico) y finalmente la determinación de las competencias de los puestos (nivel operativo). Se basa en los conceptos que se sustentan en la presente investigación, asume como punto de partida los aportes de teorías precedentes acerca de gestión de procesos, el enfoque basado en competencias y la GCH basada en competencias.

Etapas I: Identificación

Proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen de manifiesto con el fin de desempeñar una actividad de forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo. En esta etapa se emplean métodos y herramientas requeridos.

Partiendo del análisis de las funciones, de los conocimientos, actitudes y habilidades, que deben ser exigidos en el cargo para un desempeño superior de cada trabajador, se confecciona la matriz de competencia. Esta matriz permite la confección del perfil de competencia de cada cargo.



Una vez que se realiza el proceso de identificación de las competencias para los diferentes niveles, se procede al análisis y aprobación por la alta dirección de las competencias identificadas; quedan validadas, aprobadas y recogidas en un solo documento, se convierten así en una referencia para el trabajo en la empresa.

Etapa II: Normalización

El sentido de la normalización es reconocer la aplicabilidad de una determinada competencia para una generalidad de casos en diversos ambientes laborales.

La norma técnica de competencias laborales se describe a partir de los elementos siguientes: lo que la persona debe ser capaz de hacer; la forma en que puede evaluarse lo que se hizo, las condiciones en que se demuestra la aptitud, y los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de la eficiencia con que se realiza el trabajo. Esta norma se genera a través de un proceso de consenso entre los trabajadores que intervienen activamente en la confección del rol laboral, con el objetivo de acordar la metodología de definición de buenas prácticas, los indicadores a considerar y el nivel de autonomía y responsabilidad. Contiene los elementos siguientes: Unidad de competencia, realización profesional, criterios de desempeño, evidencias de desempeño, campo de aplicación, evidencias de conocimiento y comprensión, guía para la evaluación.

Etapa III: Formación

Como resultado del establecimiento se obtienen las competencias deseadas por lo que se hace necesario evaluar el nivel real de las competencias para proceder a la formación sobre la parte teórica y práctica de la competencia. Estas variantes de solución pueden ser cursos de capacitación, la autoformación controlada, o la utilización de presentaciones o demostraciones didácticas.

Etapa IV: Evaluación

La evaluación permite verificar la capacidad del trabajador para cumplir el estándar establecido en la norma de competencia, no se hace solamente una vez, es un proceso progresivo e incluso cotidiano. En este proceso se deben:

1. Definir los métodos a utilizar para la recolección de evidencias.
2. Recolectar las evidencias de desempeño y conocimiento.
3. Comparar las evidencias frente a la norma.



En este sentido, es importante contar con el grupo de experto para la identificación de los trabajadores que tienen un desempeño laboral superior y un desempeño laboral adecuado.

Etapa V: Certificación.

En este último proceso se reconoce formal, pública y temporalmente la capacidad laboral demostrada por un trabajador y se deja constancia del certificado emitido al trabajador en el Registro de control de certificación de competencias y en el expediente individual de capacitación del mismo.

El certificado es temporal, las competencias a que se refiere son susceptibles de obsolescencia debido a los cambios en la tecnología u organización del trabajo. Entonces el certificado debe ser renovado en períodos de tiempo usualmente fijados en la norma de competencia (Taillacq Blanco et al., 2015).

1.2.2 Enfoque estratégico, por proceso y de mejora continua del diagnóstico de la Gestión por Competencias

En la actualidad se ha llegado a un alto desarrollo en el campo de la dirección, las organizaciones se ven sometidas a retos y desafíos a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Estos cambios afectan a los individuos, modificando su visión de la vida, sus valores y creencias, sus actitudes, expectativas y conductas, dándose una influencia recíproca entre los individuos y las organizaciones en las que se desempeñan. (Cuesta Santos, 2005), destaca como unos de los rasgos fundamentales de la actual GRH su carácter sistémico y estratégico al señalar “La GRH no se hace desde ningún departamento o área, se hace como función integral de la organización y, además, de manera proactiva”.

La gestión por competencias como centro de la gestión de capital humano se debe realizar con un carácter estratégico, que garantice la alineación de las competencias laborales con la estrategia empresarial, teniendo en cuenta todos los niveles de la organización.

El carácter estratégico de la gestión por competencias se manifiesta al asumir como punto de partida el análisis de los elementos estratégicos de la empresa, diseñándolos o revisándolos para lograr la alineación de estos con las competencias que se



determinen y la compatibilidad del proceso de desarrollo de competencias con la estrategia empresarial.

La correspondencia con la estrategia de la organización se logra además al concebir las competencias representando el nexo de las conductas o desempeños individuales con la estrategia empresarial, de ahí que la gestión de las competencias implica una mayor integración entre estrategias, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas que integran la organización.

Los nuevos enfoques de trabajo exigen trabajar por procesos, que se entienden como la actividad que transforma elementos de entrada en elementos de salida con un valor añadido.

En la gestión de capital humano se ha seguido el mismo estilo definiendo procesos, todos los cuales se relacionan entre sí, de los resultados que se obtenga en unos depende el desarrollo de otros, el centro de estos lo configura el perfil de competencias laborales.

Es por ello que la gestión por competencias debe tener como base la gestión por proceso, que garantice que el perfil de competencias laborales sea el insumo fundamental que oriente la gestión del recurso humano y la inversión de los activos de competencias en procesos clave para la empresa. En esta gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso obtener las competencias como insumo y al perfil, información para su mantenimiento y actualización, mostrando su relación directa con el propio trabajador e indirectamente con los demás procesos de la organización.

La mejora continua, en la actualidad, es una estrategia la cual constituye una serie de programas de acción para lograr un objetivo. Desde el Método General de Solución de Problemas (considerado el más simple y antiguo) hasta los contemporáneos que se caracterizan por tener carácter cíclico como:

Calidad Total: La cual es una filosofía que se caracteriza por prevenir y, por ello, reducir drásticamente todos los costos de no calidad y está basada en principios, entre los cuales se encuentran la orientación al cliente, las mejoras continuas y el trabajo en equipo (Jurán, 1990).



Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad: En el incremento de la productividad de las empresas de bienes y servicios, el Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad (PPMP) busca implementar procesos de cambio con la filosofía de la mejora continua y consta de las siguientes etapas (Pacheco Espejel, 1993): Involucramiento, diagnóstico, estrategia de solución, instrumentación y evaluación, y ajuste.

Benchmarking: (Díaz, 1997) define el benchmarking como el proceso de identificación, conocimiento y adaptación de las prácticas y procedimientos provenientes de las organizaciones de cualquier parte del mundo, para ayudar a una organización a mejorar su actuación.

Perfeccionamiento Empresarial: En la actualidad el sistema empresarial cubano se encuentra en un proceso de perfeccionamiento donde, se han creado las condiciones requeridas para comenzar un proceso de mejora continua en todas las esferas de la actividad empresarial, que asegure una alta eficiencia, es tanto así que el noveno paso de este proceso de perfeccionamiento lo constituye la mejora continua.

Como parte del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial se contempla la Gestión de Capital Humano como uno de los principales sistemas que lo componen, debido a la importancia que tienen los recursos humanos dentro de una organización para lograr una mayor productividad y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Todos estos programas demandan participación activa y compromiso del capital humano, refuerzan la necesidad del diagnóstico, contribuyen a la creación de una cultura organizacional, requieren del control y evaluación de los resultados mediante indicadores.

Este análisis evidencia la necesidad del enfoque estratégico, por proceso y de un sistema adecuado de GRH para la aplicación práctica de la filosofía de la mejora continua (Marrero Fornaris, 2002), (Fernández Estrada, 2013).

La gestión por competencias constituye una herramienta eficaz para la gestión del cambio y la mejora de la gestión. Con ella la gestión de los recursos humanos adquiere una simplificación de gran valor en etapas de cambio o mejora organizativa. Facilita la evaluación continua del desempeño de forma generalizada. La mejora profesional individual y del grupo de trabajo están en continua progresión integrándose



cotidianamente en la organización. Mejora el rendimiento individual y organizacional. Al alinear las competencias específicas y genéricas demandadas por la empresa con las del trabajador, integra los objetivos de la organización con los de la persona, así se genera un compromiso personal del empleado por lograr un alto grado de excelencia en las competencias identificadas en él, incrementando su rendimiento. Introduce un nuevo modelo de liderazgo facilitador y capacitador cuyo resultado es un clima laboral de mutua cooperación. Contribuye a adaptar a la persona al puesto y a la cultura organizativa. Incrementa la satisfacción y motivación de la persona a la vez que le estimula a maximizar su eficiencia. A partir de los resultados de la evaluación del desempeño, proporciona la base para establecer un sistema de remuneración más justo, equitativo y eficiente. Respecto al branding, la gestión por competencias aporta en la excelencia en el desempeño hacia los clientes. La empresa es percibida como sólida y confiable, dado su compromiso por garantizar un negocio con desempeño óptimo. Genera ventajas competitivas. Partiendo de un mejor control y un ajuste de desviaciones más efectivo, se generan respuestas más rápidas a la demanda de los clientes, así como tiempos de reacción más cortos, mayor agilidad y actualización. Facilita la búsqueda y retención de talento, simplificando la generación de planes para su desarrollo como los de formación y de carrera. Los profesionales mejor calificados se interesan por trabajar en un lugar con reputación y que logre estos resultados. Disminuye los costos. Un entorno laboral en el que los empleados se sienten más motivados aumenta la productividad y el rendimiento, tanto individual como de los equipos. También disminuye los errores; tienen necesidades de formación más específicas; disminuye notablemente el ausentismo laboral y la rotación de personal, que son dos de las variables con mayor incidencia en costos que tiene la gestión de personas.

1.2.3 Diagnóstico de las Competencias Laborales enfocado en su modelo de gestión

Un diagnóstico de competencias es un método de investigación que las organizaciones realizan para identificar deficiencias dentro de sus procedimientos, y para perfeccionar e identificar las nuevas competencias de los tres niveles organizativos en las empresas,



para lograr en sí una mejor imagen empresarial y contar con un personal cada vez más capacitado y competitivo.

El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión proactivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para facilitar su adecuada dirección. Así mismo es un proceso de evaluación permanente de los diferentes aspectos de la empresa para apreciar su estado y sus posibilidades de sostenibilidad, crecimiento y desarrollo. Es una herramienta de la dirección y requiere de colaboración entre los miembros de la organización para recoger información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones.

El proceso incluye la evaluación del procedimiento implementado en la entidad, de las competencias organizacionales, de las competencias de los procesos y de sus cargos, así como identificar insatisfacciones por parte del evaluado y conductas de mal proceder. Todo esto permite descubrir cuáles son los puntos fuertes y débiles para actuar en consecuencia.

El diagnóstico de la competencia, no solamente muestra los puntos fuertes y débiles del personal y de la empresa, sino que también permite realizar un análisis de brechas de competencia y realizar los ajustes necesarios.

El tema de la evaluación de competencias es de carácter multiforme, debido a la variedad de enfoques y de concepciones sobre la competencia. Hay dos perspectivas metodológicas principales: la educativa o curricular y la gerencial.

La perspectiva educativa o curricular está alineada con el enfoque de certificación de competencias. En esta perspectiva, la competencia es la aptitud para desempeñar idóneamente un oficio u ocupación. La competencia se considera una variable discreta de carácter binario: sólo admite dos valores (competente o no competente aún).

En el mundo empresarial, se ha adoptado el concepto competencia en términos de desempeño. Se hace referencia a las competencias como características personales subyacentes, que soportan el desempeño superior. La competencia se concibe asociada al desempeño idóneo de un rol. En este sentido, una ocupación (cargo u oficio) se despliega en un conjunto de roles.



En el mundo empresarial, no todas las personas deben desplegar las competencias, hasta el nivel de maestría o en un cien por ciento. Las competencias se asocian a roles y cargos, entendiendo el cargo como un conjunto integrado de roles.

Este diagnóstico aportará innumerables ventajas entre ellas: la posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo. El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo. La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados. La gerencia del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa. El aumento de la productividad y la optimización de los resultados. La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose en un proceso de Ganar-Ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas. Además, cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo. La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación.

El éxito empresarial exige la capacidad de reaccionar y adaptarse a situaciones imprevistas del entorno, es importante realizar un monitoreo sobre la ejecución de los planes frente a estos cambios, que como resultado podrían llevar a identificar y generar mejoras que permitirían plantear objetivos estratégicos que ayuden a un excelente desempeño de la organización, para así lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización que hayan sido identificados, de tal forma, que se lleven a cabo las herramientas necesarias, que sirvan ante las situaciones inesperadas como facilitadores para mantenerse en la competencia. En el diagnóstico estratégico es de vital importancia validar o realizar un análisis del entorno, es decir de aquellos elementos o factores que rodean a la organización, así como de igual forma es de vital importancia el análisis interno, el conjunto de ambos resulta complejo y está sometido a cambios constantemente. En resumen, el diagnóstico es una herramienta fundamental que deben implementar las organizaciones con el fin de buscar la eficiencia a través del



conocimiento de los aspectos claves que le permitan alcanzar sus objetivos y metas propuestas (Jaramillo López, 2010).

El objetivo es ofrecer un diagnóstico sobre la situación de las competencias en la entidad objeto de estudio. La pertinencia de llevar a cabo una investigación de este tipo, radica en que al ser EABTTH la empresa encargada de la producción del tabaco en rama para el consumo nacional y la exportación en la provincia y cuya confección es totalmente manual, se vuelve fundamental tener personal calificado para dicho fin. Sin embargo, la administración del personal en esta clase de organización es compleja debido a la existencia de gran diversidad de competencias y habilidades que varían dependiendo del tipo de servicio que se oferte. Por esa razón, generar un diagnóstico puede favorecer a que la organización en el corto o mediano plazo mejore en su desempeño general, llevándola a ser más eficiente, y a su vez saber cómo se encuentra la empresa en cuanto a la administración de su capital humano, es el primer paso para considerar la gestión de un elemento de suma relevancia en el contexto actual; las competencias de sus integrantes. Abordar el tema de las competencias hoy en día es relevante, pues entre otras cosas puede contribuir primero a conocer bien la situación de una organización respecto a sus recursos humanos, y más adelante, a generar un modelo idóneo para la identificación de competencias, descripción de puestos, selección, capacitación y evaluación de personal.

1.2.4 Necesidad permanente de incorporar las competencias digitales

Las competencias digitales son parte de las Competencias Clave necesarias en el siglo XXI. Si hace no tantos años saber leer y escribir era una competencia básica para el desarrollo personal y profesional en sociedad, de cualquier persona, hoy día contar con competencias digitales básicas se muestra como una herramienta tan necesaria como en su momento lo fue saber leer o escribir. Para dar forma a esas competencias digitales, definir las y matizarlas, desde la Unión Europea se ha puesto en marcha el Marco de Competencia Digital Europea, que identifica 21 competencias digitales clasificadas en 5 áreas.

Es una clasificación que se publicó por primera vez en 2013 y que permite a profesionales y usuarios identificar y mejorar sus capacidades y competencias para hacer uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Supone, en



definitiva, un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y estrategias que se requieren para el uso de los medios digitales y de las TIC.

La propia Comisión Europea define competencia digital como “el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, estrategias y concienciación que el uso de las TIC y de los medios digitales requiere para realizar tareas, resolver problemas, comunicar, gestionar la información, colaborar, crear y compartir contenidos y generar conocimiento de forma efectiva, eficaz, adecuada, crítica, creativa, autónoma, flexible, ética, reflexiva para el trabajo, el ocio, la participación, el aprendizaje, la socialización, el consumo y el empoderamiento”. Es decir, estas competencias digitales van más allá del uso habitual que hacemos de las TIC y pasa por un uso crítico, creativo y seguro para alcanzar los objetivos relacionados con el trabajo, la empleabilidad, el aprendizaje, el tiempo libre, la inclusión y participación en la sociedad. Ello requiere además conocimiento de un lenguaje específico, de pautas concretas de comportamiento o de programación y conlleva el control de aplicaciones informáticas, el acceso a fuentes seguras y el conocimiento de los derechos y las libertades con las que cuentan las personas en el mundo digital ("La competencia digital," 2021).

La competencia digital se apoya en las habilidades del uso de ordenadores para recuperar, evaluar, almacenar, producir, presentar e intercambiar información y para comunicar y participar en redes de colaboración a través de Internet ("European Parliament and of the Council," 2006), y es una de las ocho Competencias Clave necesarias para la formación a lo largo de la vida.

Para ser digitalmente competente se necesita desarrollar una serie de conocimientos, destrezas y actitudes organizadas en torno a cinco grandes áreas:

- La información, alfabetización informacional y el tratamiento de datos: identificar, localizar, recuperar, almacenar, organizar y analizar información digital, evaluar su finalidad y relevancia.
- La comunicación y colaboración: comunicar en entornos digitales, compartir recursos en línea, conectar y colaborar con otras personas mediante herramientas digitales, interactuar y participar en comunidades y redes; conciencia intercultural.
- La creación de contenido digital: crear y editar nuevos contenidos (textos, imágenes, videos, etc.), integrar conocimientos y reelaborar contenidos previos,



realizar producciones artísticas, contenidos multimedia y programación informática, saber aplicar los derechos

- La seguridad: protección personal, protección de datos y de la identidad digital, uso de seguridad, uso seguro y sostenible
- La resolución de problemas: identificar necesidades y recursos digitales, tomar decisiones para seleccionar las herramientas digitales apropiadas según la necesidad o finalidad, resolver problemas conceptuales y técnicos a través de medios digitales, uso creativo de la tecnología, actualizar la competencia propia y la de otros.

Las empresas necesitan cada vez más a empleados con las competencias digitales básicas. La sociedad actual cambia día a día, por lo que las competencias digitales son fundamentales para mantenerse integrado. Las habilidades digitales son necesarias tanto profesionalmente como personalmente. A los más jóvenes las competencias digitales les van a ser útiles para, en un futuro, tener acceso a más y mejores oportunidades laborales. Siendo estas de suma importancia, pero resultando un estudio lo suficientemente profundo como para abarcarlo en este trabajo, se abre la brecha para en futuras investigaciones actualizar las competencias sobre la base de este nuevo entorno informatizado.

1.3 Procedimientos y metodologías para la determinación de competencias

Para establecer un programa de formación y desarrollo por competencias, es necesario, primeramente, definir las funciones y tareas que se realizan en cada cargo u ocupación seleccionada. Esta información permitirá definir las competencias que deben ser desarrolladas por cada uno de los trabajadores.

Es apreciable que la idoneidad demostrada asegura un desempeño laboral requerido a corto plazo mientras que las competencias laborales desarrollaran un desempeño superior a largo plazo. Según (Nuñez Cruz, 2016) “La unión del principio de idoneidad demostrada con una correcta gestión por competencias permiten la consecución de metas u objetivos propuestos desde la perspectiva laboral. Además, optimizan la toma de decisiones en función del tiempo y otros recursos que se puedan emplear en el instante de incidir en aspectos vinculados al trabajador”, por lo que se hace crucial



prestar atención a estos términos en la entidad objeto de estudio como parte de perfeccionamiento empresarial.

El punto de partida es hacer un análisis ocupacional del puesto de trabajo objeto de estudio, para identificar y determinar las tareas que en él se realizan. Esta identificación, permitirá la redacción de las competencias, objetivos, contenidos, actividades del programa de formación que se implantará. Teniendo en cuenta esto, en el mundo se han desarrollado varias metodologías con el objetivo de determinar en un área o puesto de trabajo las funciones y tareas que se deben desarrollar.

Las metodologías más conocidas para la determinación de las competencias son: **Técnica del análisis funcional**, esta es una metodología analítica que consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, describiendo de manera precisa las funciones específicas de los cargos.

Metodología DACUM, se basa en el desarrollo de un currículo, se caracteriza por establecer una conexión orgánica y desde su diseño, entre la norma de competencia, expresada en criterios de desempeño, y la construcción del currículum que debe conducir al cumplimiento de la misma.

Metodología SCID, se basa en el desarrollo sistemático de un currículo instruccional, es un análisis a fondo de las tareas, tomándose como base las tareas enunciadas en el mapa DACUM, o bien, partiendo de subprocesos productivos identificados por observación y entrevistas directas con personal de producción, supervisores y gerentes.

Metodología AMOD, es una versión alternativa y complementaria del mapa DACUM, el AMOD tiene a su vez una variante elaborada especialmente para ser utilizado a través del correo electrónico, llamado IMOD.

Para cumplir con el objetivo del trabajo se revisó un conjunto de literaturas que profundizan su contenido en el tema competencia. Cabe destacar como autores más representativos en este término a: (Sánchez Rodríguez, 2007), (Nieves Julbe, 2010), (Pupo Sedano, 2011), (Montejo Salazar, 2013), (Fernández Estrada, 2013), (Nuñez Cruz, 2016), (Alemañ Duerto, 2017) y (Nuñez Cruz, 2018).



A partir del estudio realizado sobre estos procedimientos para la determinación de competencias se concluye que las deficiencias fundamentales radican en que:

- No se parte del análisis de los elementos estratégicos de la empresa, para la determinación de las competencias, no se establecen las competencias para todos los niveles de la organización en alineación con valores estratégicos, no existe un enfoque estratégico.
- La descomposición de la función del área o de la ocupación en tareas, lleva el riesgo de que se visualice el trabajo en una forma fragmentada, cuando a la empresa le interesa más el resultado integrado, por lo que no poseen un carácter sistémico.
- No se establece la vinculación de la competencia con los procesos de la organización, lo que evidencia que no existe una gestión por proceso y de mejora continua.

Para la determinación de las competencias no se tiene en cuenta el carácter holístico de las mismas, lo cual impide que se pueda utilizar la información de los perfiles en todos los procesos de GRH y que luego el proceso de desarrollo de competencias no se asuma con un enfoque holístico.

A pesar de la valiosa información que propicia el estudio de estos autores, ninguno trata las competencias laborales en el sector tabacalero, por lo que no ofrecen un procedimiento específico para diagnosticar las competencias en este sector, lo que llevó a la búsqueda de alguno que se pueda adecuar al campo de la investigación.

Tabla 1.1 Análisis bibliográfico

Autores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
(Sánchez Rodríguez, 2007)	1	1	0	1	1	1	0	1	1	7
(Nápoles Villa, 2009)	1	0	0	1	0	1	1	1	0	5
(Pupo Sedano, 2011)	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8
(Quiala Toledano, 2012)	0	0	0	0	0	1	0	1	1	3
(Díaz Schery, 2013)	0	0	1	0	0	1	1	0	0	3
(Green Soto, 2014)	0	0	1	1	0	1	1	1	1	6
(Santiesteban Navarro, 2014)	0	0	1	0	0	1	1	0	0	3
(Rodríguez Tasis, 2014)	0	0	1	1	1	1	1	0	0	5
(Rodríguez Guilarte, 2015)	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8



(Sánchez Fonseca, 2015)	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2
(Guach Leyva, 2016)	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3
(Vargas Castillo, 2016)	0	0	0	1	1	0	1	0	1	4
(Sierra Zúñiga, 2016)	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8
(Menéndez La Rosa, 2018)	0	1	1	0	0	1	1	1	1	6
(Méndez Oliva, 2018)	0	0	0	0	0	1	1	1	1	4
(Perdomo Pérez, 2018)	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
(Díaz Anido, 2018)	0	0	1	1	0	1	1	1	0	5
(Leyva Friman, 2019)	0	0	1	0	1	1	0	1	1	5
(Curbelo Díaz, 2020)	0	0	1	0	1	1	1	1	1	6
(Martínez Ferrer, 2020)	1	1	0	1	0	1	0	1	1	6
(Merladet Suñol, 2020)	0	0	0	0	0	1	1	1	0	3
(Rodríguez Mahy, 2022)	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8

Aspectos:

1. Perfiles de competencia
2. Procesos estratégicos
3. Procedimiento de diagnóstico
4. Tratamiento de competencias laborales
5. Adaptable al sector
6. Etapa 1: Preparación inicial
7. Etapa 2: Diagnóstico
8. Etapa 3: Evaluación e implementación
9. Etapa 4: Control y mejora

Del análisis realizado se concluye que los procedimientos estudiados referentes a competencias laborales coinciden en la importancia que tienen estas en las empresas, y tienen como objetivo fundamental integrar a las competencias laborales dentro del sistema de gestión del capital humano. No obstante, poseen limitaciones, algunos no diagnostican ni proponen soluciones. No siempre se realiza la caracterización de la entidad o el área objeto de estudio, así como de los recursos humanos y la organización de los procesos. Muchos no abarcan dentro de su estudio a los perfiles de competencia. No resultan adaptables para el sector objeto de estudio. En algunos casos no realizan la evaluación de las soluciones propuestas, ni cuentan con una etapa



de control y mejora, además de que no realizan la formación y capacitación del grupo de trabajo que llevará a cabo el estudio.

De ellos, solo (Sánchez Rodríguez, 2007), (Pupo Sedano, 2011), (Rodríguez Guilarte, 2015), (Sierra Zúñiga, 2016) y (Rodríguez Mahy, 2022) tratan temas referentes a las competencias u ofrecen un procedimiento que podría ser adaptado y modificado para la realización de este trabajo, en su mayoría hacen referencia dentro de su estudio al diagnóstico de las competencias laborales basándose en los elementos que la componen y teniendo en cuenta que es este el centro de la gestión del capital humano, aunque no profundizan en todos los elementos que se deben tener en cuenta, ni tratan la utilización de las competencias dentro de los procesos estratégicos de la organización siendo estos una parte importante que contribuye al buen funcionamiento de la entidad, pues permiten controlar, organizar y supervisar cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, posibilitando a su vez alcanzar los planes propuestos y elevar la productividad del trabajo.

Es por ello que se considera necesario diseñar un procedimiento para el diagnóstico de las competencias laborales, teniendo en cuenta los aspectos positivos que aportan estos últimos autores, y que contenga cada elemento imprescindible para hacer funcionar a la organización como un sistema. Además que muestre el desarrollo permanente en espiral de las competencias del trabajador, cuya interpretación como proceso social de carácter consciente implique reconocer su naturaleza compleja, dialéctica y holística, lo que requiere de su análisis como un proceso que está dinamizado por las interrelaciones de los elementos centrales del modelo con factores internos como la estrategia empresarial, la infraestructura, los recursos y el clima laboral; y con los factores externos como el desarrollo científico-técnico, las organizaciones-clientes, la oferta-demanda de empleo y las regulaciones legales y políticas, en lo cual se manifiesta la presencia del enfoque sistémico y estratégico.

1.4 Situación actual del desarrollo de competencias laborales en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Holguín

La competencia constituye una práctica actual en la actividad comercial mundial y las empresas requieren necesariamente para poder sobrevivir y garantizar el éxito sostenido de su gestión, aprender a vivir en el cambio, con una visión permanente de



mejoras, anticipándose con decisiones y planes de acciones flexibles a las señales del entorno. En el país a muchas empresas les falta mecanismos adecuados para encontrar el nuevo rumbo institucional y para reorganizar los recursos hacia el futuro, en busca de un desarrollo sostenido.

Toda empresa que pretenda alcanzar un nivel competitivo adecuado, deberá flexibilizar los procesos productivos, adaptar sus productos, mejorar la distribución de sus bienes y servicios al cliente, así como agilizar los mecanismos de comunicación del producto, disminuir los costos de producción, con calidad elevada, con precios consecuentes y entrega a tiempo; todo ello con una participación activa del capital humano, como principal recurso para enfrentar los retos.

En el campo de la gestión empresarial la conducción de las personas, se convierte en un factor competitivo de gran importancia para lograr las metas propuestas, de ahí la necesidad de la gestión del capital humano y del empleo de técnicas de dirección adecuada, la búsqueda constante de la calidad, la gestión de los riesgos para la prevención de hechos que afecten a la organización o al medio ambiente, éstas se convierten en herramientas de primer orden para lograr la excelencia en los procesos que se desarrollan.

El país mantiene la construcción de su sociedad socialista, cuyas conquistas le confiere estabilidad e irreversibilidad a su proceso, pero no está ajena a los cambios en el mundo y a su propia evolución, por lo que se encuentra enfrascada en un proceso de transformación del modelo económico nacional de desarrollo, con profundas implicaciones para todas las actividades productivas sociales y económicas.

La comercialización del tabaco no está ajena a todos los sucesos que han tenido lugar en el país y en el exterior, por ser este producto comercializado y reconocido mundialmente por su calidad, aroma, denominación de origen y ser elaborado íntegramente a mano, lo que lo ha catalogado como el mejor tabaco del mundo, pero ha tenido y está transitando por momentos que han requerido de mucha inteligencia y dedicación para lograr mantener la primacía del mercado.

Este proceso de cambio tiende a mirar al futuro para participar en su elaboración, mirar al pasado para aprender de la experiencia y con ello desarrollar capacidades de la



organización en un ambiente participativo, que motive y comprometa a todos los miembros en el rumbo de alcanzar la meta de la organización.

La producción de tabaco en la oriental provincia cubana de Holguín, es de gran importancia para este rubro económico a nivel nacional. En este sector se tiene como actividad económica fundamental la producción y comercialización de forma mayorista de tabaco torcido a mano, con destino al Grupo Empresarial HABANOS S.A para la exportación y a otras empresas industriales del grupo TABACUBA de tabaco torcido en proceso. Un producto de ancestral y delicado proceso de elaboración manual que facilita su comercialización en marcas tan disímiles como Cohíba, Montecristo, Partagás, Romeo y Julieta, Hoyo de Monterrey o H.Upmann, las más conocidas y preferidas en el mercado internacional. Por sus favorables resultados agrícolas y fabriles la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Holguín se ubica entre las más eficientes del país. Reconocida en el gremio por su excelente gestión corporativa. El factor humano es el activo fundamental y más en esta empresa donde el torcido del tabaco se realiza de forma manual, el nivel de preparación y competencias del personal tiene una gran incidencia en la optimización de su principal recurso, en la elaboración de los productos y por tanto en la satisfacción del cliente, por lo que existe una vinculación real entre la gestión y desarrollo de sus RH y sus resultados.

La empresa se encuentra aplicando desde el año 2015 el Sistema de Gestión Integrado de la Calidad regida por la NC ISO 9001:2015, la cual permite una mayor organización dentro de la entidad en cuanto a los procesos relacionados con el cliente, quien necesita y exige un producto de óptima calidad, y en donde se hace alusión al término de Competencia Laboral en su apartado 7.2, es por ello que se comienza a desarrollar un procedimiento a partir de la llegada de esta norma, para la Gestión de las Competencias Laborales en la organización donde se incluyeran los procesos de identificación, validación y certificación, dicho procedimiento se confeccionó en ese año y aunque se le fue dando seguimiento en el 2018 se encuentra actualmente en un proceso de mejora continua, por su importancia en el mundo empresarial actual, se pudieron detectar deficiencias en el mismo mediante entrevistas y la revisión de documentos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos en un diagnóstico sobre el tema, verificándose que:



- No están definidas ni actualizadas las competencias organizacionales.
- No están definidas las competencias de los procesos.
- No están actualizadas las competencias de los trabajadores en cada uno de sus cargos en correspondencia a los cambios del entorno en la empresa.
- Existe un bajo nivel de compromiso y de conocimientos con respecto al proceso de diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y brechas de competencias.
- No se conoce el porqué de la aplicación del procedimiento para la gestión por competencias.
- No se reconoce totalmente la importancia de este nuevo enfoque ni la incidencia positiva que podría tener en la entidad investigada.

Lo antes señalado expresa la necesidad de realizar un diagnóstico de las competencias laborales con un enfoque estratégico, por proceso y de mejora continua, eliminando las insuficiencias existentes, y potenciando así la gestión por competencias como variable estratégica clave para el desarrollo de estas organizaciones.



CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

El objetivo de este capítulo es solucionar el problema científico planteado en la investigación y teniendo presente lo expuesto en el marco teórico práctico referencial, se desarrolla un procedimiento que consta de cuatro periodos y diez pasos. En la figura 2.1 se representa el procedimiento con los pasos a seguir en cada uno de sus periodos, y se describen sus etapas y pasos propuestos, que contribuyen al diseño de la propuesta de alternativas para la mejora de las competencias en entidades relacionadas con el sector tabacalero del entorno socio-económico holguinero. Especificando además las herramientas y técnicas que se deben utilizar para su cumplimiento efectivo. Este procedimiento presenta como cualidad distintiva el enfoque estratégico de las competencias laborales, con el objetivo de mejorar el proceso y la gestión por competencias laborales; basándose en las siguientes características:

- **Flexible:** puede ser aplicado total o parcialmente según la situación y condiciones que presente la entidad objeto de estudio. Puede ser adaptado para la entidad que se desee estudiar y aplicar otras técnicas que contribuyan al diagnóstico de las competencias laborales.
- **Participativo:** La aplicación del procedimiento requiere de la participación de los distintos niveles de la organización.
- **Estratégico:** El procedimiento busca la eficiencia a través del conocimiento del entorno permitiendo el alcance de los objetivos y metas de la entidad, en correspondencia a las estrategias concebidas.
- **Orientado a procesos:** El análisis interno gira en torno a la eficiencia y la eficacia de los procesos que conforman a la empresa en cuanto a sus competencias.
- **De mejora continua:** El procedimiento permite la mejora constante de las competencias laborales.
- **De consistencia lógica:** Secuencia lógica, interrelación de aspectos y consistencia interna.
- **Trascendental:** Las acciones a cometer tienen una influencia significativa en la organización y su entorno.



2.1. Procedimiento para el estudio de las competencias laborales

A partir de los elementos obtenidos mediante la revisión bibliográfica realizada, las características de la empresa definidas en el epígrafe 1.4, así como los elementos que componen el proceso de competencias, se propone el siguiente procedimiento para el estudio de las competencias laborales:

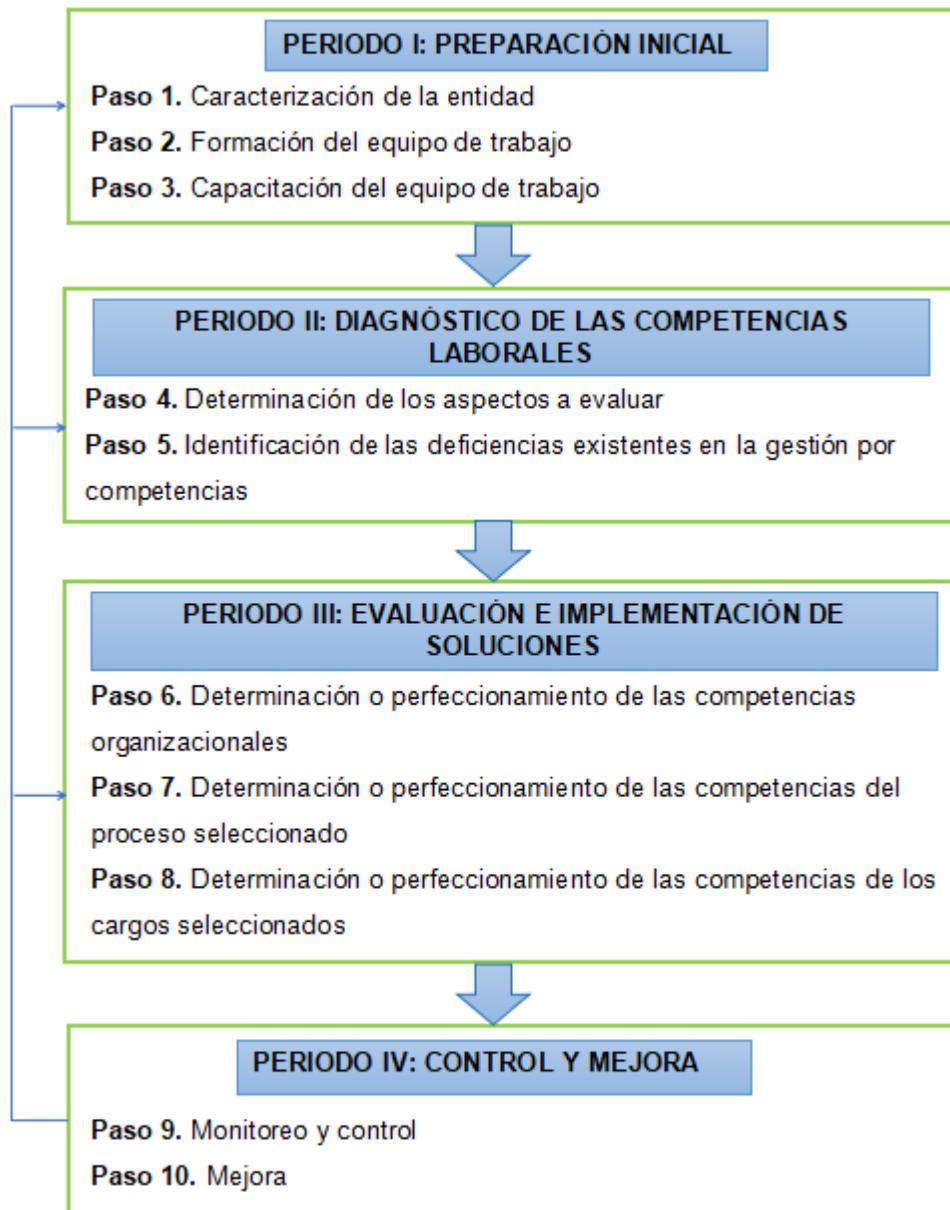


Figura 2.1 Procedimiento para el diagnóstico de las competencias laborales

2.1.1 Periodo I: Preparación inicial

Objetivo: Crear las condiciones necesarias para poder llevar a la práctica de forma satisfactoria el procedimiento propuesto.

Paso 1. Caracterización de la entidad

En este paso se caracteriza la entidad, tanto globalmente como la caracterización individual o de las unidades en que se decida intervenir, relacionándose los siguientes elementos:

- Datos generales: fecha de creación, localización geográfica, organismo al que pertenece, estructura organizativa, misión, visión, objeto social, política de calidad, proveedores, clientes y objetivos estratégicos.
- Fuerza de trabajo: plantilla aprobada y calificadores de cargo.
- Valoración del desempeño a partir de los indicadores de eficiencia y eficacia con que cuenta la empresa.
- Análisis del entorno.

Técnicas a emplear: Revisión de documentos, entrevista, matriz DAFO y observación.

Paso 2. Formación del equipo de trabajo

Se constituirá un equipo de trabajo multidisciplinario donde estén representados los trabajadores, la dirección, la gestión de recursos humanos, de calidad, de economía, de industria y de cuadros. Para la elección se deben tener en cuenta los resultados del trabajo en el desempeño del cargo, el nivel de competencias laborales que posee, el reconocimiento que tiene ante el resto de los trabajadores, la capacidad de análisis, los estudios realizados, la iniciativa, la creatividad y la experiencia adquirida.

El número de personas a integrar este equipo debe ser impar y no menor de 5 trabajadores para garantizar una buena comunicación y el logro de consensos.

Para organizar correctamente el equipo de trabajo, se deberá tener en cuenta a los miembros que lo forman, sus funciones y tareas que desempeñan dentro de la empresa, permitiendo de esta forma delimitar correctamente la estructura de la organización objeto de estudio.

Técnicas a emplear: Trabajo en grupo y método de selección de expertos.

Paso 3. Capacitación del equipo de trabajo

Luego de conformado el equipo, se capacitará a los miembros mediante actividades formativas como: cursos, talleres, consultas, conferencias, intercambios con consultores, etc. Las cuales podrán ser impartidas por personal interno o externo especializados en el tema, de forma tal que sean capaces de generalizar y poner en



práctica los conocimientos adquiridos. Las actividades programadas serán recogidas en un plan de capacitación, siendo el coordinador del estudio el máximo responsable de gestionar su cumplimiento.

La capacitación se ejecutará antes y durante el desarrollo de la investigación y se tendrá en cuenta las regulaciones emitidas en materia de competencias laborales, de dirección y organización empresarial:

- NC 3000, 3001, 3002 de 2007. Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Esta familia de normas, aunque se encuentren derogadas sirven de guías para llevar a cabo varios de los procesos del Capital Humano actualmente en la entidad, entre ellos el de competencia laboral.
- Decreto Ley 281 de 2007. Reglamento para la implementación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
- Ley 116 de 2013. Código de Trabajo.
- Decreto Ley 326 de 2014. Reglamento del Código de Trabajo.
- NC ISO 9001 de 2015. Sistemas de Gestión de la Calidad. Dentro de sus apartados hace referencia a la competencia laboral, su documentación y actualización.
- Decreto Ley 252 de 2018. Perfeccionamiento Empresarial.
- Decreto Ley 34 de 2021. Sistema Empresarial Estatal Cubano.
- Decreto Ley 53 de 2021. Organización del Sistema Salarial en el Sistema Empresarial Estatal Cubano.

Técnicas a emplear: Conferencias, seminarios, talleres.

2.1.2 Periodo II: Diagnóstico de las competencias laborales

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de las competencias laborales, con un enfoque estratégico, por proceso, y de mejora continua, teniendo en cuenta los tres niveles organizativos que se presentan en una organización, siendo el mismo un diagnóstico integral. Para el cumplimiento del objetivo se requiere del desarrollo de los siguientes pasos:

Paso 4. Determinación de los aspectos a evaluar

En la bibliografía consultada para la confección del marco teórico práctico, se definen los elementos que intervienen en el proceso de competencias laborales, los cuales se resumen en la figura 1.1 del capítulo anterior.



A efectos de la presente investigación se incidirá en la definición de funciones, tareas y niveles de decisión, el análisis del procedimiento aplicado actualmente, la determinación de competencias ajustadas a los cargos de la muestra seleccionada, así como otros asuntos en materia de competencias y los elementos que la conforman. En función de los resultados obtenidos y atendiendo a que este proceso es paulatino y continuo, se pueden destinar futuras investigaciones a los campos que no serán abarcados en la presente investigación.

Para el análisis de la información debe adoptarse un enfoque amplio e integral, relacionando el problema con toda la organización y cada uno de sus componentes. Al momento de realizar el análisis es eficaz adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática una serie de preguntas que resumen la justificación de las actividades administrativas. Es importante que las preguntas se realicen con mucha objetividad y claridad para lograr obtener las respuestas adecuadas y lograr que la persona que responde a las preguntas también llegue a cuestionarlas.

Técnicas a emplear: Revisión de documentos, entrevistas, trabajo en grupo, lista de chequeo, método de Kendall.

Paso 5. Identificación de las deficiencias existentes en la gestión por competencias

La identificación y selección de las deficiencias se realizará a partir de la evaluación del estado de cumplimiento de las actividades organizativas establecidas en la ejecución del trabajo. Las cuales se analizarán teniendo en cuenta el nivel organizativo en el que se presenta: nivel organizacional, nivel de proceso y nivel de puesto de trabajo.

Para la ejecución del diagnóstico se realizarán las siguientes actividades:

1. Recopilar información general mediante la observación directa y la revisión documental que permita obtener un mayor acercamiento del desarrollo y funcionamiento de los procesos que tienen lugar en la entidad.
2. Analizar informaciones específicas como resultados de estudios anteriores sobre competencias laborales, descripciones de puestos de trabajo, ficha del personal, perfiles de competencias y otras que resulten de utilidad.
3. Procesamiento de la lista de chequeo para identificar las deficiencias identificadas por los expertos.



Técnicas a emplear: Lista de chequeo, cuestionarios, observación directa, entrevistas, revisión documental.

2.1.3 Periodo III: Evaluación e implementación de soluciones

Objetivo: Generar soluciones a partir de las principales deficiencias detectadas en la realización del diagnóstico, evaluar las competencias determinadas para seleccionar las óptimas y planificar su implementación.

Además, este periodo tiene como objetivo determinar o perfeccionar las competencias organizacionales, las de procesos y las de los cargos. Autores opinan que, para la determinación de las competencias, el grupo de implantación se debe apoyar en diversas técnicas que permita determinarlas o adecuarlas acorde a las necesidades empresariales (Cuesta Santos, 2000); (Alles, 2002); (Zayas Agüero, 2002); (Cuenca Miranda, 2005); (Valle León, 2006); (Sánchez Rodríguez, 2007). Este paso resulta fundamental dentro del procedimiento, pues una vez que se define pueden comenzar a aplicarse, la competencia laboral es el resultado de la integración esencial y generalizada de un conjunto de conocimientos, habilidades y valores profesionales, que se manifiestan a través de un desempeño profesional eficiente en la solución de los problemas de su profesión, pudiendo incluso resolver aquellos no predeterminados, (Pupo Sedano, 2011). Las competencias organizacionales deben ser compartidas por todos los miembros de la organización y se les miden durante el proceso de selección a todos los candidatos que opten por una plaza dentro de la entidad en cuestión, independientemente del área para la cual sean procesados. Estas competencias deben revisarse y actualizarse cada 2 años teniendo en cuenta los cambios estratégicos que se implanten en la organización.

Paso 6. Determinación o perfeccionamiento de las competencias organizacionales

Para la determinación o perfeccionamiento de las competencias organizacionales resulta fundamental que sean consultadas las estrategias empresariales, misión, visión, objetivos estratégicos y ubicación actual y futura deseada en el mercado (Alles, 2000); (Lubalo & Barros, 2009). Para ello el grupo de implantación y otros miembros del consejo de dirección que son invitados, dan sus criterios acerca de cuáles opinan ellos deben ser estas competencias. Una vez que se tenga una lista, se seleccionan las que



tengan un mayor grado de coincidencia entre los participantes. Además, se tienen en cuenta los pasos siguientes:

a) Creación del grupo de expertos.

Una vez seleccionados los expertos y aprobados por el equipo de trabajo, se realiza un proceso de formación en gestión de competencias, incluyendo como proceder en la aplicación de dicho método, la duración recomendada es entre 10 y 15 horas, aunque esto es flexible.

b) Desarrollo de la primera ronda.

A cada experto (E) del grupo se le entrega una hoja de papel, en la cual deben dar respuesta a la siguiente interrogante (sin hacer comentarios): ¿Cuáles son las competencias que deben incluirse?

Los especialistas que desarrollan el método relacionan todas las competencias, reducen el listado evitando repeticiones o similitudes.

c) Desarrollo de la segunda ronda.

Se le entrega a cada experto una hoja con la matriz obtenida del paso anterior y la siguiente pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para el puesto A? Con las que no esté de acuerdo márkelas con la letra N. Una vez respondida la pregunta y recogida la respuesta de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión de cálculo siguiente:

$$Cc = (1 - Vn / Vt) \times 100$$

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de expertos.

Empíricamente si en el resultado se obtiene un $Cc \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Las competencias que obtienen valores de $Cc < 60\%$ se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

d) Desarrollo de la tercera ronda.

Se le entrega a cada experto una hoja con las competencias resultantes del paso anterior, con la siguiente interrogante: ¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las siguiente competencias con la finalidad de ordenarlas atendiendo a su



importancia en el desempeño de máximo éxito? Considere el número 1 como la más importante.

Se insiste en que no debe dársele la misma ponderación a más de una competencia debido a que ello reduce el poder discriminatorio o de ordenamiento.

Con las respuestas se les muestra para cada competencia la ponderación dada por cada experto, obteniéndose el valor de la sumatoria por filas (competencias) indicada por R_j . Esta variable permite el ordenamiento según el valor discreto de R_j media, calculándose posteriormente el coeficiente de concordancia C_c para cada competencia, si una o más competencias obtienen el $C_c < 60\%$, hay que acudir a la cuarta ronda.

e) Desarrollo de la cuarta ronda.

A los expertos se les hace llegar las tablas con los resultados obtenidos y se les formula la siguiente pregunta: ¿Está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente, puede mantener o cambiar sus ponderaciones.

Luego se procede a realizar los cálculos del mismo modo que en la tercera ronda. Se concluye cuando todas las competencias alcanzan un $C_c \geq 60\%$, lo que indica que hay un adecuado nivel de consenso por lo que se concluye que esas son las competencias.

En el procesamiento estadístico puede emplearse también el coeficiente de concordancia de Kendall W (Cuesta Santos, 1990) y (Cuesta Santos, 2001). Este estadígrafo supera al coeficiente C_c por su rigor estadístico matemático. Demuestra significación en el consenso con menos rondas. El coeficiente de concordancia de Kendall (W) ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los expertos o jueces, oscila entre 0 y 1.

El valor 1 significa una concordancia de juicios total y el valor 0 un desacuerdo total, pudiéndose realizar nuevas rondas si no es alcanzada significación en la concordancia.

Se explica la utilización del estadígrafo Kendall W para la determinación de competencias por el método de expertos. Las competencias se definen por argumentos técnicos, quedando integrados los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño exitoso en el puesto.



Técnicas a emplear: Tormenta de ideas, trabajo en grupo, la revisión de documentos y además se utiliza el método Delphi explicado anteriormente propuesto por (Cuesta Santos, 2000), ayudado por el método de concordancia de Kendall para buscar el consenso.

Paso 7. Determinación o perfeccionamiento de las competencias del proceso seleccionado

Para la determinación o perfeccionamiento de estas competencias se deben precisar los procesos que intervienen en la entidad objeto de estudio, así como las interacciones que existen entre ellos (Morales Cartaya, 2006). Se deben analizar las funciones de cada dirección o departamento, así como realizar un análisis de los objetivos estratégicos de las áreas de resultados claves. No todas las competencias esenciales serán igualmente relevantes en todas las áreas funcionales de la organización. Por tanto, en esta etapa, lo que se pretende es comprobar la relevancia de las mismas en cada área y al mismo tiempo, definir las competencias de procesos requeridas.

En esta etapa el comité de competencias será el encargado de llevar a cabo los pasos del procedimiento anteriormente utilizado.

Técnicas a emplear: Se utiliza el mismo procedimiento descrito anteriormente.

Paso 8. Determinación o perfeccionamiento de las competencias de los cargos seleccionados

Para la determinación o perfeccionamiento de estas competencias se deben listar primeramente los cargos aprobados para la entidad, seleccionándose los cargos esenciales por los que se comienza a realizar el estudio debido a la importancia en su impacto directo con los resultados de la organización, posteriormente se generalizan al resto de los cargos de la misma. Se suma al grupo de implantación un equipo multidisciplinario compuesto por trabajadores de experiencias de todas las direcciones o áreas de trabajo. Las competencias específicas se revisan periódicamente con vistas a su actualización, preferentemente cuando exista una reestructuración de las funciones del cargo como resultado de estudios de organización del trabajo, reestructuración de plantilla o modificaciones en la estructura de la organización. Se procede en este paso a la elaboración de los perfiles sobre la base de competencias, mediante el cual se le evalúan a todo el personal que se procese para ingresar a la



organización y forman parte de la evaluación del desempeño para medir el desempeño del trabajador y para determinar las necesidades de aprendizaje que requiere el mismo. El jefe inmediato superior es el principal protagonista al utilizarlas para gestionar el CH con que cuenta en su área de trabajo.

Técnicas a emplear: Se utiliza el mismo procedimiento descrito anteriormente.

2.1.4 Periodo IV: Control y Mejora

Objetivo: Establecer el monitoreo y control de la implantación de las soluciones planteadas, y de ser necesario ajustarlas según las nuevas condiciones que se presenten.

Paso 9. Monitoreo y control

Se debe recopilar los datos luego de evaluadas las competencias, comparar con el estado deseado por el equipo, comparar los nuevos datos con los recopilados para analizar el problema y comparar si hay nuevos problemas creados por las soluciones. Además, se debe evaluar el antes y después de aplicada la propuesta. El objetivo es medir la eficiencia de las nuevas competencias implantadas.

Técnicas a emplear: Revisión de documentos, entrevistas, trabajo en grupo, tormenta de ideas, observación directa.

Paso 10. Mejora

En este paso se realizarán los ajustes necesarios, teniendo en cuenta las nuevas condiciones que se presenten, para ello se llevará a cabo las siguientes acciones:

1. Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
2. Establecimiento de los objetivos para la mejora.
3. Búsqueda de brechas de formación y desarrollo para lograr los objetivos.
4. Evaluación de la posibilidad del cumplimiento de esas nuevas brechas.
5. Confección de planes de capacitación y desarrollo.
6. Perfección de las competencias en correspondencia a nuevas habilidades o conocimientos adquiridos.
7. Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos, para reincorporarse así al periodo I, II y III nuevamente, dando paso a la retroalimentación del proceso.

Técnicas a emplear: Revisión de documentos, entrevistas, trabajo en grupo.



2.2 Aplicación del procedimiento para el estudio de las competencias laborales en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Holguín

2.2.1 Periodo I. Preparación inicial

El desarrollo de la etapa permitió crear las condiciones previas para la aplicación del procedimiento propuesto a partir de la realización de sus pasos.

Paso 1. Caracterización de la entidad

Los elementos generales de la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco de Holguín serán descritos a continuación, aunque teniendo en cuenta la dispersión que tiene la empresa en el territorio y la cantidad de unidades que la componen, se centrará la aplicación del procedimiento en la Oficina Central.

La Empresa de Tabaco de Holguín, cuya sede se encuentra ubicada en calle Miró No.261 % Ángel Guerra y Gral. Vázquez, es fundada el 7 de abril de 1977, con personalidad jurídica propia, por la Resolución 202 del Ministerio de la Industria Alimenticia, perteneciente al grupo TABACUBA. Es una institución cuyas funciones están asociadas a la producción de tabaco torcido para la exportación y el consumo nacional, además del acopio y beneficio de hojas de tabaco producidas por diferentes formas productivas del territorio.

Sus orígenes se remontan a unidades manufacturadas que de forma independiente producían pequeñas cantidades de tabaco para la satisfacción de clientes de la región oriental, el 15 de diciembre del año 1976 se crea con personalidad jurídica propia la Empresa de Tabaco de Holguín, en cumplimiento del cronograma de implantación del Sistema de Dirección de la Economía y con el objetivo de reorganizar y reagrupar la producción de tabaco.

En sus inicios la empresa se dedicaba a la producción de tabaco torcido para el consumo nacional y contaba con cuatro fábricas ubicadas fundamentalmente en el municipio Holguín de la provincia de Oriente, más tarde y con la nueva división territorial se transforma en empresa provincial y se subordina al Grupo TABACUBA del Ministerio de la Agricultura, introduciendo la modalidad de elaboración de tabaco torcido para la exportación.

Actualmente la empresa cuenta con cuatro UEB para el acopio y beneficio de tabaco en rama, cinco UEB para la producción de tabaco torcido para la exportación, diez UEB



para la producción de tabaco torcido para el consumo nacional, una UEB para el procesamiento, clasificado y distribución de capas y una UEB de Logística que se encarga de la gestión de los recursos materiales, los servicios de reparación y mantenimiento de las entidades y la comercialización del producto, para un total de veintiuna UEB, todas ellas rectoradas por la Oficina Central (Anexo 1).

En el año 2000 la Empresa desarrolla el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, el cual es certificado en el año 2003, en el año 2005 el Grupo TABACUBA, reorganiza el proceso empresarial y la Empresa pasa a llamarse Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín.

En el año 2007, luego de ser aprobado el Decreto Ley 252 del Consejo de Estado y de Ministros y el Decreto 281 Reglamento de Dirección y Gestión, comienza el proceso de adaptación de este nuevo sistema incorporándose al mismo los sistemas de Capital Humano, Gestión de la Innovación, Gestión Ambiental y el de Comunicación.

En el año 2008, se certifica el Sistema de Gestión de la Calidad, según la norma NC ISO 9001 del 2008, se actualiza según la NC ISO 9001: 2015 y su alcance abarcaba como proceso fundamental la producción de tabaco torcido de tripa larga para la exportación en la UEB Jesús Feliú Leyva No. 2, Hilda Torres Bacallao, Adonis Cabrera Barrientos y la UEB de Logística y los procesos relacionados con la Oficina Central, encontrándose en la fase de mejoramiento continuo en la implementación del Sistema de Dirección y Gestión, teniendo aplicada y certificada la documentación exigida.

Misión:

La Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín, oferta tabaco torcido y en rama que satisfacen los compromisos contractuales y de gestión; comprometidos con los lineamientos de la política económica y social, las regulaciones estatales y los requisitos establecidos por el Grupo TABACUBA, caracterizada por el desarrollo de las fuerzas productivas, elevado desempeño laboral, alta motivación hacia el trabajo y ambiente de colaboración. La aceptación de nuestros productos y servicios resaltan el prestigio y desarrollo de la organización.

La misión de la empresa es básicamente su razón de ser. La EABTTH presenta la herramienta estratégica que define el motivo de su existencia, así como el servicio a la sociedad a partir de las actividades que realiza.



Visión:

La Empresa Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín es una organización con alto grado de autonomía, los cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos aplicados al sistema de dirección y gestión para el cumplimiento de los compromisos y requisitos pactados, demuestran un incremento de la productividad del trabajo y una mayor eficiencia y eficacia empresarial, que redundan en el bienestar y desarrollo de los valores éticos, sociales y políticos en nuestros trabajadores.

La visión muestra el futuro propuesto a alcanzar por la EABTTH de manera que las expectativas de sus trabajadores sean la base del desarrollo eficiente y eficaz.

Objeto Social:

La empresa, integrada al Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba, c/p TABACUBA, y subordinada al Ministerio de la Agricultura, aplica la Resolución No. 339 emitida por el Ministro de Economía y Planificación en fecha 12 de mayo del año 2014, la modificación de los objetos sociales de seis empresas subordinadas al Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba, incluyendo la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Holguín, siendo en lo sucesivo el de:

1. Comercializar tabaco en rama beneficiado
2. Producir y comercializar tabaco torcido

Mediante la Resolución No. 88, de fecha 15 de junio del año 2021, del Director General, se aprobaron actividades secundarias del objeto social de la entidad, definiéndose 18 puntos.

Política de calidad:

Es Política en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Holguín cumplir con los compromisos contractuales y reglamentarios, ofertando tabaco torcido y en rama para la satisfacción del cliente y de las partes interesadas, con elevado nivel de competencia de los trabajadores en el logro de la eficacia de los procesos. Comprometidos con el desarrollo exitoso de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución, las regulaciones estatales, los requisitos del grupo TABACUBA y el mejoramiento continuo del sistema de gestión de la calidad regida por la NC 9001:2015 y que a su vez hace alusión a las competencias laborales en la integración de todos los elementos de calidad.



Analizando la empresa como un sistema (Anexo 2) se describen sus elementos de entrada, procesos y elementos de salida, los cuales se explican a continuación:

Los elementos de entrada, claves para el cumplimiento del encargo social de la entidad constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas, donde se sitúan:

Principales Proveedores:

- Empresa Comercializadora de Tabaco en rama.
- Empresa de Abastecimiento Técnico Material Tabaco.
- Empresas Forestales del territorio.
- Empresa Suministro Agropecuario.
- Productores de tabaco en rama (Campesinos, CPA, CSS, UBPC).
- Otras Entidades del sector y del Grupo TABACUBA.

Los elementos de entrada lo constituyen las materias primas y materiales, fuerza de trabajo calificada, recursos financieros y otros insumos necesarios que exige el proceso productivo. Los distintos procesos son clasificados en **procesos estratégicos** (Dirección y Organización, Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I)); **procesos claves** (Proceso Agrícola, Proceso Pre-Industria, Proceso Industrial y Proceso de Comercialización) y los **procesos de apoyo** (Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas y Logística), con el perfeccionamiento constante a partir de la mejora continua de los sistemas de gestión, obteniéndose como elemento de salida, marcas comerciales de prestigio internacional. El proceso de producción es completamente manual, se procesan materias primas de diferentes zonas del país. En la industria del torcido de tabaco, se tiene definido dentro del proceso de elaboración del producto un conjunto de operaciones tecnológicas o procesos específicos, que a su vez constituyen áreas y centros de costos, tales como:

- Zafado, oreo, reposo de capa y preparación de materias primas.
- Despalillo y clasificado de capas
- Torcido
- Terminado (Escogida, Anillado, Fileteado y embalaje)

La elaboración de las diferentes vitolas y marcas que se comercializan de tabacos torcidos por lo general transitan por las mismas operaciones tecnológicas, teniendo



como diferencia las normas de consumo de materias primas y los envases a utilizar, entre las marcas en el mercado mundial se encuentran las siguientes: Cohíba, Romeo y Julieta, Bolívar, H. Hupman, Partagás, Ramón Allones, Robaina, San Luis Rey, Montecristo y Hoyo de Monterrey. También se elaboran tabacos que se comercializan con la marca José L. Piedra de la que esta empresa es casa matriz.

El torcido de tabaco con destino al consumo nacional, se oferta bajo la marca Selectos, y se comercializan los surtidos de Brevas, Cremas, Petit Cetros y las Brevas de mascar la cual solamente se produce por esta empresa en Cuba. La entidad no efectúa la comercialización directamente con Habanos S.A sino con la Unidad Empresarial de Base de Comercialización y Transporte de la propia Empresa de Tabaco lo que limita las relaciones con el cliente final dentro del país. No se prestan servicios al cliente.

Existen registros que muestran información sobre la conformidad del cliente con los requisitos relacionados con el producto, los criterios y quejas del cliente y el control y tratamiento a la producción no conforme, acciones correctivas y preventivas.

Siendo los **Principales Clientes:**

- Habanos S.A
- Empresa de Abastecimiento Técnico Material Tabaco.
- Empresas Distribuidoras de Cigarros, Tabacos y Fósforos.
- Empresa Comercializadora de tabaco en rama.
- Productores de tabaco en Rama (Campesinos, CPA, CSS, UBPC).

Objetivos estratégicos que se proyecta la entidad

Los objetivos estratégicos y operacionales que se proyecta la empresa en el año 2021-2022 son los siguientes:

1. Reducción de los gastos asociados gastos indirectos.
2. Cumplir con las exigencias de calidad en cada una de las etapas de los procesos productivos y de servicios.
3. Realizar un diagnóstico del estado actual de los suministros de materia prima, materiales y otros recursos.
4. Tomar medidas para mejorar la imagen corporativa de la Empresa.
5. Producir tabaco para la exportación en las UEB de consumo nacional adaptadas para estos fines.



6. Chequear el cumplimiento de la superación de los trabajadores que no cumplan con el requisito formal de capacitación.
7. Desarrollar un programa intensivo para la capacitación de jefes primarios, técnicos y directores en función de los cambios previstos.
8. Evaluar por lo menos una vez trimestral la marcha del proceso del control interno en todas las UEB de la Empresa.
9. Implantar el Sistema de Dirección y Gestión según la Resolución 281 del Consejo de Ministro.
10. Aprovechar las ventajas de contar con un personal preparado y crear acciones para motivar las acciones de innovación de los procesos, productos y servicios que oferta la Empresa.
11. Crear las condiciones necesarias para el mejoramiento de las condiciones de trabajo de los trabajadores priorizando a las UEB de acuerdo a sus necesidades y repercusión económica en los resultados de la Empresa.
12. Evaluar la situación de la esfera agroalimentaria y las posibilidades de incrementar las áreas de cultivo de tabaco de forma cíclica con producciones agrícolas según el proyecto propuesto por el Grupo TABACUBA.

Caracterización de los Recursos Humanos

Para garantizar el cumplimiento de todas sus metas y objetivos la empresa cuenta actualmente con una plantilla aprobada de 3027 trabajadores (Anexo 3). De ellos 64 pertenecen a la Oficina Central que es la institución objeto de estudio, siendo 30 mujeres lo que supone un (46.88%) y 34 hombres que representan el (53.13%), la composición según el nivel ocupacional se muestra en (Tabla 2.1).

Tabla 2.1 Distribución de los trabajadores según su nivel ocupacional

Categoría Ocupacional	Mujeres	%	Hombres	%	Total Trabajadores	%
Cuadros	2	28.57	5	71.43	7	10.94
Técnicos	28	58.33	20	41.67	48	75.00
Obreros	0	0.00	9	100.00	9	14.06
Total	30	46.88	34	53.13	64	100

Como se puede apreciar predominan los técnicos con un (75.00%) lo cual se corresponde con el encargo social de la empresa y en específico con la actividad que



se desarrolla en la Oficina Central que es la de llevar a cabo el proceso de dirección, organización y control. Según la distribución por sexo predominan los hombres sobre las mujeres. En (Tabla 2.2) se muestra la distribución según nivel de escolaridad.

Tabla 2.2 Distribución por nivel de escolaridad

Nivel Escolar	Cantidad Trabajadores	%	Rango de edades	Cantidad	%
Nivel Superior	49	76.56%	20-30	4	6.25
Técnico Medio	6	9.38%	31-40	18	28.13
Nivel Medio	9	14.06%	41-50	20	31.25
			Más de 50	22	34.38
Total	64	100	Total	64	100

Respecto al nivel escolar, se observa que predominan los trabajadores con nivel superior. La fuerza laboral se puede calificar como de edad promedio con tendencia al envejecimiento, donde la mayor representatividad se encuentra en los trabajadores de más de 50 años, por otra parte solo el 6.25% de sus empleados son jóvenes, situación crítica que representa una debilidad para la organización por lo que es preciso aplicar los programas priorizados por el Gobierno respecto a la atención a los jóvenes para su incorporación a la entidad y mantener además un programa de atención a los jubilados de la empresa. Por medio de la información obtenida respecto a la cantidad de mujeres y hombres trabajadores de la empresa y su cargo ocupacional se conformó el (Anexo 4).

Desempeño económico de la organización

Al realizar el análisis de los principales indicadores económicos al cierre del año 2021 se aprecia que la empresa, a pesar de alcanzar un cumplimiento aceptable con los planes trazados por la alta dirección en materia de producción de tabaco para la exportación, se encuentra por debajo de los estándares exigidos (Tabla 2.3).

Tabla 2.3 Indicadores económicos

Indicadores	UM	PLAN 2021	PLAN H/F	REAL H/F	%
Ventas Netas	MP	894906.5	894906.5	630777.8	70
Utilidad o Perdida del Período	MP	311610.8	311610.8	290597.9	93
Gasto total / peso de ingreso	pesos	0.6525	0.6525	0.5745	88
Salario medio	Pesos	274.5	3295	2648	80



Promedio de trabajadores	Uno	2800.0	2800.0	2639.0	94
Productividad	Pesos	188957.0	188957.0	160771.0	85

Las ventas netas se comportaron por debajo de lo esperado logrando un 70% de lo trazado, ya que se incumplieron las ventas en 264 128.7 (MP), pero logrando utilidades superiores al 90 % por lo que la productividad alcanzó un 85 % aceptable para la empresa.

Cumplimiento de los Indicadores Económicos Financieros

Se incumplen las ventas en un 30% con un valor de 264128.7 M.P: En las UEB de Exportación se incumple al 37%, causado en lo fundamental por la falta de habilitaciones por envases especiales, por tubos de aluminio, por anillos y cintillos, por diseño no concluido, por vistas, cubiertas, bofetón, largueros y costeros: Para un total de 5 493 600 unidades dejadas de vender, además del cierre de las galeras por COVID-19 que tuvieron afectación las 5 fábricas, además los altos índices de rechazo que ascienden a 13.4%, de ellas el 5.16% fueron tabacos picados debido al déficit de productos químicos para la fumigación.

Análisis del entorno de la empresa

El Análisis Interno nos permite identificar cuáles son los aspectos más ventajosos de la entidad en cuestión, así como aquellos que representan problemas. Los primeros se conceptualizan como fortalezas y los últimos como debilidades, mientras que el Análisis Externo hace referencia a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno de la entidad.

Mediante la revisión de documentos se pudo verificar que se tienen definidos los factores internos y externos que influyen en la organización, siendo los mismos los siguientes:

Factores Internos

Debilidades

- D1. El crecimiento de los planes de producción no se corresponde con la capacidad de almacenaje.
- D2. Deficientes condiciones de trabajo en las UEB.
- D3. Déficit de transporte de carga y ligeros.



D4. No existencia de comedor en las UEB de Tabaco Torcido para el Consumo Nacional lo que afecta el régimen de trabajo y descanso.

D5. Insuficiente autoabastecimiento de productos para la alimentación de los obreros.

D6. Producciones propensas al lucro.

Fortalezas

F1. Trabajadores especializados en la producción industrial.

F2. Dirigentes y cuadros especializados en técnicas de dirección.

F3. Posibilidad de incrementar la producción de tabaco torcido y en rama.

F4. Posibilidad de crear nuevas marcas de tabaco con subproductos de la industria.

F5. Ser la única Empresa de tabaco en el territorio.

F6. Contar con un proceso Agro-Industrial que asegura una parte de la materia prima que consume la Empresa.

Luego de la ponderación de acuerdo a su importancia (Anexo 5) se obtiene como resultado que la sumatoria es > 250 por lo tanto prevalecen las Fortalezas.

Factores Externos

Amenazas

A1. Competencia de las empresas del territorio.

A2. Deficiencia en la calidad de la materia prima ofertada por nuestros proveedores e incumplimiento de los contratos en fecha.

A3. Ataque de plagas y enfermedades.

A4. Incumplimiento de los contratos con las empresas del sector.

A5. Carencia de relaciones directas con consumidores finales.

A6. Desarrollo de productos sustitutos.

Oportunidades

O1. Mercado seguro.

O2. Prioridad de la industria tabacalera en el país.

O3. Interés de los turistas por la fabricación del tabaco.

O4. Existencia en el territorio del tercer polo turístico del país.

O5. Inversión extranjera.

O6. Introducción en el país de nuevas técnicas para la organización empresarial.



Luego de la ponderación de acuerdo a su importancia (Anexo 6) se obtiene como resultado que la sumatoria es < 250 por lo tanto prevalecen las Amenazas.

Análisis de la Matriz DAFO.

Después de realizar el análisis interno y externo se procede a evaluar las relaciones internas y externas mediante la Matriz DAFO (Anexo 7). La elaboración de la proyección estratégica implica la necesidad de integrar los factores internos y externos de la organización para lograr la mejor inserción de la entidad en su ambiente.

En la organización predomina un impacto fuerte ubicado en el **II cuadrante** (Defensivo), por lo que deberá seguir la estrategia defensiva MAXI – MINI de maximizar las Fortalezas de la empresa y minimizar las amenazas.

Al analizar la Matriz DAFO confeccionada por la empresa se verifica que el contenido expuesto en la misma concuerda con la situación existente ya que en la organización se evidencia un predominio de un impacto fuerte en el segundo cuadrante. Este análisis general de la entidad contribuye al posterior diagnóstico de las competencias laborales ya que ofrece aquellos factores tanto internos como externos que influyen en la necesidad de realizar el diagnóstico y de actualizar las competencias ya determinadas.

Paso 2. Formación del equipo de trabajo

Para seleccionar a los expertos se utilizó el método que se lleva a cabo en la empresa donde se evalúa a cada posible trabajador seleccionado mediante el coeficiente de conocimiento (Kc), el coeficiente de argumentación, y el coeficiente de competencia adquirida. De un total de 9 trabajadores, 7 obtuvieron un nivel de competencia entre medio y alto, siendo estos los seleccionados por parte de la dirección de la entidad para conformar el equipo de trabajo, los cuales integran al grupo de expertos que participarán en el estudio (Anexo 8). Se presentó la elección en una reunión al Consejo de Dirección, el cual aprobó en su totalidad al mismo y posteriormente se le dio a conocer al resto de los trabajadores, los integrantes del equipo. Estos se distribuyen de la siguiente forma:

Tabla 2.4 Composición del equipo de trabajo

Cantidad	Cargo	Entidad
	Coordinador	



1	Director de Recursos Humanos	Oficina Central
Miembros		
1	Especialista B en Gestión Económica	Oficina Central
1	Especialista B en Gestión de Recursos Humanos	Oficina Central
1	Especialista B en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal)	Oficina Central
1	Especialista A en Cuadros	Oficina Central
1	Especialista de Industria	Oficina Central
1	Especialista B en Gestión de la Calidad (Especialista Principal)	Oficina Central

Paso 3. Capacitación del equipo de trabajo

Las actividades de capacitación del equipo de trabajo se programaron en un plan de capacitación (Anexo 9), con el objetivo de lograr que sus integrantes desarrollen los conocimientos relacionados con el procedimiento, las competencias laborales, los requisitos legales y reglamentarios, técnicas y herramientas. Entre los miembros debe existir una representación del consejo de dirección, del comité de prevención y control y del comité de expertos con conocimientos en temas de competencias y capital humano. Estos miembros deberán poseer un nivel de competencias de medio a alto.

Se cumplió con el 100% de las actividades de capacitación planificadas, en los horarios, fechas y lugares correspondientes, con un alto nivel de participación. Se realizaron un total de 9 capacitaciones, entre ellas 5 conferencias, 3 seminarios y 1 taller.

2.2.2 Periodo II: Diagnóstico de las competencias laborales

Paso 4. Determinación de los aspectos a evaluar

Para realizar el diagnóstico de la situación actual que presentan las competencias laborales en la Oficina Central perteneciente a la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Holguín, se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Recopilación de información.

En esta etapa se recopilaron informaciones generales de la Oficina Central, haciendo énfasis en el estudio de documentos como el reglamento disciplinario y el convenio colectivo de trabajo. El reglamento disciplinario se actualizó el 27 de abril de 2021 y el



convenio colectivo de trabajo el 15 de junio del año 2021, tras los cambios producidos a partir de la aplicación de la tarea ordenamiento.

- Revisión y análisis de informaciones específicas.

Se realizó una revisión de la plantilla aprobada para la unidad, así como los calificadores de cargo, tanto para trabajadores directos como los indirectos. Además, se realizó un estudio del procedimiento que se aplica para el proceso de competencias laborales. El procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales se elaboró en el año 2015, se actualizó en el año 2018 y desde entonces no se realizan estudios sobre el mismo, siendo necesario perfeccionar dicho procedimiento, así como las nuevas competencias adquiridas debido a los cambios constantes del entorno a los que está sujeta la entidad.

- Aplicación de la lista de chequeo para valorar en general el proceso de competencias laborales en la entidad, teniendo en cuenta varios aspectos que resultan imprescindibles a la hora de diagnosticar el estado de este proceso.

En el (Anexo 10) se define la lista de chequeo aplicada, tomando como base la definida por (Sierra Zúñiga, 2016), e insertando otros aspectos importantes para que la evaluación sea más precisa.

Paso 5. Identificación de las deficiencias existentes en la gestión por competencias

Tras analizar los resultados obtenidos en la lista de chequeo se pudieron identificar varios aspectos que los expertos definen como deficiencias en la entidad en cuestión, se realiza un desglose de cada una de estas y se resumen mediante un gráfico de barras (Anexo 11), siendo las mismas las siguientes:

- Están definidas las competencias de la organización, pero se encuentran desactualizadas.
- No se encuentran definidas las competencias de los procesos y de las actividades principales.
- Están definidas las competencias de los cargos, pero se encuentran desactualizadas.
- La evaluación de las competencias de los trabajadores es actualmente responsabilidad del jefe inmediato superior, que, aunque exista un comité de



competencias este no cumple sus funciones ni interviene a la hora de tomar decisiones de existir desacuerdos entre las partes.

- La documentación del proceso se debe de evaluar y actualizar de acuerdo a los cambios internos y del entorno que intervienen en la empresa.
- Las capacitaciones planificadas no siempre se ejecutan en su totalidad ni se mide la efectividad de las mismas luego de obtenido el conocimiento.
- No se encuentran alineados la evaluación del desempeño con las competencias laborales.
- Los trabajadores no conocen el porqué de la aplicación de las competencias laborales, no se les ha informado al respecto y el tema en cuestión no se capacita frecuentemente.
- No se estimula a los trabajadores en correspondencia a su nivel de competencia ni se reconocen en el colectivo los resultados de los trabajadores más competentes.
- No se aplican las competencias digitales a los cargos que así lo requieran.
- El manual y procedimiento no se encuentra al alcance de cualquier persona que lo necesite tanto trabajadores como personal ajeno a la entidad.
- El procedimiento para la aplicación de las competencias laborales no resulta efectivo en su totalidad, suele ser confuso para los trabajadores.
- Los modelos de evaluación del desempeño no están basados en el papel que juega el perfil de competencia.

Analizando el gráfico resultante del (Anexo 11) se puede apreciar que el aspecto mayor puntuado es el 21 referente a la incorporación de las competencias digitales en los cargos que así lo requieran. Por resultar un parámetro importante dentro de las competencias de los trabajadores de la Oficina Central y ser además bastante abarcador su estudio, se propone investigar a profundidad este aspecto ya que el mundo de las TICS en la actualidad va creciendo cada día más y está en constante movimiento y mejora, por lo que se le considera una brecha de análisis pendiente a resolver en una investigación que se lleva en paralelo junto a este trabajo correspondiente a una tesis de maestría, cuyo objetivo fundamental es la incorporación de las competencias digitales a los cargos de la empresa. Los otros aspectos mayores puntuados están relacionados con las competencias de la organización, de los



procesos y de los cargos es por ello que se pretende en el próximo periodo perfeccionarlas.

Revisando el procedimiento para las competencias laborales que se aplica en la entidad se pudieron identificar aspectos a mejorar entre ellos:

- Las competencias que se determinan en el mismo deben ser medibles y cuantificables para poder tener patrones de comparación.
- El proceso de evaluación del desempeño debe ir de la mano de las competencias laborales pues se está midiendo al trabajador.
- Las competencias se evalúan por niveles del 0 al 4, donde el nivel 0 hace referencia a la competencia no desarrollada, el nivel 1 es dominio insuficiente, nivel 2 es que requiere mayor grado de desarrollo, el nivel 3 es la competencia necesaria, mientras que el nivel 4 es una competencia desarrollada excelentemente, esto puede resultar confuso para quien aplica el procedimiento, por lo tanto se propone agregar al modelo del perfil de competencia una columna que haga referencia al estado deseado de cada competencia pues no todos los trabajadores requieren del mismo nivel de competencia ya que depende del cargo que ocupe, por lo tanto que no tenga una competencia evaluada de 4 no lo hace menos competente pues solo para su puesto quizás se requiera un nivel 3.
- Valorar la posibilidad de emplear porcentajes desde el perfil de competencia para poder luego alinearlos con la evaluación del desempeño de una manera más simple.
- La evaluación de las competencias laborales no es necesaria hacerla en físico, puede empezar a hacerse de forma digital para optimizar los recursos y evitar la acumulación de documentos en los archivos, ya que llegará un momento en que no pueda almacenarse en ningún sitio.

2.2.3 Periodo III: Evaluación e implementación de soluciones

Una vez concluido el análisis de las deficiencias encontradas se propone seguir una serie de pasos para contribuir a la solución de estas. La participación del grupo de expertos es de vital importancia pues estos van a aportar competencias necesarias para el nivel organizativo que se está estudiando en cada momento, además que en conjunto se puede realizar un trabajo más acorde con las necesidades de la empresa y con los cambios internos y del entorno a los que está sometida, para lograr así el



perfeccionamiento tanto de las competencias organizacionales, como las de los procesos y las de los cargos.

Paso 6. Determinación o perfeccionamiento de las competencias organizacionales

El registro de la información se realizó a partir de la aplicación del método Delphi por rondas mencionado anteriormente, ayudado del método de concordancia de Kendall para conocer el nivel de importancia de cada competencia y buscar el consenso de los expertos.

Teniendo en cuenta las competencias de identidad se definieron las competencias que deberán poseer todos los miembros de la organización que permitan mantener estas ventajas competitivas en el mercado. Siguiendo las rondas del método Delphi, los expertos listaron las competencias que consideraron que más se alineaban a los objetivos estratégicos. Luego se redujo el listado erradicando las repeticiones o similitudes y se calculó la concordancia de los expertos después de una segunda ronda, para rectificar si estaban de acuerdo con las competencias inicialmente listadas, obteniéndose los resultados que se muestran en la tabla 2.5, las que resultaron con $Cc \geq 60\%$ se consideraron aceptables y las que obtuvieron valores de $Cc < 60\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

Tabla 2.5 Matriz de Competencias Esenciales (Ces) expresada por los Expertos (E) para la organización

No	COMPETENCIAS (Ces)	EXPERTOS (E)							Vn	Vt	Cc %	Toma de Decisión
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7				
1	Capacidad de planificación de acciones y organización			1		1			5	7	28.6	No se considera incluir
2	Búsqueda de la excelencia	1	1		1	1	1	1	1	7	85.7	Se considera incluir
3	Desempeño eficiente	1	1	1		1		1	2	7	71.4	Se considera incluir
4	Orientación al cliente	1	1		1	1	1	1	1	7	85.7	Se considera incluir
5	Capacidad para el trabajo en equipo	1	1	1	1		1		2	7	71.4	Se considera incluir
6	Capacidad para la solución de problemas		1	1			1	1	3	7	57.1	No se considera incluir
7	Capacidad para la acción y el logro de resultados	1	1			1	1	1	2	7	71.4	Se considera incluir
8	Capacidad para la orientación a la calidad	1	1		1		1	1	2	7	71.4	Se considera incluir

Luego de conformada y depurada la matriz de competencias con el nivel de concordancia, los expertos establecieron una ponderación o peso que se daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito. Se empleará una puntuación ascendente



otorgándosele el valor 1 al aspecto más importante hasta llegar a n=6, para este caso establecida que sería la de menos importancia. Como el factor de concordancia de Kendall W es igual a $0.86 \geq 0,5$ la opinión de los expertos concuerda y es confiable. Luego se ordenaron las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada en este caso por Aij para conocer el nivel de importancia, los resultados se muestran en la tabla 2.6.

Tabla 2.6 Escala de puntuación de los Expertos (E) para determinar el Factor de Concordancia (W)

Competencia	Expertos							$\sum A_{ij}$	Δi	Δi^2	T	Factor de Concordancia (W)	Toma de Decisión
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7						
Búsqueda de la excelencia	4	4	3	4	4	5	4	28	5	25	23	0.86	Concuerdan
Orientación al cliente	1	2	1	1	1	1	1	8	-15	225			
Desempeño eficiente	2	3	2	2	2	3	2	16	-7	49			
Capacidad para el trabajo en equipo	6	5	6	6	6	6	6	41	18	324			
Capacidad para la acción y el logro de resultados	5	1	5	5	5	4	5	30	7	49			
Capacidad para la orientación a la calidad	1	2	2	3	2	2	3	15	-8	64			
Total	19	17	19	21	20	21	21	138	115.0	736			

Las competencias esenciales de la entidad determinadas según nivel de importancia fueron:

1. Búsqueda de la excelencia
2. Capacidad para la orientación a la calidad
3. Desempeño eficiente
4. Orientación al cliente
5. Capacidad para la acción y el logro de los resultados
6. Capacidad para el trabajo en equipo

Paso 7. Determinación o perfeccionamiento de las competencias del proceso seleccionado

En la aplicación de este paso se realiza un análisis de las características y objetivos estratégicos y la revisión de documentos del área de resultado clave. A petición de la empresa y por resultar de suma importancia para la entidad ya que el mismo es el encargado de garantizar las personas necesarias con las competencias requeridas para la operación y control de los procesos y la implementación eficaz del sistema de



gestión de la calidad, se selecciona el proceso de Gestión de Recursos Humanos para determinar sus competencias, pues este a su vez interactúa con todos los procesos de la entidad.

Aplicando el mismo procedimiento utilizado anteriormente se determinan las competencias del proceso. Siguiendo las rondas del método Delphi, los expertos listaron las competencias que consideraron que más se alineaban a los objetivos estratégicos. Luego se redujo el listado erradicando las repeticiones o similitudes y se calculó la concordancia de los expertos después de una segunda ronda, para rectificar si estaban de acuerdo con las competencias inicialmente listadas, obteniéndose los resultados que se muestran en la tabla 2.7, las que resultaron con $Cc \geq 60\%$ se consideraron aceptables y las que obtuvieron valores de $Cc < 60\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

Tabla 2.7 Matriz de Competencias expresada por los Expertos (E) para el proceso de Gestión de Recursos Humanos

No	COMPETENCIAS (Ces)	EXPERTOS (E)							Vn	Vt	Cc	Toma de Decisión
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7				
1	Capacidad de influenciar	1	1	1			1		3	7	57.1	No se considera incluir
2	Comunicación	1	1	1	1	1	1		1	7	85.7	Se considera incluir
3	Capacidad de acción y control	1	1	1			1	1	2	7	71.4	Se considera incluir
4	Técnicas y estilo de dirección		1				1	1	4	7	42.9	No se considera incluir
5	Planificación	1		1	1	1	1	1	1	7	85.7	Se considera incluir
6	Lagislación vigente	1		1	1	1	1	1	1	7	85.7	Se considera incluir
7	Disposición hacia el aprendizaje	1	1	1	1	1		1	1	7	85.7	Se considera incluir
8	Pensamiento analítico	1	1	1	1	1			2	7	71.4	Se considera incluir
9	Gestión de recursos	1	1	1	1			1	2	7	71.4	Se considera incluir
10	Desarrollo de personas	1	1	1			1	1	2	7	71.4	Se considera incluir

Luego de conformada y depurada la matriz de competencias con el nivel de concordancia, los expertos establecieron una ponderación o peso que se daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito. Se empleará una puntuación ascendente otorgándosele el valor 1 al aspecto más importante hasta llegar a $n=8$, para este caso establecida que sería la de menos importancia. Como el factor de concordancia de Kendall W es igual a $0.80 \geq 0,5$ la opinión de los expertos concuerda y es confiable. Luego se ordenaron las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas



indicada en este caso por Aij para conocer el nivel de importancia, los resultados se muestran en la tabla 2.8.

Tabla 2.8 Escala de puntuación de los Expertos (E) para determinar el Factor de Concordancia (W)

Competencia	Expertos											T	Factor de Concord	Toma de Decisión
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\sum A_{ij}$	Δi	Δi^2				
Comunicación	6	5	4	6	6	5	5	37	6.9	47.27	30.1	0.80	Concuerdan	
Planificación	3	3	2	3	3	4	4	22	-8	66.02				
Lagislación vigente	5	5	5	5	5	6	4	35	4.9	23.77				
Disposición hacia el aprendizaje	6	6	7	7	7	7	6	46	16	252				
Capacidad de acción y control	7	7	8	8	8	8	7	53	23	523.3				
Pensamiento analítico	2	1	4	2	2	2	1	14	-16	260				
Gestión de recursos	4	4	3	4	4	3	3	25	-5	26.27				
Desarrollo de personas	1	2	1	1	1	1	2	9	-21	446.3				
Total	34	33	34	36	36	36	32	241	211	1645				

Las competencias determinadas para el proceso de Gestión de Recursos Humanos según nivel de importancia fueron:

1. Desarrollo de personas
2. Pensamiento analítico
3. Planificación
4. Gestión de recursos
5. Legislación vigente
6. Comunicación
7. Disposición hacia el aprendizaje
8. Capacidad de acción y control

Paso 8. Determinación o perfeccionamiento de las competencias de los cargos seleccionados

En la presente etapa se determinaron las competencias específicas de cada cargo, para ello se utiliza el mismo procedimiento de la etapa anterior. Para mostrar el resultado de la aplicación del procedimiento se escogen como ejemplo dos de los cargos importantes dentro del proceso de Gestión de Recursos Humanos, estos son: Especialista B en Gestión de Recursos Humanos y Especialista B en Seguridad y Salud en el Trabajo, debido a que el desempeño de estos cargos resulta de gran importancia en los resultados obtenidos en el área. Primeramente, es necesario



compilar las descripciones y especificaciones de los cargos, estos incluirán los aspectos siguientes: datos generales del cargo, función genérica o misión del cargo, principales funciones y tareas a desempeñar, responsabilidades, condiciones de trabajo, formación académica y cualidades humanas obtenidas de forma directa, estos datos serán incluidos posteriormente dentro del perfil de competencia del cargo.

Utilizando el método Delphi, los expertos listaron las competencias que consideraron que más se alineaban a los objetivos estratégicos. Luego se redujo el listado erradicando las repeticiones o similitudes y se calculó la concordancia de los expertos después de una segunda ronda, para rectificar si estaban de acuerdo con las competencias inicialmente listadas, obteniéndose los resultados que se muestran en la tabla 2.9, las que resultaron con $Cc \geq 60\%$ se consideraron aceptables y las que obtuvieron valores de $Cc < 60\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

Tabla 2.9 Matriz de Competencias expresada por los Expertos (E) para el cargo de Especialista B en Gestión de Recursos Humanos



No	COMPETENCIAS (Ces)	EXPERTOS (E)							Vn	Vt	Cc	Toma de Decisión
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7				
1	Adaptabilidad	1	1	1	1	1	1	1	1	7	85.7	Se considera incluir
2	Adhesión a normas políticas	1	1	1	1	1	1	1	0	7	100	Se considera incluir
3	Agilidad y pertenencia	1		1			1		4	7	42.9	No se considera incluir
4	Análisis de problemas	1	1	1			1	1	2	7	71.4	Se considera incluir
5	Análisis numérico	1	1	1	1	1			2	7	71.4	Se considera incluir
6	Autoconfianza	1		1	1			1	3	7	57.1	No se considera incluir
7	Capacidad para el aprendizaje	1	1	1	1	1		1	1	7	85.7	Se considera incluir
8	Autocontrol	1	1	1	1		1		2	7	71.4	Se considera incluir
9	Autonomía	1	1	1	1			1	2	7	71.4	Se considera incluir
10	Búsqueda de la excelencia	1		1		1		1	3	7	57.1	No se considera incluir
11	Compromiso con la calidad	1	1	1	1				3	7	57.1	No se considera incluir
12	Comunicación	1		1	1	1	1		2	7	71.4	Se considera incluir
13	Conciencia organizacional		1			1			5	7	28.6	No se considera incluir
14	Confiabilidad	1	1	1	1			1	2	7	71.4	Se considera incluir
15	Creatividad e innovación	1	1	1		1	1		2	7	71.4	Se considera incluir
16	Destreza en el desempeño	1	1	1	1	1	1	1	0	7	100	Se considera incluir
17	Disciplina		1	1	1	1	1		2	7	71.4	Se considera incluir
18	Integridad	1	1		1	1	1		2	7	71.4	Se considera incluir
19	Pensamiento analítico	1	1	1	1	1	1	1	0	7	100	Se considera incluir
20	Planeación	1	1	1	1	1	1	1	0	7	100	Se considera incluir
21	Planificación y control	1		1	1	1	1	1	1	7	85.7	Se considera incluir
22	Desarrollo de personas	1	1	1	1	1	1	1	0	7	100	Se considera incluir
23	Responsabilidad		1		1	1	1	1	2	7	71.4	Se considera incluir
24	Toma de decisiones		1	1	1	1		1	2	7	71.4	Se considera incluir
25	Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1		1	7	85.7	Se considera incluir
26	Visión estratégica		1		1	1	1	1	2	7	71.4	Se considera incluir
27	Excelencia profesional	1		1	1	1	1		2	7	71.4	Se considera incluir

Luego de conformada y depurada la matriz de competencias con el nivel de concordancia, los expertos establecieron una ponderación o peso que se daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito. Se empleará una puntuación ascendente otorgándosele el valor 1 al aspecto más importante hasta llegar a n=22, para este caso establecida que sería la de menos importancia. Como el factor de concordancia de Kendall W es igual a $0.87 \geq 0,5$ la opinión de los expertos concuerda y es confiable. Luego se ordenaron las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada en este caso por Aij para conocer el nivel de importancia, los resultados se muestran en la tabla 2.10.

Tabla 2.10 Escala de puntuación de los Expertos (E) para determinar el Factor de Concordancia (W)



Competencia	Expertos											T	Factor de Concordancia	Toma de Decisión
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\sum A_{ij}$	Δi	Δi^2				
Adhesión a normas políticas	1	2	1	2	2	2	2	12	-66	4416.21	78.45	0.87	Concuerdan	
Destreza en el desempeño	2	14	4	4	4	3	4	35	-43	1888.3				
Pensamiento analítico	3	3	3	3	3	4	3	22	-56	3187.12				
Planeación	4	1	1	1	1	1	1	10	-68	4686.02				
Desarrollo de personas	5	4	2	14	15	5	5	50	-28	809.661				
Adaptabilidad	7	6	6	6	6	7	6	44	-34	1187.12				
Capacidad para el aprendizaje	8	7	8	7	7	6	8	51	-27	753.752				
Planificación y control	6	5	5	5	5	15	4	45	-33	1119.21				
Trabajo en equipo	9	8	7	8	8	8	7	55	-23	550.116				
Análisis de problemas	11	9	9	9	9	9	9	65	-13	181.025				
Análisis numérico	13	10	10	10	11	10	10	74	-4.5	19.843				
Autocontrol	14	11	11	11	10	11	16	84	5.55	30.7521				
Autonomía	12	12	12	7	12	12	12	79	0.55	0.29752				
Comunicación	16	16	16	16	16	17	16	113	34.5	1193.39				
Confiabilidad	19	19	19	19	19	16	19	130	51.5	2656.93				
Creatividad e innovación	17	17	17	17	17	19	14	118	39.5	1563.84				
Disciplina	18	18	18	12	18	18	20	122	43.5	1896.21				
Integridad	20	20	21	20	21	20	15	137	58.5	3427.57				
Responsabilidad	21	21	20	21	20	21	18	142	63.5	4038.02				
Toma de decisiones	22	22	14	12	22	22	14	128	49.5	2454.75				
Visión estratégica	10	15	22	22	13	14	22	118	39.5	1563.84				
Excelencia profesional	15	13	13	13	14	13	11	92	13.5	183.479				
Total	253	253	239	239	253	253	236	1726	1648	37807.5				

Las competencias determinadas para el cargo de Especialista B en Gestión de Recursos Humanos según nivel de importancia fueron:

1. Planeación
2. Adhesión a normas políticas
3. Pensamiento analítico
4. Destreza en el desempeño
5. Adaptabilidad
6. Planificación y control
7. Desarrollo de personas
8. Capacidad para el aprendizaje
9. Trabajo en equipo
10. Análisis de problemas
11. Análisis numérico
12. Autonomía
13. Autocontrol
14. Excelencia profesional
15. Comunicación



16. Creatividad e innovación

17. Visión estratégica

18. Disciplina

19. Toma de decisiones

20. Confiabilidad

21. Integridad

22. Responsabilidad

Con igual proceder se realizó el análisis del cargo de Especialista B en Seguridad y Salud en el Trabajo, obteniéndose los resultados que se muestran en la tabla 2.11.

Tabla 2.11 Escala de puntuación de los Expertos (E) para determinar el Factor de Concordancia (W)

Competencia	Expertos											T	Factor de Concord	Toma de Decisión
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\sum A_{ij}$	Δi	Δi^2				
Contribución a un medio ambiente seguro	1	1	1	1	1	2	1	8	-44	1947.8	52.1	0.88	Concuerdan	
Adhesión a normas	2	2	2	2	4	3	3	18	-34	1165.1				
Capacidad de control	3	3	3	3	3	4	4	23	-29	848.75				
Planeación	4	1	4	4	2	1	2	18	-34	1165.1				
Autonomía	5	4	5	5	4	5	6	34	-18	328.82				
Planificación y control	6	6	6	6	6	7	6	43	-9	83.418				
Visión estratégica	7	7	8	7	7	6	8	50	-2	4.5511				
Análisis de problemas	10	5	5	5	5	5	4	39	-13	172.48				
Toma de decisiones	9	8	7	8	8	8	8	56	3.9	14.951				
Liderazgo	8	9	9	9	9	9	9	62	9.9	97.351				
Colaboración	13	10	11	10	11	10	10	75	23	522.88				
Capacidad de aprendizaje	14	12	10	11	10	11	12	80	28	776.55				
Orientación a la obtención de resultados	12	11	14	7	12	12	12	80	28	776.55				
Adaptabilidad	15	13	12	15	13	15	13	96	44	1924.3				
Confianza	11	14	15	15	15	15	15	100	48	2291.2				
Total	120	106	112	108	110	113	113	782	730	12120				

Las competencias determinadas para el cargo de Especialista B en Seguridad y Salud en el Trabajo según nivel de importancia fueron:

1. Contribución a un medio ambiente seguro
2. Adhesión a normas
3. Planeación
4. Capacidad de control
5. Autonomía



6. Análisis de problemas
7. Planificación y control
8. Visión estratégica
9. Toma de decisiones
10. Liderazgo
11. Colaboración
12. Capacidad de aprendizaje
13. Orientación a la obtención de resultados
14. Adaptabilidad
15. Confianza

Para la aplicación de las competencias específicas determinadas de ambos cargos se procede a la elaboración de los perfiles con competencias de estos mostrándose en el (Anexo 12 y 13).

2.2.4 Periodo IV: Control y Mejora

Paso 9. Monitoreo y control

Una vez determinadas y elaboradas las competencias de la organización, las del proceso de Gestión de Recursos Humanos, las de los cargos seleccionados y la elaboración de los perfiles de competencia para estos cargos, se decide someterlos a consideración de los trabajadores implicados y a la alta dirección como base para su posterior aprobación, tanto por el Departamento de Recursos Humanos como por la dirección de la entidad.

Finalmente se recomendó a la dirección de la entidad realizar el seguimiento o monitoreo con el objetivo de mantenerlos actualizados. En este sentido, se deben establecer revisiones periódicas para detectar los posibles cambios en los contenidos de los sistemas de trabajo que afecten de manera directa a los cargos que constituyeron la unidad de análisis de esta investigación y además de los nuevos cambios en el entorno que influyen en la organización.

Paso 11. Mejora

Al cierre del cuarto trimestre se debe realizar un nuevo estudio integral aplicando este procedimiento y, con el informe de resultados previos, ampliar su aplicación hasta



abarcando todas las unidades que componen a la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Holguín.

En este paso se realizarán los ajustes necesarios, teniendo en cuenta las nuevas condiciones que se presenten, para ello se llevarán a cabo las siguientes acciones:

1. Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
2. Establecimiento de los objetivos para la mejora.
3. Búsqueda de brechas de formación y desarrollo para lograr los objetivos.
4. Evaluación de la posibilidad del cumplimiento de esas nuevas brechas.
5. Confección de planes de capacitación y desarrollo.
6. Perfección de las competencias en correspondencia a nuevas habilidades o conocimientos adquiridos.
7. Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos, para reincorporarse así al periodo I, II y III nuevamente, dando paso a la retroalimentación del proceso.

Además, se deberán realizar acciones en otros aspectos que constituyen mejoras que surgieron luego de aplicado el procedimiento:

8. Incorporación de las competencias digitales a las competencias de los cargos en la empresa.
9. Alineación de la evaluación del desempeño con las competencias laborales.



CONCLUSIONES

Una vez finalizada la presente investigación se arribaron a las conclusiones siguientes:

1. La revisión y consulta de la literatura especializada sobre gestión del capital humano y gestión de competencias laborales permitió la construcción del marco teórico práctico referencial de la investigación, evidenciando que las competencias laborales son el centro del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, siendo estas un pilar fundamental en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización y requieren de un continuo diagnóstico y perfeccionamiento.
2. Se cumplió con el objetivo general de desarrollar un procedimiento para el diagnóstico de la gestión por competencias laborales con un enfoque estratégico, por procesos y de mejora continua en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Holguín.
3. La aplicación del procedimiento propuesto permitió la identificación de las deficiencias existentes en la gestión por competencias siendo las fundamentales las referentes a las competencias de la organización, los procesos y los cargos, por lo que se perfeccionaron estas competencias y se identificaron aspectos a mejorar dentro del procedimiento que implementa la empresa para la gestión de las competencias laborales.



RECOMENDACIONES

1. Dar seguimiento a la aplicación del procedimiento para garantizar la mejora continua en la gestión de las competencias laborales de esta entidad.
2. Aplicar el procedimiento a los restantes procesos y cargos que componen a la empresa objeto de estudio y paulatinamente aplicarlo a otras empresas del sector en el territorio nacional, incluso a empresas que pertenezcan a otros sectores.
3. Utilizar la presente investigación como referencia para futuros estudios de competencias laborales.
4. Divulgar los resultados de esta investigación en publicaciones científicas y eventos para socializar los resultados que en ella se exponen.
5. Alinear el proceso de evaluación del desempeño con las competencias laborales en la entidad.
6. Desarrollar investigaciones orientadas a la incorporación de las competencias digitales a las competencias de los cargos en la empresa.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alemañy Duerto, S. E. (2017). *Desarrollo de un procedimiento para la gestión por competencias. Caso de estudio Unidad Empresarial de Base de Asfalto de Holguín* [Universidad de Holguín]. Holguín.
2. Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias : el diccionario*. Editorial Granica, Buenos Aires.
3. Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR. HH.: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
4. Alles, M. A. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por Competencias*.
5. Barrera, D. H. (2016). Competencias directivas en el sector industrial: medición del desempeño en empresas de Coahuila, México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*.
6. Bravo, N. (2006). Acerca de las competencias desde un enfoque sistémico. Recuperado de NHBS/mtc.: <http://www.rhmagazine.com>.
7. Cruzata, Y., & Deroncele, A. (2017). *Competencias emocionales en gestores de capital humano. Intervención psicosocial. Monografía (no publicada)*. Universidad de Oriente, Cuba.
8. Cuenca Miranda, J. I. (2005). *Tecnología Integral para la Gestión de los Recursos Humanos en base a Competencias en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos Holguín RADUAL*. Universidad de Holguín. Cuba. 104 pp.].
9. Cuesta, A. (2008). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera ed. La Habana: CUJAE*
10. Cuesta, A., Fleitas, S., García, V., Hernández, I., Anchundia, A., & Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*. 24-35. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v39n1/rri04118.pdf>
11. Cuesta Santos, A. (1990). *La organización del trabajo y la psicología social*. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.

12. Cuesta Santos, A. (2000). *Gestión de Competencias* (Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de la Habana, ISPJAE).
13. Cuesta Santos, A. (2001). *Gestión de competencias y compensación laboral*.
14. Cuesta Santos, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* La Habana, Academia.
15. Cuesta Santos, A. (2009). *Gestión de Talento Humano y del conocimiento*. (E. Ediciones, Ed. Segunda edición ed.).
16. Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. (4ta. Ed. La Habana: Editorial Academia/Editorial Félix Varela: ISBN 978-959-07-1340-8 OC. ed.).
17. Curbelo Díaz, A. (2020). *ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA UEB DE TABACO TORCIDO "THELMO ESPERANCE LEVIELLE"* Universidad de Holguín: Oscar Lucero Moya].
18. Cuza Noa, M. (2020). Aplicación de un procedimiento para determinar las competencias laborales en la Dirección de Trabajo y Seguridad social de Gibara.
19. Delgado Martínez, A. (2000). *Modelo de Gestión por Competencias* Caracas, Venezuela.
20. Deroncele, A. (2016). Método formativo de la práctica profesional del psicólogo. *Revista: Opuntia Brava*, 45-62.
21. Díaz Anido, T. (2018). *DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIAS PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE HOLGUÍN*
22. Díaz, C. (1997). Benchmarking: Una herramienta nueva para las organizaciones dedicadas a aprender de sí y de los mejores. Folletos Gerenciales. Año I. No IX. La Habana. pp. 36-43.
23. Díaz Schery, C. A. (2013). *PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE FORMACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA MEDIOAMBIENTAL. APLICACIÓN EN LA CLINICA DE ATAXIA*
24. Escobar, I. (2013). *Procedimiento para auditar la efectividad del proceso de selección en la sucursal CUBALSE Las Tunas* Las Tunas: Universidad de Las Tunas].

25. Espinoza, E. (2018). Gestión del conocimiento mediado por tic en la Universidad Técnica de Machala. *Revista de Difusión cultural y científica*, 199-219. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2071-081X2018000200011&lng=pt&nrm=iso
26. European Parliament and of the Council, (2006).
27. Fernández Estrada, Y. (2013). *Implantación de la gestión por competencias laborales en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Guardalavaca* Universidad de Holguín.
28. Gestión de recursos humanos: Importancia y objetivos. (2022). <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestion-de-recursos-humanos-importancia-y-objetivos/>
29. Green, F. (2000). The impact of company human resource policies on social skills: implications for training sponsorship, quit rates and efficiency wages. *Scottish Journal of Political Economy*, 251–272.
30. Green Soto, Y. (2014). *Diagnóstico de la selección, evaluación de desempeño y formación por competencias como contribución a la eficacia del proceso operaciones en EMCOMED, Holguín*
31. Guach Leyva, M. (2016). *PROCEDIMIENTO PARA LA TRANSICIÓN HACIA LA NORMA ISO 9001: 2015. APLICACIÓN EN PUERTO MOA*
32. Jaramillo López, P. (2010). El proceso de diagnóstico. *REVISTA VISIÓN CONTABLE*.
33. Jurán, J. (1990). *Jurán y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*. 363 p. .
34. Kavitha, S. F., M., V., & S., M. (2010). *An Empirical Study on Employee core competencies A Proven Tool for an Organizations Success*
35. La competencia digital. (2021). <https://www.mondragon.edu/es/web/biblioteca/que-son-las-competencias-digitales>
36. Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos. (2022). *Deloitte EspañaAnnotations*. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>

37. Leyva Friman, S. (2019). *Diagnóstico de la Gestión de la Calidad en la UEB de Tabacos Torcidos para la exportación: Hilda Torres Bacallao*
38. Los 7 puntos clave en la gestión integral de recursos humanos. (2021). *Integralia*. <https://dkvintegralia.org/blog/7-puntos-clave-gestion-integral-recursos-humanos/>
39. Lubalo, C., & Barros, L. (2009). La Gestión participativa y estratégica de los recursos humanos. www.eumed.net/ce/2009a/cllb.htm
40. Marrero Fornaris, C. E. (2002). *Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba* Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echavarría”].
41. Martínez Ferrer, Y. G. (2020). *Procedimiento para determinar las competencias laborales en la Empresa Mecánica “Héroes del 26 de Julio”*
42. Martínez Galindo, J. M. (2006). *Procedimiento Metodológico para el Diseño de Sistemas de Evaluación del Desempeño basados en Competencias Laborales en el Grupo Empresarial CubaNiquel de Moa* Holguín: Universidad de Holguín.
43. McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than intelligence* American Psychologist.
44. Méndez Oliva, O. (2018). *LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL BASADO EN INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA EN VILLA DON LINO*
45. Menéndez La Rosa, I. (2018). *PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO. APLICACIÓN EN EL HOTEL LOS CORALES SANTIAGO DE CUBA*
46. Merladet Suñol, A. (2020). *ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA EMPRESA MILITAR INDUSTRIAL DE ASEGURAMIENTOS DE HOLGUÍN*
47. Montejo Salazar, E. (2013). *Procedimiento para la evaluación del desempeño basado en competencias. Aplicación en el CENTRO DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN TECNOLÓGICA De Granma*
48. Morales Cartaya, A. (2006). *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos* Ciudad de La Habana, ISPJAE.
49. Morales Cartaya, A. (2009). *Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana: Editora política.*

50. Nápoles Villa, A. V. (2009). *Tecnología para integrar la dimensión ambiental al proceso de desarrollo de las competencias laborales. aplicación parcial en EMCOMED holguín* Holguín.
51. NC 3000: 2007. Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano Vocabulario.
52. NC 3001: 2007. Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano-Requisitos.
53. NC 3002: 2007. Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano. Implementación.
54. NC ISO 9001: 2015. Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
55. Nieves Julbe, A. F. (2010). *Procedimiento para implantar el Ambiente de Control a través de Procesos Claves del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano* Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"]. Cuba.
56. Nuñez Cruz, C. R. (2016). *Procedimiento para la implementación de la norma idoneidad demostrada. Aplicación parcial en el Hospital General Provincial: Vladimir Ilich Lenin* Universidad de Holguín, Holguín]. Holguín.
57. Nuñez Cruz, C. R. (2018). *Gestión de la idoneidad de los trabajadores en entidades del Sector Estatal de la Construcción. Caso unidad empresarial de base asfalto, Holguín* Universidad de Holguín]. Holguín.
58. Pacheco Espejel, A. A. (1993). La productividad como una espiral de mejora continúa. *Revista UPIICSA Tecnología, Ciencia y Cultura*.
59. Parra Villanueva, L. F. (2010). Modelo de desarrollo del potencial humano basado en competencias para el desarrollo de la actividad empresarial en la población vulnerable de Santiago de Cali. 30, Article 3.
60. Parra, Y., & Pedreros, D. (2016). *Evaluación por Competencias en la carrera de Trabajo Social: una mirada desde sus actores, Concepción: Universidad del Bío-Bío*.
61. Peñalver, A. (2018). Las 12 tendencias más relevantes de RRHH para 2020. *Observatoriorh*. Recuperado de <https://www.observatoriorh.com/blogosfera/12-tendencias-relevantes-rrhh-2020.html>
62. Perdomo Pérez, R. (2018). *LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA PROVINCIAL CONSTRUCTORA UEB HOLGUÍN*

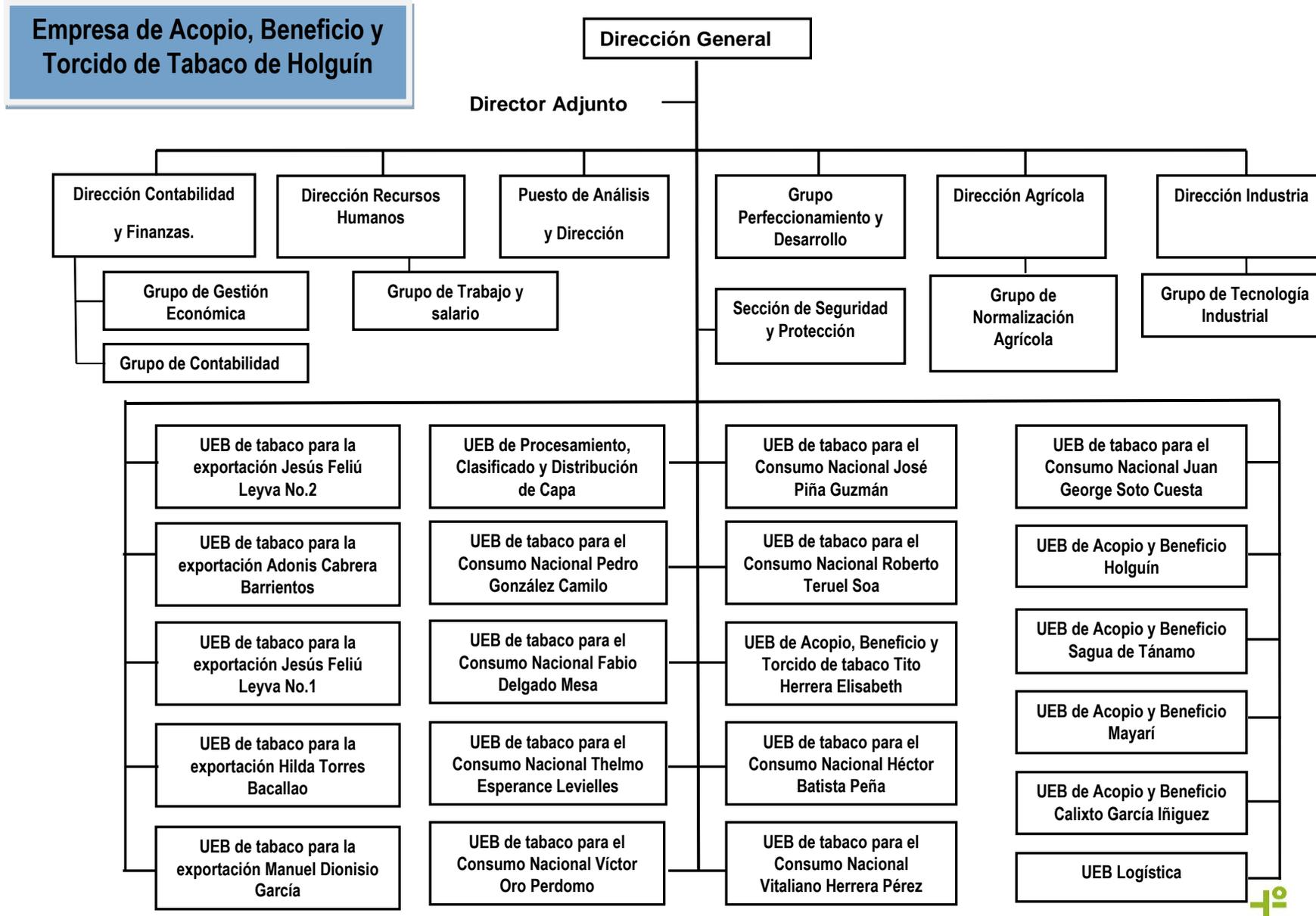
63. Pérez Martínez, L. (2009). Identificación de las competencias de identidad, esenciales, de procesos y de cada cargo ocupacional en la EMPLANI. Universidad de Holguín, Cuba.
64. Prede, Y. (2012). *Evaluación de competencias emocionales en directivos de Capital Humano* Universidad de La Habana]. La Habana, Cuba.
65. Pupo Sedano, J. L. (2011). *Procedimiento para la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias en Almacenes Universales S.A. Aplicación en la Sucursal Holguín*
66. Quiala Toledano, M. Y. (2012). *DETERMINACIÓN DE LAS PLANTILLAS DE CARGOS EN ÁREAS DE OFICINA EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES DE HOLGUÍN*
67. Rodríguez Guilarte, R. (2015). *PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO, PROYECCIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN EMPRESAS MIXTAS. APLICACIÓN PARCIAL EN PEDRO SOTTO ALBA MOA NICKEL S.A.*
68. Rodríguez Mahy, A. (2022). *Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en la Empresa de Materiales de Construcción de Holguín*
69. Rodríguez Tasis, G. (2014). *EL EMPRENDIMIENTO COMO COMPETENCIA DEL CAPITAL HUMANO EN EL ENTORNO SOCIO- ECONÓMICO HOLGUINERO* Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"].
70. Sánchez Cruz, C. (2016). *PROCEDIMIENTO PARA LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS EN LA EMPRESA EMPLEADORA DEL NÍQUEL* Universidad de Holguín: Oscar Lucero Moya]. Holguín.
71. Sánchez Fonseca, Y. (2015). *DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SUCURSAL LABIOFAM DE HOLGUÍN* UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN "OSCAR LUCERO MOYA"].
72. Sánchez Rodríguez, A. (2007). *Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras. Aplicación en la provincia Holguín.* Monografía. Centro de Información Científico-- Técnico "Benito Juárez" Universidad de Holguín.

73. Sánchez Rodríguez, A., Marrero Fornaris, C. E., & Martínez Martínez, C. (2005). Una mirada a los orígenes de las Competencias Laborales. *Revista Electrónica Ciencias Holguín*. <http://www.cienciasholguin.cu/>
74. Sánchez Rodríguez, A., Martínez Martínez, C., & Marrero Fornaris, C. E. (2004). Necesidad del estudio de las Competencias Laborales. Una mirada a sus orígenes. Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana, Cuba. *Revista Cubana de Educación Superior*, Vol. 24, 10 pp. http://www.dict.uh.cu/rev_edu.sup.asp/
75. Sánchez Rodríguez, A., Martínez Martínez, C., & Marrero Fornaris, C. E. (2005a). Cómo gestionar los Recursos Humanos sobre la base de Competencias. ISPJAE. La Habana, Cuba. *Revista Ingeniería Industrial*, Vol. XXVI,, 10 pp. <http://www.cujae.edu.cu/ediciones/RIndustrial.asp/>
76. Sánchez Rodríguez, A., Martínez Martínez, C., & Marrero Fornaris, C. E. (2005b). Una propuesta teórico-metodológica para implementar la Gestión por Competencias en las empresas: experiencias prácticas. *Revista Electrónica Ciencias Holguín*, No. 3. <http://www.cienciasholguin.cu/>
77. Santiesteban Navarro, Y. C. (2014). *Diagnóstico del clima organizacional en la Empresa Constructora de Obras Industriales No. 9 de Holguín*
78. Sierra Zúñiga, F. R. (2016). *DIAGNÓSTICO, PROYECCIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA MIXTA MOA NICKEL S.A.*
79. Soltura, A. (2007). *Tecnología para la determinación de los perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas* Instituto Superior Politécnico José A. Echavarría, La Habana, Cuba
80. Suárez Vélez, I., & Hernández Delgado, M. (2009). *La identificación, validación y certificación de competencias en la Empresa Avícola Cienfuegos* Universidad de Cienfuegos].
81. Taillacq Blanco, D., Curbelo Hernández, M., & Urquiola Sánchez, O. (2015). Identificación y normalización de las competencias laborales de cargos académicos claves en la Universidad de Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad*.
82. Valle León, I. (2006). Tipos de competencias. <http://www.mailxmail.com>

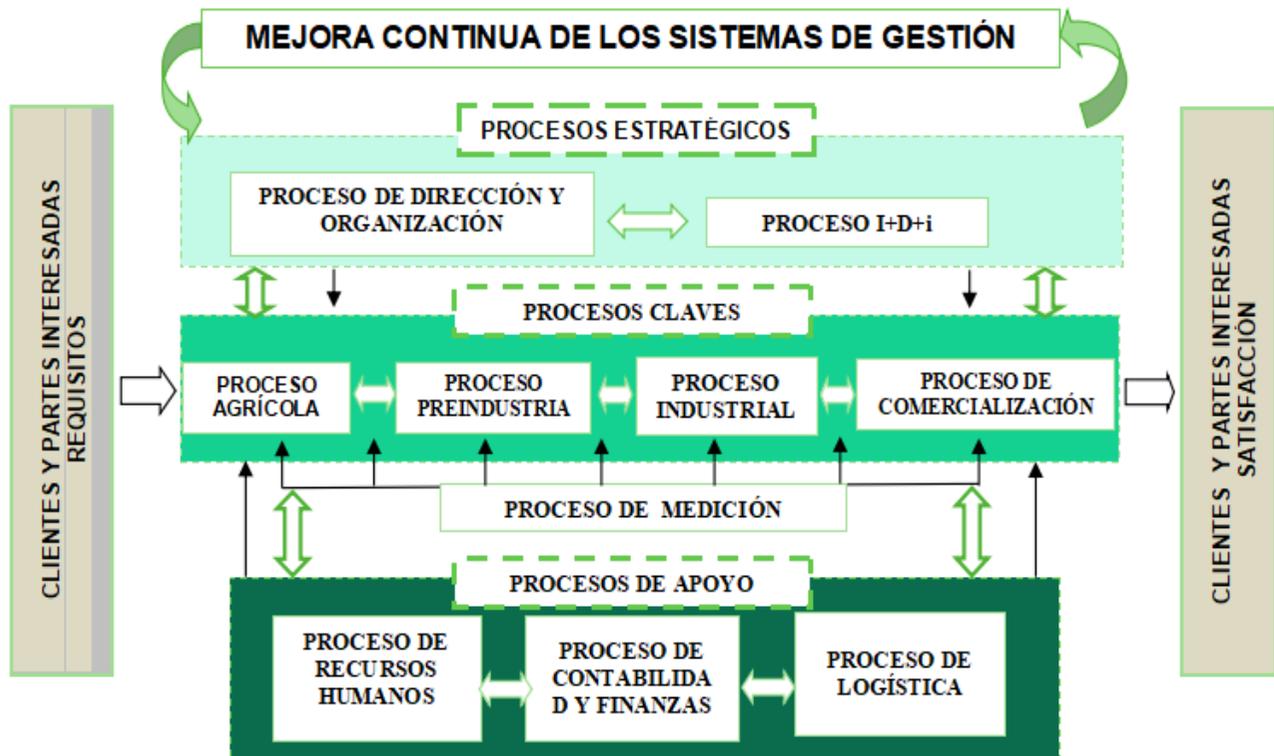
83. Vargas Castillo, A. I. (2016). *SISTEMA DE INDICADORES PARA MEDIR EL EMPRENDIMIENTO COMO COMPETENCIA DEL CAPITAL HUMANO EN EL SECTOR NO ESTATAL EN EL TERRITORIO HOLGUINERO*
84. Zayas Agüero, P. M. (2002). *Concepción Técnico Metodológica sobre la Selección de Personal* Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales. LaHabana: Universidad de la Habana.

ANEXOS

Anexo 1. Estructura organizativa



Anexo 2. Mapa de procesos de la entidad



Anexo 3. Plantilla de cargos y registro de trabajadores

UEB	Aprobada	CUADROS			T	A	S	O	TOTAL DE CARGOS
		DS	DI	DE					
Oficina Central	64		2	5	48	0	0	9	64
UEB de Tabaco Torcido Exp. Jesús Feliú Leyva # 2	427			1	29	8	38	351	427
UEB de Tabaco Torcido Exp. Adonis Cabrera Barrientos	276			1	24	6	17	228	276
UEB de Tabaco Torcido Exp. Jesús Feliú Leyva # 1	241			1	23	4	18	195	241
UEB de Tabaco Torcido Exp. Manuel Dionisio García	114			1	16	2	10	85	114
UEB de Tabaco Torcido Exp. Hilda Torres Bacallao	164			1	18	3	18	124	164
UEB de Tabaco Torcido C.N. Pedro González Camilo	72			1	7	0	6	58	72
UEB de Tabaco Torcido C.N. Fabio Delgado Mesa	64			1	7	0	6	50	64
UEB de Tabaco Torcido C.N. Thelmo Esperance Levielles	131			1	10	0	7	113	131
UEB de Tabaco Torcido C.N. Víctor Oro Perdomo	137			1	9	0	12	115	137
UEB de Tabaco Torcido C.N. José Piña Guzmán	85			1	6	0	7	71	85
UEB de Tabaco Torcido C.N. Roberto Teruel SOA	74			1	6	0	7	60	74
UEB de Tabaco Torcido C.N. Tito Herrera Elizabeth	169			1	9	0	8	151	169
UEB de Tabaco Torcido C.N. Héctor Batista Peña	131			1	9	2	9	110	131
UEB de Tabaco Torcido C.N. Vitaliano Herrera Pérez	95			1	8	0	6	80	95
UEB de Tabaco Torcido C.N. Juan George Soto Cuesta	127			1	7	0	8	111	127
UEB de Acopio y Beneficio Mayarí	160			1	21	1	23	114	160
UEB de Acopio y Beneficio Holguín	109			1	17	2	22	67	109
UEB de Acopio y Beneficio Sagua de Tánamo	99			1	14	1	6	77	99
UEB de Acopio y Beneficio Calixto García Iñiguez	66			1	14	2	15	34	66
UEB de Logística	171			1	36	4	45	85	171
UEB de Procesamiento, Clasificado y Distribución de Capas	96			1	9	1	2	83	96
Total General	3072	0	2	26	347	36	290	2371	3072



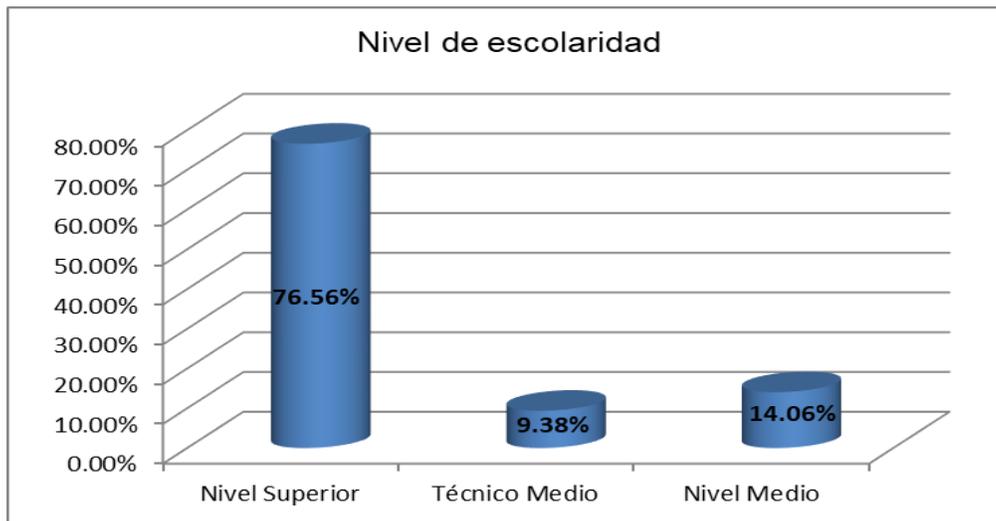
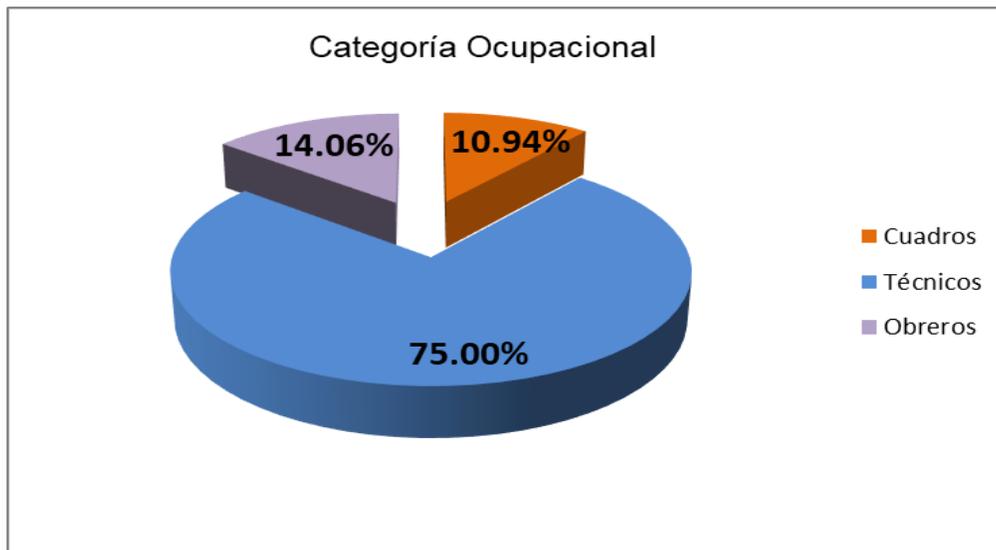
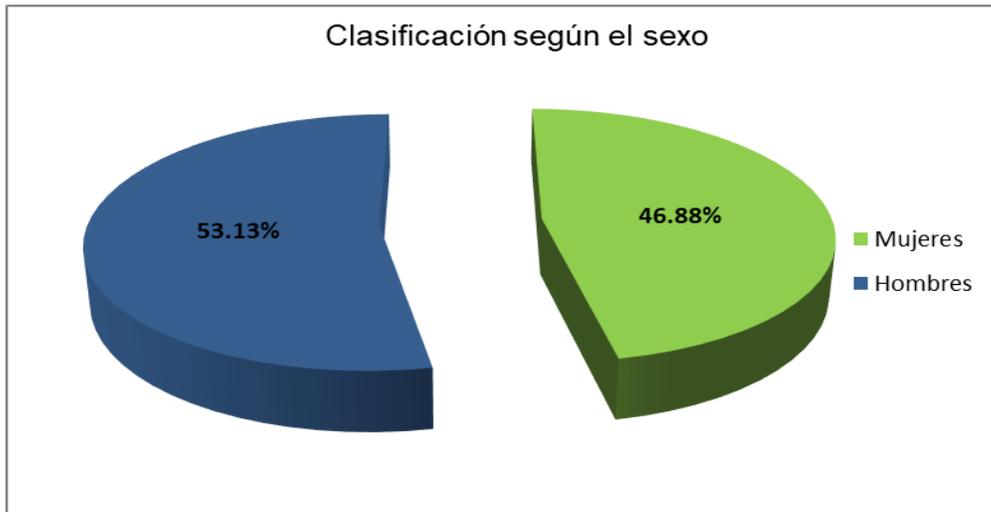
OFICINA CENTRAL

Cargo	Categ Ocup	Cant de Cargos	Nivel de preparación	Grupo Escala
DIRECCIÓN GENERAL				
Director General	C	1	NS	XXVII
Director Adjunto	C	1	NS	XXVI
Especialista Jurídico A	T	2	NS	XIX
Especialista "A" en Cuadros	T	1	NS	XVIII
Especialista "B" en Gestión Comercial	T	1	NS	XVIII
Especialista "B" en Ciencias Informáticas	T	1	NS	XVIII
Especialista "B" en Ahorro y Uso Racional de la Energía	T	1	NS	XVIII
Secretaria Ejecutiva	T	1	TM	X
Chofer "D"	O	3	NM	IV
SUB TOTAL		12		
SECCIÓN DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN				
Jefe de Sección de Seguridad y Protección	C	1	NS	XXII
Especialista "B" en Ciencias Informáticas	T	1	NS	XVIII
Especialista "B" para la Defensa y Defensa Civil	T	1	TM	XVII
SUB TOTAL		3		
GRUPO DE PERFECCIONAMIENTO Y DESARROLLO				
Especialista "B" en Gestión de la Calidad (Especialista Principal)	T	1	NS	XVIII
Especialista "B" en Gestión de la Calidad	T	2	NS	XVIII
Chofer "D"	O	1	NM	IV
SUB TOTAL		4		
GRUPO DE AUDITORIA				
Auditor Principal (Jefe de Grupo)	T	1	NS	XIX
Auditor Principal	T	2	NS	XIX
SUB TOTAL		3		
PUESTO DE ANALISIS Y DIRECCIÓN				
Analistas "A" Agroindustrial (Especialista Principal)	T	1	NS	XVIII
Analistas "A" Agroindustrial	T	4	NS	XVIII
SUB TOTAL		5		
TOTAL DIRECCIÓN GENERAL		27		
DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS				
Director de Contabilidad y Finanzas	C	1	NS	XXV
Especialista "B" en Inversiones	T	1	NS	XVIII
Especialista "B" en Gestión Económica	T	2	NS	XVIII
Especialista "B" en Ciencias Informáticas	T	1	NS	XVIII
Secretaria	T	1	TM	IX
Chofer "D"	O	1	NM	IV

SUB TOTAL		7		
GRUPO DE GESTIÓN ECONÓMICA				
Sistematizador "B" (Especialista Principal)	T	1	NS	XVIII
Especialista "B" en Gestión Económica	T	3	NS	XVIII
SUB TOTAL		4		
GRUPO DE CONTABILIDAD				
Contador "B" (Especialista principal)	T	1	NS	XVIII
Contador "B"	T	1	NS	XVIII
Especialista "B" en Gestión Económica	T	1	NS	XVIII
Contador "C"	T	1	NS	XVII
SUB TOTAL		4		
TOTAL DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS		15		
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
Director de Recursos Humanos	C	1	NS	XXV
Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos	T	1	NS	XVIII
Secretaria	T	1	TM	IX
Chofer "D"	O	2	NM	IV
SUB TOTAL		5		
GRUPO DE TRABAJO Y SALARIO				
Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos (Esp. Principal)	T	1	NS	XVIII
Especialista "B" en Gestión de Recursos Humanos	T	2	NS	XVIII
Especialista "B" en Seguridad y Salud en el Trabajo	T	1	NS	XVIII
SUB TOTAL		4		
TOTAL DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS		9		
DIRECCIÓN DE INDUSTRIA				
Director de Industria	C	1	NS	XXV
Secretaria	T	1	TM	IX
Chofer "D"	O	1	NM	IV
SUB TOTAL		3		
GRUPO DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL				
Especialista "B" en Gestión de la Calidad (Especialista Principal)	T	1	NS	XVIII
Especialista "B" en Gestión de la Calidad	T	2	NS	XVIII
SUB TOTAL		3		
TOTAL DIRECCIÓN DE INDUSTRIA		6		
DIRECCIÓN AGRICOLA				
Director Agrícola	C	1	NS	XXV
Secretaria	T	1	TM	IX
Chofer "D"	O	1	NM	IV
SUB TOTAL		3		
GRUPO DE NORMALIZACIÓN AGRÍCOLA				
Especialista "A" Integral para las actividades agroindustrial y forestal (Especialista Principal)	T	1	NS	XVIII

Especialista "A" Integral para las actividades agroindustrial y forestal.	T	3	NS	XVIII
SUB TOTAL		4		
TOTAL DIRECCIÓN AGRICOLA		7		
TOTAL GENERAL		64		

Anexo 4. Composición de la fuerza de trabajo



Anexo 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I.)

Aspectos Internos	Ponderación	Clasificación	Resultados Ponderados.
D1	7	2	14
D2	10	1	10
D3	10	1	10
D4	6	2	12
D5	6	2	12
D6	7	2	14
F1	10	4	40
F2	9	4	36
F3	10	4	40
F4	8	3	24
F5	10	4	40
F6	7	3	21
	$\Sigma = 100$		$\Sigma = 273$

Los Factores Internos se clasifican en cuatro grupos. Estos son:

1. Debilidad Grave
2. Debilidad menos grave
3. Fortaleza menos importante
4. Fortaleza importante

Anexo 6. Matriz de Evaluación De Factores Externos (M.E.F.E.)

Aspectos Internos	Ponderación	Clasificación	Resultados Ponderados.
A1	8	2	16
A2	10	1	10
A3	8	2	16
A4	9	1	9
A5	7	2	14
A6	5	2	10
O1	10	4	40
O2	10	2	20
O3	9	3	27
O4	8	3	24
O5	10	4	40
O6	6	3	18
	$\sum = 100$		$\sum = 244$

Los Factores Externos se clasifican en cuatro grupos. Estos son:

1. Amenaza Fuerte.
2. Amenaza menos fuerte
3. Oportunidad menos importante
4. Oportunidad importante

Anexo 7. Matriz DAFO resultante

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	A6
Factores Internos	Factores Externos												
	F O R T A S L E Z A S	F1	3	3	2	1	3	2	2	3	2	3	2
F2		2	3	1	2	3	0	0	3	1	3	2	2
F3		3	1	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2
F4		2	2	1	0	2	1	3	2	1	2	1	0
F5		3	1	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2
F6		2	2	0	1	2	0	1	2	0	2	1	3
D E B I L I D A D E S	D1	2	3	0	1	2	1	2	1	1	0	2	1
	D2	2	2	1	1	2	1	0	0	2	1	0	3
	D3	3	2	1	0	2	1	1	2	1	0	0	2
	D4	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	0	1
	D5	2	2	0	1	3	1	0	0	2	2	1	0
	D6	0	2	1	1	2	1	1	2	0	1	2	1

CUADRANTES: I= 66 II= 70 III=52 IV= 38

0. Si no hay impacto
1. Si es un impacto débil
2. Si es un impacto menos fuerte
3. Si es un impacto fuerte

Anexo 8. Método de selección de expertos.

Expertos	Coeficiente de conocimiento	Coeficiente de argumentación	Coeficiente de competencia
	(Kc)	(Ka)	(K)
1	0.70	0.75	0.73
2	0.90	0.95	0.93
3	1.00	1.00	1.00
4	0.60	0.70	0.65
5	0.80	0.85	0.83
6	0.80	0.85	0.83
7	0.80	0.95	0.88
8	0.50	0.40	0.45
9	0.50	0.45	0.48

Resumen por rango		
$0,8 \leq K \leq 1$	$0,5 \leq K < 0,8$	$K < 0,5$
5	2	2

Total de expertos seleccionados
7

El código para la interpretación del coeficiente de competencia de cada experto es el siguiente:

- Si $0,8 \leq K \leq 1$, el coeficiente de competencia del experto es alto
- Si $0,5 \leq K < 0,8$, el coeficiente de competencia del experto es medio
- Si $K < 0,5$, el coeficiente de competencia del experto es bajo

Anexo 9. Plan de capacitación al equipo de trabajo

Cursos	Responsable	Participantes	Fecha	Hora	Lugar
Seminario sobre competencias laborales	Consultor de CONAS	Todos los miembros de la Comisión	Mayo 2022	8:30 am-12:30 pm	Salón de Reuniones
Taller sobre competencias laborales (Conceptos, Características, entre otros)	Estudiante Yailin Sánchez Cruz	Todos los miembros de la Comisión	Junio 2022	8:30 am-11:30 am	Salón de Reuniones
Conferencia sobre el Decreto Ley 252 de 2018	Ing. Raúl Rodríguez González Especialista B en Gestión de RRHH	Especialistas Principales de las UEB	Julio 2022	9:30 am	Salón de Reuniones
Conferencia sobre el Decreto Ley 281 del 2007	Ing. Raúl Rodríguez González Especialista B en Gestión de RRHH	Especialistas Principales de las UEB	Julio 2022	8:30 am-9:30 am	Salón de Reuniones
Seminario sobre el Decreto No.53/2021, Consejo de Estado. (Referente a Salario)	Msc. Ovidio A. Llorente Pino Director de Recursos Humanos	Todos los miembros de la Comisión	Agosto 2022	8:30 am-12:00 pm	Salón de Reuniones
Conferencia sobre la Ley	Ing. Raúl Rodríguez	Todos los	Agosto 2022	8:30 am-	Salón de



No.116/2013, Código de Trabajo (Referente a las competencias laborales)	González Especialista B en Gestión de RRHH	miembros de la Comisión		9:30 am	Reuniones
Conferencia sobre el Decreto-Ley 34/ 2021	Ing. Raúl Rodríguez González Especialista B en Gestión de RRHH	Todos los miembros de la Comisión	Septiembre 2022	8:30 am- 9:30 am	Salón de Reuniones
Conferencia sobre la legislación y normativas referentes a las competencias laborales	Ing. Raúl Rodríguez González Especialista B en Gestión de RRHH	Especialistas Principales de las UEB	Septiembre 2022	8:30 am- 12:30 pm	Salón de Reuniones
Seminario sobre la elaboración de Perfiles de Competencia	Msc. Ovidio A. Llorente Pino Director de Recursos Humanos	Todos los miembros de la Comisión	Octubre 2022	8:30 am- 9:30 am	Salón de Reuniones

Anexo 10. Lista de chequeo para el diagnóstico del proceso de competencias laborales
 Esta lista de chequeo persigue como objetivo la evaluación del proceso de competencias laborales dentro de la gestión del capital humano en la Oficina Central de la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Holguín, encaminada al perfeccionamiento de su gestión.

Usted ha sido seleccionado por su desempeño dentro de la empresa y conocimiento sobre el tema que se aborda, para participar en este estudio. Contamos con su colaboración.

Nombres y Apellidos _____ Cargo _____

Proceso	No.	Pregunta de Control	Si=1	No=0
Competencias Laborales	1	¿Están definidas las competencias laborales claves de la empresa?		
	2	¿Están definidas las competencias de los procesos y de las actividades principales?		
	3	¿Están definidas las competencias de los trabajadores?		
	4	¿Existe un Comité de Competencias en la organización?		
	5	¿Cuenta la organización con un procedimiento documentado para la identificación y validación de las competencias?		
	6	¿Se identifican y aprueban las competencias laborales claves de la empresa a los niveles correspondientes?		
	7	¿Se identifican y aprueban las competencias de los procesos y de las actividades principales a los niveles correspondientes?		
	8	¿Se identifican y aprueban las competencias de los trabajadores a los niveles correspondientes?		
	9	¿Se identifican los trabajadores con un desempeño laboral superior y los que tienen uno inferior?		

	10	¿Se identifican las brechas entre las competencias laborales de los cargos y las de las personas que actualmente los ocupan?		
	11	¿Se utilizan las competencias laborales en el proceso de selección e integración?		
	12	¿Se utilizan las competencias laborales en el proceso de capacitación y desarrollo?		
	13	¿Se utilizan las competencias laborales en el proceso de evaluación del desempeño?		
	14	¿Se manifiestan en la empresa prácticas de aprendizaje organizacional?		
	15	¿Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el sistema de gestión integrada de capital humano, poseen las competencias requeridas para ejercer sus funciones?		
	16	¿Se encuentran alineados la evaluación del desempeño con las competencias laborales?		
	17	¿Los trabajadores conocen el porqué de la aplicación de las competencias laborales en la empresa?		
	18	¿Se estimula a los trabajadores en correspondencia a su nivel de competencia?		
	19	¿Se reconocen los resultados que se obtienen al evaluar a cada trabajador de acuerdo a las competencias laborales?		
	20	¿Contribuye el proceso de competencias laborales al proceso de evaluación del desempeño?		
	21	¿Se aplican las competencias digitales a los cargos que así lo requieran?		
	22	¿Se evalúan sistemáticamente las competencias laborales?		
	23	¿Se elaboran planes de capacitación para satisfacer las demandas de competencias?		
	24	¿Se mantiene actualizado el procedimiento para la		

		identificación, validación y certificación de las competencias laborales?		
	25	¿Se encuentra el manual y procedimiento al alcance de cualquier persona que lo necesite?		
	26	¿Utilización de profesiogramas, perfiles sobre la base de competencias o del cargo?		
	27	¿La formación de los trabajadores está encaminada hacia la gestión de las competencias que realmente necesita para hacer crecer a su organización?		
	28	¿Es efectivo el procedimiento para la aplicación de las competencias laborales?		
	29	¿Los modelos de evaluación del desempeño están basados en el papel que juega el perfil de competencia?		

Teniendo en cuenta los aspectos que considere que no se cumplen (No=0), proponga según su criterio, alguna solución para erradicarlos.

Aspecto No.	Solución propuesta

Anexo 11. Procesamiento de la lista de chequeo



Anexo 12. Perfil de competencia del cargo de Especialista B en Gestión de Recursos Humanos

		Perfil de competencia del cargo		Versión: 01 Página 1 de 5	
Denominación del cargo o puesto: Especialista B en Gestión de Recursos Humanos					
Departamento al cual pertenece: Dirección de Recursos Humanos					
Categoría ocupacional: Técnico		Grupo escala: XVIII		Salario: \$4810,00	
Misión del cargo o puesto: Registrar todos los movimientos de la fuerza de trabajo de la empresa. Garantizar la correcta implementación de las actividades relacionadas con el sistema de recursos laborales y seguridad social de la empresa.					
TAREAS ESPECÍFICAS. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Confecciona, actualiza y tramita la documentación de los expedientes laborales. ➤ Exige y controla el registro de entrada y salida de la empresa, así como el aprovechamiento de la jornada laboral. ➤ Elabora las pre nóminas de pago, así como toda la documentación establecida para el mismo. ➤ Elabora y despacha la información estadística e indicadores económicos de cada mes. ➤ Tramita y despacha los casos de Seguridad Social y todo lo relacionado con esta actividad. ➤ Elabora y actualiza la carpeta de la defensa. ➤ Confecciona y despacha las informaciones a las Direcciones de Trabajo. ➤ Controla y tramita toda la documentación sobre el plan de prevención y sus actas. ➤ Controla y actualiza toda la documentación del control interno del área. ➤ Confecciona y actualiza la contratación de los trabajadores en la empresa. ➤ Rectora, chequea y actualiza todo lo referente al sistema de gestión de la Calidad de su área. ➤ Controla, revisa y chequea el proceso de selección del personal de la empresa. ➤ Entrega y confecciona la relación de trabajadores para el aseo personal. ➤ Controla y chequea la Evaluación del Desempeño. ➤ Elabora y actualiza la Plantilla de personal de la empresa. ➤ Registra el promedio de trabajadores diario y las ausencias al trabajo. ➤ Realiza estudios de organización del trabajo y del empleo ➤ Acomete acciones a partir de los lineamientos de la organización del trabajo y el empleo. ➤ Analiza la utilización del fondo de tiempo, su movimiento y fluctuación; propone medidas. ➤ Realiza otras funciones de similar características. 					
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo					
Formación mínima necesaria: Graduado de Nivel Superior con entrenamiento en el puesto.					
Experiencia previa: Debe tener como mínimo 2 años de experiencia en la actividad.					
TIEMPO DE ADAPTACIÓN: 3 meses.					
Conocimientos específicos		1	2	3	
1. Dominar las actividades de recursos laborales, seguridad social y otros temas relacionados con el Perfeccionamiento Empresarial.				x	

2. Temas referidos a los recursos laborales, seguridad social, Perfeccionamiento Empresarial, Control Interno y Sistema de Gestión de la Calidad.				x
3. Computación			x	
1. Elementales	2. Medios	3. Superiores		
Requisitos físicos	1	2	3	4
1. No debe tener ningún impedimento físico			x	
2. Tener buena presencia			x	
Requisitos de personalidad	1	2	3	4
1. Ser discreto				x
2. Estable			x	
3. Constante				x
4. Disciplinado				X
5. Solidario				X
6. Integro en su conducta				X
7. Exigente y cumplidor				X
8. Tener expresión oral correcta				X
9. Afable				X
10. Practicar buen trato con las personas que se relaciona				x
11. Carisma necesario			x	
12. Buena presencia o apariencia personal				X
13. Ser perseverante en el alcance de los objetivos de trabajo				X
14. Ser firme en sus principios				X
15. Ser fidedigno en sus informes				X
16. Cumplir estrictamente con todo lo relacionado en materia de legalidad socialista y otros relacionados con la ética de la ocupación				X
17. Estar apto física y mentalmente			X	
1. No exigidos	2 Bajos	3 Medios	4. Altos	
Responsabilidades				
➤ Sobre el trabajo de otras personas: Este se subordina: - Al Director de Recursos Humanos A este se subordinan: no tiene.				
RELACIONES: • Internas: con el Director de Recursos Humanos, los Directores funcionales y con los trabajadores en sentido general. • Externas: con el Grupo de Ingeniería y Logística Hidráulica, Dirección de Trabajo y el INAS				
➤ Sobre los equipos y medios de trabajo: Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo a su cargo como: computadora, impresora, memoria y el resto de los útiles y herramientas que la empresa pone a su disposición para la ejecución del trabajo.				
➤ Sobre la calidad: Vela por el cumplimiento de los procedimientos establecidos en la empresa para lograr una efectiva implementación de la legislación vigente.				

<p>➤ Sobre la relación con los clientes: Mantener una relación cordial con los clientes basada en el respeto y la colaboración.</p>
<p>➤ Sobre la economía: Monitorear permanentemente los siguientes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gasto de salario por peso de valor agregado. - Correlación salario medio productividad. - Promedio de trabajadores. - Gastos de seguridad social.
<p>Condiciones de trabajo</p>
<p>➤ Esfuerzo físico y mental: El esfuerzo mental es el que está presente. Tiene la necesidad de tomar decisiones, proyectar ideas, estrategias, contactar clientes entre otras actividades. El esfuerzo físico es mínimo.</p>
<p>➤ Ambiente físico: Requisitos a cumplir en el puesto de trabajo: Iluminación: 300 – 500 lux Ruido: < 65 dBA Microclima: temperatura en 24°C</p>
<p>➤ Riesgos más comunes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pequeños accidentes de oficina - Accidentes en el carro en horario de trabajo
<p>➤ Régimen de trabajo y descanso: Horario de trabajo: De lunes a jueves de 7:00 a.m. – 4:30 p.m. y los Viernes hasta las 3:30 p.m. Horario de descanso: 0:30 minutos de almuerzo.</p>
<p>Seguridad y salud ocupacional:</p> <p>I. Requisitos de seguridad antes de comenzar el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar y eliminar todos los objetos que obstaculicen o restrinjan su espacio funcional. • Al iniciar la jornada laboral comprobarás si tiene las condiciones creadas para el desarrollo del mismo. <p>II. Requisitos de Seguridad durante el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener una adecuada postura para realizar el trabajo. • No obstaculizar señales y salidas del área. • No permanecer en otro puesto de trabajo innecesariamente. • Si utilizas el transporte del personal cumple las normas establecidas en este. • No ingerir alimentos en el puesto de trabajo. • No dejes gavetas abiertas ni otros obstáculos que te puedan causar accidentes. • Tendrás tu carné de salud actualizado y el chequeo médico periódico. • Prestará la debida atención al trabajo que realizas. • Si sufres un accidente debes comunicarlo a tu jefe inmediato superior. <p>III. Requisitos de seguridad al finalizar el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dejarás organizado y limpio tu puesto de trabajo. • Si ha detectado defectos durante el trabajo que puedan originar accidente notificalo antes de retirarte. • Dejarás la oficina cerrada así como las gavetas del Buró. <p>➤ Si a juicio de un trabajador su vida se encuentra en peligro, por no haberse aplicado las medidas de protección pertinentes, tiene derecho a no laborar en su puesto de trabajo o a no realizar determinadas actividades propias del mismo</p>

hasta tanto se eliminen los riesgos existentes, pero queda obligado a trabajar, provisionalmente, en otro puesto de trabajo que le sea asignado.

Cultura organizacional

➤ **Expectativas del comportamiento:**
 Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina, y con el código de ética de la Institución. Tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales de la empresa y el país.

➤ **Clima organizacional:**
Tiene en cuenta los siguientes valores:
 - Eficiencia.
 - Solidaridad humana.
 - Disciplina y responsabilidad.
 - El cumplimiento del deber.
 - Sentido de pertenencia y participación

Competencias Esenciales:
 Búsqueda de la excelencia
 Capacidad para la orientación a la calidad
 Desempeño eficiente
 Orientación al cliente
 Capacidad para la acción y el logro de los resultados
 Capacidad para el trabajo en equipo

Competencias del cargo:	Dimensiones:
1. Planeación	Muestra capacidad para proyectar el desarrollo de la organización o parte de ella de forma realista, realizando planes, trazando objetivos y estrategias que permitan alcanzar un desempeño exitoso en el presente sobre la base de metas futuras.
2. Adhesión a normas políticas	Es la disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.
3. Pensamiento analítico	Es entender una situación desglosándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.
4. Destreza en el desempeño	Hace referencia a la autoeficacia y al desarrollo de potencialidades personales, sociales y profesionales en el trabajo y en el contexto organizacional.
5. Adaptabilidad	Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.
6. Planificación y control	Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.
7. Desarrollo de personas	Es capaz de identificar las características individuales y grupales de los miembros de su equipo, emprendiendo, en función de este conocimiento, acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los mismos. Desarrolla las habilidades y actitudes de estos mediante la

	realización de actividades relacionadas con el trabajo actual y futuro.
8. Capacidad para el aprendizaje	A partir de una adecuada calidad de sus procesos cognitivos y un procesamiento óptimo de la información es capaz de captar, asimilar y reproducir nuevos conocimientos que le faciliten y mejoran su desempeño, agregándole valor al trabajo.
9. Trabajo en equipo	Trabaja con otros para conseguir metas comunes. Trabaja en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, de manera opuesta a hacerlo de forma individual o competitiva.
10. Análisis de problemas	Es capaz de realizar un eficiente procesamiento de la información en el que interviene la capacidad de razonamiento, fluidez de ideas, evaluación de datos, comparación sistemática y generalización de alternativas, establecimiento de prioridades e identificación de las relaciones causa efecto que se dan, que le permiten llegar a conclusiones lógicas de forma oportuna.
11. Análisis numérico	Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos.
12. Autonomía	Es la capacidad para liderar y direccionar un proceso por sí mismo sin la necesidad de influencias de factores externos.
13. Autocontrol	Es mantener la calma ante situaciones difíciles o conflictivas, donde se experimenta una alta carga de estrés y ante las cuales se tiende a responder con agresividad o rechazo.
14. Excelencia profesional	Grado en que un profesional sobresale en el cumplimiento de su actividad. Es el compromiso con las cosas bien hechas y el afán por mejorar cada vez más. Dominio de los conocimientos de su especialidad para su desempeño profesional a través de las habilidades, destrezas, aptitudes y comportamientos.
15. Comunicación	Genera y mantiene un buen impacto personal en los demás. Expresa ideas y opiniones de forma clara y comprensible.
16. Creatividad e innovación	Es la habilidad que deben poseer los trabajadores para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretados en acciones. Enfrenta los esquemas y métodos tradicionales, permaneciendo abierto a las nuevas ideas. Los resultados de su gestión satisfacen y superan las expectativas.
17. Visión estratégica	Entender las tendencias del entorno, visualizar y hacer uso de las oportunidades. Hacer contribuciones a la formulación de estrategias que permiten alcanzar los objetivos de la organización y definir los objetivos de cada área alineados a los objetivos organizacionales.

18. Disciplina	Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente. En cualquier actividad dentro del trabajo se guía por las reglas y procedimientos existentes.
19. Toma de decisiones	La toma de decisiones involucra cuatro procesos o funciones: Planificación, organización, dirección y control. Habilidad para tomar decisiones en situaciones complejas que requieren analizar múltiples factores y que integran diversas áreas de trabajo. Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión
20. Confiabilidad	Ser íntegro y ser responsable. Las personas dotadas de esta competencia tienen que procurar que sus acciones sigan criterios éticos, su honradez y sinceridad tiene que proporcionar confianza a los demás, ser capaces de admitir sus propios errores, demostrando énfasis en sus compromisos y en el sustento de sus promesas.
21. Integridad	Integridad, capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro las actividades relacionadas con el trabajo.
22. Responsabilidad	Principio de la eficiencia organizacional que implica una total internacionalización del cargo, de sus actividades y funciones generando una constante de éxito en el desarrollo y en el cumplimiento de la labor organizacional.
Realizado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____ Revisado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____ Aprobado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____	

Anexo 13. Perfil de competencia del cargo de Especialista B en Seguridad y Salud en el Trabajo

		Perfil de competencia del cargo		Versión: 01 Página 1 de 5	
Denominación del cargo o puesto: Especialista B en Seguridad y Salud en el Trabajo					
Departamento al cual pertenece: Grupo de Trabajo y Salario					
Categoría ocupacional: Técnico		Grupo escala: XVIII		Salario: \$4810,00	
Misión del cargo o puesto: Asesorar, controlar y evaluar el cumplimiento de las legislaciones sobre la seguridad y salud en el trabajo, adoptar medidas que garanticen condiciones laborales seguras e higiénicas, así como la prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, incendio, averías u otros daños que pongan en peligro la salud de los trabajadores y el medio ambiente laboral.					
TAREAS ESPECÍFICAS:					
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlar el cumplimiento de las regulaciones en materia de SST y atención a los trabajadores en las empresas del Grupo y su Oficina Central. ➤ Imparte la capacitación a directivos, jefes directos y trabajadores del Grupo y sus entidades. ➤ Participar en el proceso de planificación, contratación y entrega de los Equipos de Protección Personal por las empresas comercializadoras, ropa y calzado y verifica que estos se correspondan con lo solicitado por las entidades en el marco del financiamiento aprobado y que tengan la calidad requerida. ➤ Realizar inspecciones periódicas a las empresas con el fin de comprobar el cumplimiento de la legislación vigente en materia de SST y situaciones de riesgos. ➤ Controlar el cumplimiento por las empresas, de las medidas dispuestas por la inspección estatal y sindical. ➤ Consolidar y revisar las informaciones trimestrales y semestrales enviadas por las empresas, y elaborar informes valorativos al respecto. ➤ Colaborar con el área de O.T.S. para que en la confección de las normas de tiempo, producción, servicios y diferentes actividades ocupacionales, así como en los catálogos de normas por operaciones, para que de esta forma queden incluidas las Reglas de Seguridad del puesto en cuestión. ➤ Participa en la planificación del mejoramiento de las condiciones de trabajo y en la elaboración del Plan de Medidas Anual de seguridad y salud del trabajo, incidiendo para que se dé prioridad a la solución de los problemas en las áreas y puestos de trabajo más riesgosos, distribuye el uso de los equipos de protección personal, así como elabora los indicadores de consumo. ➤ Elaborar, en coordinación con la dirección administrativa interna de la Oficina Central, el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo y medidas de Atención al Hombre, controlar su cumplimiento y actualización. ➤ Participar en representación de la Dirección de Recursos Humanos en controles a las empresas. ➤ Cumplir el plan de Seguridad Informática y el Plan de Prevención vigente para el Grupo. 					
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo					
Formación mínima necesaria: Graduado de Nivel Superior con entrenamiento en el puesto.					
Experiencia previa: Debe tener como mínimo 2 años de experiencia en la actividad.					
TIEMPO DE ADAPTACIÓN: 3 meses.					
Conocimientos específicos		1	2	3	

1. Dominar las actividades de seguridad y salud en el trabajo y otros temas relacionados con el Perfeccionamiento Empresarial.				x
2. Temas referidos a normas ambientales y resoluciones dictadas por el MTSS, requisitos ergonómicos, enfermedades profesionales y seguridad social.				x
3. Computación			x	
	1. Elementales	2. Medios	3. Superiores	
Requisitos físicos	1	2	3	4
1. No debe tener ningún impedimento físico			x	
2. Tener buena presencia			x	
Requisitos de personalidad	1	2	3	4
1. Ser discreto				x
2. Estable			x	
3. Constante				x
4. Disciplinado				X
5. Solidario				X
6. Integro en su conducta				X
7. Exigente y cumplidor				X
8. Tener expresión oral correcta				X
9. Afable				X
10. Practicar buen trato con las personas que se relaciona				x
11. Carisma necesario			x	
12. Buena presencia o apariencia personal				X
13. Ser perseverante en el alcance de los objetivos de trabajo				X
14. Ser firme en sus principios				X
15. Ser fidedigno en sus informes				X
16. Cumplir estrictamente con todo lo relacionado en materia de legalidad socialista y otros relacionados con la ética de la ocupación				X
17. Estar apto física y mentalmente			X	
	1. No exigidos	2 Bajos	3 Medios	4. Altos
Responsabilidades				
<p>➤ Sobre el trabajo de otras personas: Este se subordina: - Al Director de Recursos Humanos A este se subordinan: no tiene.</p> <p>RELACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internas: con el Director de Recursos Humanos, los Directores funcionales y con los trabajadores en sentido general. • Externas: con el Grupo de Ingeniería y Logística Hidráulica, Dirección de Trabajo y el MTSS. <p>➤ Sobre los equipos y medios de trabajo: Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo a su cargo como: computadora y sus accesorios, impresora, memoria y el resto de los útiles y herramientas</p>				

que la empresa pone a su disposición para la ejecución del trabajo.
<p>➤ Sobre la calidad: Vela por el cumplimiento de los procedimientos establecidos en la empresa para lograr una efectiva implementación de la legislación vigente.</p>
<p>➤ Sobre la relación con los clientes: Mantener una relación cordial con los clientes basada en el respeto y la colaboración.</p>
<p>➤ Sobre la economía: Monitorear permanentemente el siguiente indicador: - Gastos de seguridad social.</p>
Condiciones de trabajo
<p>➤ Esfuerzo físico y mental: El esfuerzo mental es el que está presente, por lo que debe estar apto mentalmente. Tiene la necesidad de tomar decisiones, proyectar ideas, estrategias entre otras actividades. El esfuerzo físico es mínimo.</p>
<p>➤ Ambiente físico: Requisitos a cumplir en el puesto de trabajo: Iluminación: 300 – 500 lux Ruido: < 65 dBA Microclima: temperatura en 24°C</p>
<p>➤ Riesgos más comunes: - Pequeños accidentes de oficina - Accidentes en el carro en horario de trabajo - Estrés - Enfermedad del túnel carpiano por mala manipulación del mouse</p>
<p>➤ Régimen de trabajo y descanso: Horario de trabajo: De lunes a jueves de 7:00 a.m. – 4:30 p.m. y los Viernes hasta las 3:30 p.m. Horario de descanso: 0:30 minutos de almuerzo.</p>
<p>Seguridad y salud ocupacional:</p> <p>I. Requisitos de seguridad antes de comenzar el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar y eliminar todos los objetos que obstaculicen o restrinjan su espacio funcional. • Al iniciar la jornada laboral comprobarás si tiene las condiciones creadas para el desarrollo del mismo. <p>II. Requisitos de Seguridad durante el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener una adecuada postura para realizar el trabajo. • No obstaculizar señales y salidas del área. • No permanecer en otro puesto de trabajo innecesariamente. • Si utilizas el transporte del personal cumple las normas establecidas en este. • No ingerir alimentos en el puesto de trabajo. • No dejes gavetas abiertas ni otros obstáculos que te puedan causar accidentes. • Tendrás tu carné de salud actualizado y el chequeo médico periódico. • Prestará la debida atención al trabajo que realizas. • Si sufres un accidente debes comunicarlo a tu jefe inmediato superior. <p>III. Requisitos de seguridad al finalizar el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dejarás organizado y limpio tu puesto de trabajo. • Si ha detectado defectos durante el trabajo que puedan originar accidente notifícalo antes de retirarte. • Dejarás la oficina cerrada así como las gavetas del Buró.

➤ Si a juicio de un trabajador su vida se encuentra en peligro, por no haberse aplicado las medidas de protección pertinentes, tiene derecho a no laborar en su puesto de trabajo o a no realizar determinadas actividades propias del mismo hasta tanto se eliminen los riesgos existentes, pero queda obligado a trabajar, provisionalmente, en otro puesto de trabajo que le sea asignado.

Cultura organizacional

➤ **Expectativas del comportamiento:**
Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina, y con el código de ética de la Institución. Tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales de la empresa y el país.

➤ **Clima organizacional:**
Tiene en cuenta los siguientes valores:

- Eficiencia.
- Solidaridad humana.
- Disciplina y responsabilidad.
- El cumplimiento del deber.
- Sentido de pertenencia y participación

Competencias Esenciales:
Búsqueda de la excelencia
Capacidad para la orientación a la calidad
Desempeño eficiente
Orientación al cliente
Capacidad para la acción y el logro de los resultados
Capacidad para el trabajo en equipo

Competencias del cargo:	Dimensiones:
1. Contribución a un medio ambiente seguro	Tiene conocimientos de cómo contribuir a un medio ambiente, además de que conoce los requisitos reglamentarios de seguridad en la utilización de los productos.
2. Adhesión a normas	Es la disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.
3. Planeación	Muestra capacidad para proyectar el desarrollo de la organización o parte de ella de forma realista, realizando planes, trazando objetivos y estrategias que permitan alcanzar un desempeño exitoso en el presente sobre la base de metas futuras.
4. Capacidad de control	Utiliza eficazmente herramientas para el control de los recursos y objetivos organizacionales a nivel táctico y estratégico a partir de una planificación minuciosa de esta actividad.
5. Autonomía	Es la capacidad para liderar y direccionar un proceso por sí mismo sin la necesidad de influencias de factores externos.
6. Análisis de problemas	Es capaz de realizar un eficiente procesamiento de la información en el que interviene la capacidad de razonamiento, fluidez de ideas, evaluación de datos, comparación sistemática y generalización de alternativas, establecimiento de prioridades e identificación de las relaciones causa efecto que se dan, que le permiten llegar a conclusiones lógicas de

7. Planificación y control	Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.
8. Visión estratégica	Entender las tendencias del entorno, visualizar y hacer uso de las oportunidades. Hacer contribuciones a la formulación de estrategias que permiten alcanzar los objetivos de la organización y definir los objetivos de cada área alineados a los objetivos organizacionales.
9. Toma de decisiones	Habilidad para tomar decisiones en situaciones complejas que requieren analizar múltiples factores y que integran diversas áreas de trabajo. Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.
10.Liderazgo	Es capaz de aglutinar, conducir, definir estilos conductuales y normas de comportamiento, hacia la consecución de los objetivos organizacionales a partir de su ejemplo individual ocupando un lugar significativo dentro del grupo.
11.Colaboración	Contribuye al desarrollo del trabajo en grupo y muestra una disposición para orientar su trabajo en función de las necesidades y los objetivos del colectivo, compartiendo espontáneamente información, conocimientos, herramientas de trabajo y potenciando la formación y desarrollo de otros trabajadores.
12.Capacidad de aprendizaje	A partir de una adecuada calidad de sus procesos cognitivos y un procesamiento óptimo de la información es capaz de captar, asimilar y reproducir nuevos conocimientos que le faciliten y mejoran su desempeño, agregándole valor al trabajo.
13.Orientación a la obtención de resultados	Demuestra su esfuerzo por trabajar bien y alcanzar estándares de excelencia, determinando eficazmente las metas y objetivos de la gestión y estableciendo un adecuado plan de trabajo para conseguirlos.
14.Adaptabilidad	Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.
15.Confianza	Posee seguridad personal y confianza en sus capacidades que le permiten elegir el enfoque adecuado para una tarea y llevarla a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto, tomar decisiones o dar opiniones y gestionar errores de forma constructiva.
Realizado por: _____	Firma: _____ Fecha: _____
Revisado por: _____	Firma: _____ Fecha: _____
Aprobado por: _____	Firma: _____ Fecha: _____