

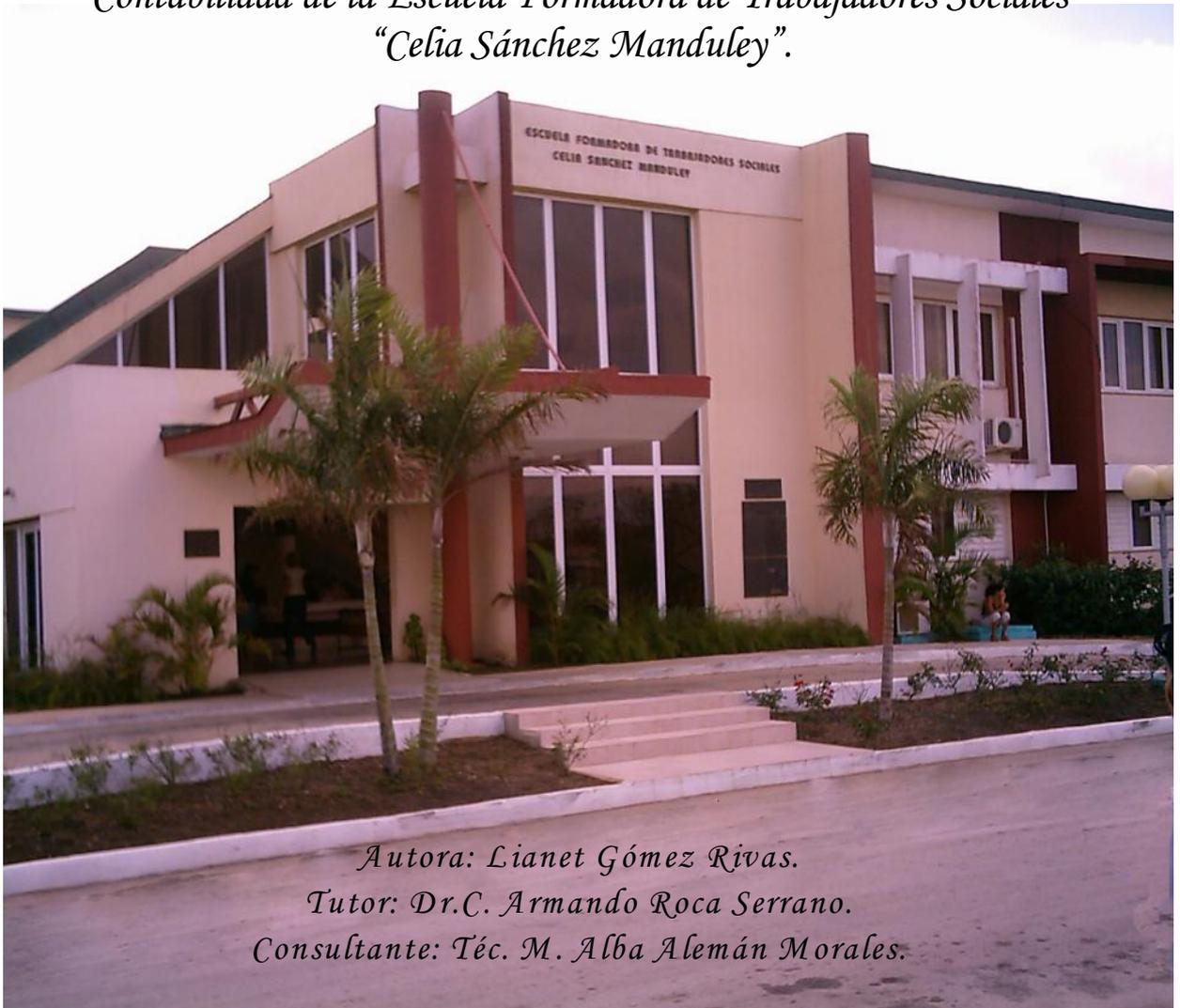


*Universidad de Holguín.  
Oscar Lucero Moya.  
Facultad de Ciencias Económicas.  
Carrera de Economía.*

## *Trabajo de Diploma.*

*Título:*

*La identificación de competencias laborales en el Departamento de Contabilidad de la Escuela Formadora de Trabajadores Sociales “Celia Sánchez Manduley”.*



*Autora: Lianet Gómez Rivas.  
Tutor: Dr.C. Armando Roca Serrano.  
Consultante: Téc. M. Alba Alemán Morales.*

# *Agradecimientos.*





*Ofrezco mi más sincero agradecimiento a:*

*Mis padres Víctor y Milagros.*

*Toda mi familia, en especial a mi primita Lily.*

*Mi novio Miguel Enrique y su familia.*

*Mis profesores, en especial, a mi tutor Armando Roca.*

*Los compañeros de la Escuela de Trabajadores Sociales de Holguín.*

*Todos los que contribuyeron a la realización de este Trabajo de Diploma.*

*A ustedes, muchas gracias.*



# *Dedicatoria.*





*Dedico mi Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Ciencias Económicas, con mucho amor a mis abuelitos Delia, Ramón, Reina y a mi abuelito Efraín que ya no está entre nosotros.*

*Pensamiento.*





*El hombre tiene más virtudes de lo que se imagina..... la gente tiene muchas más cualidades de lo que se imagina y nuestro deber es descubrir esas cualidades, estimularlas, promoverlas, desarrollarlas en nuestros compatriotas, sí, es una mina infinita.*

*Fidel Castro.*

# *Resumen.*



El presente trabajo se realizó en la Escuela Formadora de Trabajadores Sociales “Celia Sánchez Manduley”, en específico en el Departamento de Contabilidad de la misma. El título de la investigación es: La identificación de competencias laborales en el Departamento de Contabilidad de la Escuela Formadora de Trabajadores Sociales “Celia Sánchez Manduley” y se plantea como objetivo identificar las competencias laborales requeridas, para favorecer el proceso de capacitación de los trabajadores, dando el primer paso en la implementación de la Gestión de Competencias de los Recursos Humanos en el Departamento de Contabilidad de este centro.

Para dar cumplimiento a este propósito se realizó un estudio acerca del tema en cuestión hasta estar en condiciones de proponer un método específico para la identificación de competencias laborales y aplicar el mismo en el área seleccionada de la organización.

Se utilizaron diversos métodos teóricos como el de análisis y síntesis, el histórico – lógico, el tránsito de lo abstracto a lo concreto, y el enfoque de sistema. En la investigación también estuvieron presentes métodos empíricos como la observación y la entrevista, pero el fundamental fue el Método de Análisis Funcional, el que permitió arribar al cumplimiento concreto del objetivo planteado.

Luego de la aplicación del método referido, apoyado también por diversos talleres de socialización en el centro se obtuvo el sistema de competencias deseado para el Departamento de Contabilidad, el que constituye una guía que se podrá utilizar en la realización de este mismo proceso en otras áreas de la organización, además de brindar la posibilidad de ser utilizado en el cumplimiento de otros procesos vinculadas al mejoramiento de la Gestión de los Recursos Humanos en la organización y fundamentalmente al mejoramiento del proceso de capacitación.

# *Abstract.*



This work was done at "Celia Sanchez Manduley" Social Workers Formative School, in particular in the Accounting Department of it. The title of the investigation is: The identification of job skills in the Accounting Department at the "Celia Sanchez Manduley" Social Workers Formative School and possesses as an objective the identification of the labor skills required to facilitate the process of worker training, taking the first step in implementing of the Management of Skills of Human Resources in the Accounting Department of this center.

To fulfil this purpose a study was made on the subject in question to be able to propose a specific method for identifying job skills and apply them in the selected area of the organization.

Some theoretical methods were used, such as the analysis and synthesis, the historic - logical, transit of the abstract to the concrete, and the approach system. In the research and the empirical methods were also presented, such as observation and interviews, but the key was the Functional Analysis Method, which allowed to arrive at concrete fulfilment of the objective.

After the application of the method mentioned, also supported by various workshops of socialization at the center was the system of skills desired for the Accounting Department, which is a guide that may be used in carrying out this process in other areas of the organization, in addition to provide the possibility of being used in carrying out other processes linked to the improvement of Human Resources Management in the organization and fundamentally improving the training process.

# *Índice.*



	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-CONTEXTUAL.....</b>	<b>5</b>
1.1 La Gestión de los Recursos Humanos.....	6
1.1.1 La Gestión de los Recursos Humanos como un nuevo enfoque.....	7
1.1.2 Importancia y tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos.....	8
1.1.3 Procesos asociados a la Gestión de los Recursos Humanos.....	9
1.2 La Gestión de Competencias.....	12
1.2.1 Surgimiento y evolución del concepto de competencias.....	12
1.2.2 El enfoque de Gestión de Competencias Laborales.....	16
1.2.3 Las fases del enfoque de Gestión de Competencias.....	18
1.2.4 Ventajas de la Gestión de Competencias.....	18
1.2.5 Base legal para la implementación de la Gestión de Competencias.....	20
1.3 La Identificación de Competencias Laborales.....	22
1.3.1 Métodos de Identificación de Competencias.....	23
1.3.2 El Método de Análisis Funcional.....	24
1.4 Resumen del Capítulo I.....	26
<b>CAPÍTULO II. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS PARA LOS CARGOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA ESCUELA DE TRABAJADORES SOCIALES DE HOLGUÍN.</b>	<b>27</b>
2.1 Pasos a seguir para la identificación de competencias laborales.....	27
2.1.1 Descripción del Método Funcional.....	27
2.2 Identificación de las competencias laborales.....	31
2.2.1 Aplicación del Método Funcional.....	31
2.2.2 Realización de talleres de socialización.....	40
2.2.3 Identificación final de las competencias laborales.....	41
2.3 Resumen del Capítulo II.....	63
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>64</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXOS</b>	

# *Introducción.*



Los trabajadores, independientemente de su lugar de jerarquía, pueden hacer un buen trabajo, quieren hacer un buen trabajo y lo harán si tienen oportunidad. Esa oportunidad puede darse cuando la empresa busca mejorar las actitudes y aptitudes y el sentido del desempeño de la persona que presta sus servicios laborales a la misma.

El enfoque por competencias en el mundo laboral es considerado como una herramienta que proporciona un modo de hacer y un lenguaje común para el desarrollo de los recursos humanos.

La necesidad de modernizar y reformar la Gestión de los Recursos Humanos surge, entre otros factores porque las transformaciones del mercado exigen a las empresas adoptar modelos de producción y servicios flexibles que, a su vez, requieren esquemas de organización flexibles y abiertos que ya no se basan en la concepción aislada del puesto de trabajo.

En un modelo de producción flexible, el individuo debe ser capaz de incorporar y aportar cada vez más sus conocimientos al proceso de producción y de participar en el análisis y solución de los problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y la productividad dentro de la empresa.

El tema sobre competencias como elemento dinamizador de las actividades que tratan de buscar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para desenvolverse en el trabajo de una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica, ha matizado como enfoque a un número cada vez más creciente de cambios en los sistemas de formación de trabajadores.

El desarrollo de la ciencia y su impacto en la esfera laboral, ha originado una diversidad de enfoques teóricos y la aparición de conceptos que dan respuestas a nuevas situaciones, donde el término de competencias irradia el campo de la Gestión de los Recursos Humanos y consecuentemente a las disciplinas científicas que abordan este objeto.

En la actualidad cobra cada vez más fuerza la atención a los recursos humanos y con la intención de mejorar cada día los resultados de las organizaciones se plantea la necesidad de estrechar la relación entre tres procesos fundamentales; la evaluación del desempeño, la capacitación y el mantenimiento del principio de idoneidad demostrada, ya que existe un desencuentro notable



entre las calificaciones laborales ofrecidas, las demandas cualitativas del mundo laboral y el desempeño eficaz en condiciones específicas de trabajo. Ante esta situación surge el enfoque de competencia laboral y por consiguiente la Gestión de Competencias como respuesta a la necesidad de mejorar la calidad y pertinencia de la formación de los recursos humanos.

Cuba no está ajena a los cambios que en las diversas esferas de la vida, se producen en el mundo, por lo que se ha decidido a implantar en el contexto de las relaciones laborales entre otros el principio de la capacitación para el desarrollo de competencias en los trabajadores en relación esencial con la evaluación del desempeño superior y el logro de su idoneidad demostrada, en las distintas ramas de la producción y los servicios.

En la Resolución 8/2005 emitida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social “Reglamento general sobre relaciones laborales”, aparece el enfoque de formación por competencias y en el Capítulo XI. Capacitación y Desarrollo, se refiere al proceso de capacitación como una vía para mejorar las competencias profesionales de los trabajadores.

En la Resolución 29/06. “Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales”, también se hace referencia a las competencias.

Entre los requisitos generales de la Norma NC 487 se encuentra que “la adopción de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano deberá ser una decisión estratégica de la alta dirección de la organización, en su implementación y aplicación, que incluye la búsqueda de soluciones a los problemas y la toma de decisiones, tienen que participar activamente los trabajadores y la organización sindical correspondiente.”<sup>1</sup>

Con el modelo de Gestión de Competencias la organización puede desarrollar nuevas herramientas de gestión vinculadas al reclutamiento, selección y capacitación del personal, al estudio de potencial, los planes de carrera y a la evaluación de desempeño; siendo de vital

---

<sup>1</sup> **Oficina Nacional de Normalización (NC)**. Norma cubana. NC 487:2006. Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos



importancia para este último factor, ya que a partir de la misma se pueden proponer comportamientos más acordes con las demandas de la organización y las exigencias del entorno.

Para perfeccionar la capacitación se requiere, como principio de las relaciones laborales expresadas en la Resolución 8/06, lograr la identificación de competencias en las dependencias y áreas que se exija, situación que se presenta como una limitación objetiva en casi todas las organizaciones del territorio por no contar con la aplicación adecuada de métodos, técnicas o vías que posibiliten su solución.

El Departamento de Contabilidad de la Escuela Formadora de Trabajadores Sociales “Celia Sánchez Manduley” no escapa a esta situación, formulándose así el siguiente **problema científico**:

¿Cómo identificar las competencias laborales en el Departamento de Contabilidad de la Escuela Formadora de Trabajadores Sociales “Celia Sánchez Manduley” para perfeccionar la capacitación como elemento dinamizador de la Gestión de los Recursos Humanos?

A partir del problema de investigación planteado el **objeto de investigación** es: La capacitación en la Gestión de los Recursos Humanos en el Departamento de Contabilidad de la Escuela Formadora de Trabajadores Sociales “Celia Sánchez Manduley”, y como **objetivo**: proponer las competencias laborales requeridas por los puestos de trabajo en el Departamento de Contabilidad de la Escuela Formadora de Trabajadores Sociales “Celia Sánchez Manduley” para favorecer el proceso de capacitación de los trabajadores.

Se delimitó como **campo de investigación**: La identificación de competencias laborales.

En correspondencia con el problema de la investigación, el objetivo y el campo de acción planteado se establece como **hipótesis** de la investigación la siguiente: La aplicación de un método que logre identificar las competencias para el desempeño del contenido de trabajo de diversos cargos permitirá que se implementen procesos de perfeccionamiento de la capacitación en la Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Contabilidad de la Escuela Formadora de Trabajadores Sociales “Celia Sánchez Manduley”

Las tareas de la investigación desarrolladas son las siguientes:

1. Precisar los principales fundamentos teóricos y conceptuales acerca de la Gestión de los Recursos Humanos, la Gestión de Competencias y la dimensión específica de identificación de competencias laborales.
2. Valorar la situación actual relacionada con el problema planteado y el marco legal existente en el país para la implementación de la Gestión de Competencias.
3. Propuesta y aplicación de un método para la identificación de competencias laborales en los puestos de trabajo del Departamento de Contabilidad de la Escuela Formadora de Trabajadores Sociales “Celia Sánchez Manduley”.
4. Diagnosticar la situación actual de la estructura organizativa y la capacitación del Departamento de Contabilidad de la Escuela Formadora de Trabajadores Sociales “Celia Sánchez Manduley”.
5. Valorar la viabilidad del procedimiento y las competencias identificadas propuestas para los puestos de trabajo a partir de la realización de talleres de socialización con especialistas.

En el proceso investigativo, se emplearon como métodos los siguientes:

De nivel teórico:

- ❖ **Método de análisis y síntesis**, presente en la lógica del proceso de investigación, con énfasis en el análisis de la situación problemática, el diseño investigativo general y la estructuración del contenido del informe de la investigación.
- ❖ **Histórico – lógico**: para fundamentar los antecedentes del análisis de la Gestión de Competencias Laborales.
- ❖ **Enfoque sistémico - estructural - funcional**: en el diseño del procedimiento para la identificación de competencias laborales para los puestos de trabajo seleccionados.
- ❖ **Ascenso de lo abstracto a lo concreto**: para explicar la lógica del proceso de identificación de competencias laborales, a partir del análisis organizacional, las partes que lo conforman, y sus relaciones esenciales, todo lo cual permite aislar y profundizar en los elementos esenciales para el perfeccionamiento.



De nivel empírico, los métodos utilizados fueron:

- ❖ La revisión de documentos y la observación, entrevistas grupales e individuales para la recolección de información pertinente sobre la identificación de competencias laborales y talleres de socialización del procedimiento propuesto.

La **significación teórica** del trabajo, se expresa en la concepción de un procedimiento adecuado a la identificación de competencias laborales como expresión de la relación funcional esencial de los puestos de trabajo. Y en el **orden práctico** se proponen las competencias laborales contextualizadas por puesto de trabajo del Departamento de Contabilidad de la Escuela Formadora de Trabajadores Sociales “Celia Sánchez Manduley”.

El informe de la investigación realizada consta inicialmente de la Introducción. En el Capítulo I, se realiza una fundamentación teórica del tema específico reflejado en el problema científico y de los procesos que se encuentran íntimamente relacionados con el mismo. En el Capítulo II se caracteriza y explica el método a utilizar, aclarando conceptos que puedan presentar dificultad para la comprensión del trabajo. A partir de esta explicación comienza el proceso de aplicación del método escogido, describiendo la forma en que se realiza cada paso hasta llegar al cumplimiento del objetivo de la investigación, exponiendo finalmente el resultado obtenido. Finalizando el informe de la investigación se encuentran las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

# *Capítulo I.*



## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-CONTEXTUAL.**

El mundo laboral transita en la actualidad por un proceso de importantes cambios que apuntan a la reorganización industrial, la competitividad, el crecimiento de la capacitación del sistema empresarial, el máximo aprovechamiento de tecnologías y a la concepción del hombre como centro de las estructuras y modos de actuación y organización empresarial.

La Gestión de Recursos Humanos ha sufrido considerables transformaciones, caracterizadas fundamentalmente por el cambio en la concepción de personal, ya que se deja de ver al recurso humano como un recurso más, pasando a ser el elemento esencial en las organizaciones. Esto demuestra la evolución de la Gestión de Recursos Humanos, la que está enfrascada actualmente en nuevos retos, siendo la Gestión de Competencias uno de ellos, convirtiéndose ésta, dentro de la organización, en una vía capaz de lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas y elevando a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el accionar de una empresa.

### **1.1 La Gestión de los Recursos Humanos.**

Inicialmente la definición que se manejaba incluso en un marco internacional era simplemente Recursos Humanos, referido a su atención o administración. Múltiples autores han definido a los Recursos Humanos de diferentes formas. Después de realizar la correspondiente búsqueda bibliográfica se llegó a la conclusión de que en esta investigación se partirá del concepto de Recursos Humanos definido por la Norma Cubana NC 486: 2006. Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos – Vocabulario, en su epígrafe 3.104 como el más integrador.

“Conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades, motivaciones, actitudes y valores de los trabajadores, los colectivos laborales y las organizaciones, y es el recurso principal y decisivo dentro del proceso de trabajo que actúa sobre el resto de los elementos que en él intervienen.”

Aunque cada sistema laboral tiene sus particularidades concretas la administración de los Recursos Humanos requiere del desarrollo de diversos procesos, que en algunos materiales bibliográficos aparecen como subsistemas y son los siguientes:

- ❖ Subsistema de alimentación de Recursos Humanos, incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.



- ❖ Subsistema de aplicación de Recursos Humanos, incluye el análisis y descripción de los cargos, integración, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- ❖ Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos, incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- ❖ Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal o capacitación.
- ❖ Subsistema de control de Recursos Humanos, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de Recursos Humanos y la auditoría de Recursos Humanos.

La tendencia más generalizada y aplicada en las organizaciones de éxito actualmente, es la de tratar a los Recursos Humanos de forma integral, concentrando lo que tradicionalmente se manejaba por separado, en un sistema donde el centro es el hombre, y los planes y las acciones interactúan coherentemente entre sí y el resto de los sistemas existentes en la organización. Los resultados más notables de este enfoque se asocian a eficiencia, eficacia, calidad, satisfacción, grado de compromiso e implicación del trabajador con la labor que realiza.

### **1.1.1 La Gestión de los Recursos Humanos como un nuevo enfoque.**

Como una herramienta para dirigir la atención de los Recursos Humanos surge entonces el concepto de la Gestión de los Recursos Humanos, la cual es definida como las “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, que permiten materializar la política laboral, que se aplican con la participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los recursos humanos, que determinan o inciden en el desempeño de la organización.”<sup>2</sup>

A pesar de sus diversas interpretaciones la mayor parte de los autores coinciden en que la Gestión de los Recursos Humanos constituye el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización de forma que éstos desempeñen sus tareas eficaz y eficientemente y que la empresa consiga sus objetivos basada en su planificación estratégica.

En el competitivo mundo empresarial de hoy en día, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los Recursos Humanos. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse

---

<sup>2</sup> Norma cubana. NC 486:2006. Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos – Vocabulario. Ciudad de La Habana. Cuba. 2006. Versión Digital en Microsoft Word. Epígrafe 3.65.

fácilmente, sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente (ya sea en el sector industrial o en el de servicios) son las personas. La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos y el que consideren que el trato que reciben es justo; todo ello influye de manera importante en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia.

### **1.1.2 Importancia y tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos.**

Es tal la importancia que hoy se le otorga al factor humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y la Gestión de Recursos Humanos es considerada como la esencia de la gestión empresarial. De esta manera una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. La Gestión de Recursos Humanos constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

De forma general se puede afirmar que el objetivo de la Gestión de Recursos Humanos en una organización es proveerla de personal suficiente tanto en cantidad, como con la calidad requerida en el momento adecuado y con la motivación suficiente.

La última tendencia de la Gestión de Recursos Humanos en los esfuerzos por obtener mayor fuerza y precisión es la llamada Gestión Integrada de Recursos Humanos o Capital Humano, la que está definida como: “Sistema que integra el conjunto de políticas, normativas, objetivos, metas, responsabilidades, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten llevar a cabo los procesos de Gestión de Recursos Humanos, centrado en la estrategia y en las competencias laborales, que tiene como objetivo la integración de la Gestión de los Recursos Humanos para el mejoramiento continuo y alcanzar un desempeño laboral superior.”<sup>3</sup>

La tendencia actual de la Gestión de Recursos Humanos en Cuba está encaminada hacia un Sistema de Gestión Integrado de los Recursos Humanos (SGIRH), basado en un modelo determinado (Anexo 1). Este modelo está centrado en las competencias laborales e integrado por un conjunto de módulos que se complementan.

---

<sup>3</sup> Norma cubana. NC 486:2006. Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos – Vocabulario. Ciudad de La Habana. Cuba. 2006. Versión Digital en Microsoft Word. Epígrafe 3.123

Según la Norma Cubana NC 3002: 2007 en su epígrafe 4.1 inciso b) para implementar el Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos es necesario garantizar el cumplimiento de las premisas siguientes:

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

### **1.1.3 Procesos asociados a la Gestión de los Recursos Humanos.**

Es evidente que el desempeño de las sociedades actuales depende en gran medida de lo que logren hacer para preparar a su gente, desarrollar su capacidad de investigación e innovación, crear sistemas para acceder, guardar, procesar y usar información, en fin, de la inversión en la formación de su capital intelectual o humano.

En las sociedades modernas, el conocimiento puede ser definido como una acumulación de saberes fundamentales, de saberes técnicos y de aptitudes sociales. El conocimiento general y transferible al empleo se lo da a la persona la combinación equilibrada de estos saberes, adquirida a través del sistema educacional formal, la familia, la empresa y los diversos recursos de información.

Es por esto que entre los procesos más importantes vinculados con la Gestión de los Recursos Humanos se encuentran la evaluación del desempeño, el mantenimiento de la idoneidad demostrada y la capacitación.

La evaluación del desempeño es “la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de



capacitación y desarrollo.”<sup>4</sup>

Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores.

La idoneidad demostrada es “el principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo, y comprende el análisis integral de los requisitos generales siguientes:

- ❖ Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requerida.
- ❖ Cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específico y las características personales que se exigen en el desempeño de determinados cargos, establecidas en el reglamento disciplinario interno de la entidad.
- ❖ Calificación formal expresada en los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para el cargo que aspira a desempeñar.”<sup>5</sup>

La capacitación es el “conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.”<sup>6</sup>

La Norma Cubana NC 3002: 2007 en su epígrafe 4.5 inciso a) expone los requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo.

- ❖ La alta dirección deberá determinar las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores, mediante un proceso continuo e ininterrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan.
- ❖ La organización deberá identificar las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen.
- ❖ La organización deberá contar con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano.

---

<sup>4</sup> Norma cubana. NC 486:2006. Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos – Vocabulario. Ciudad de La Habana. Cuba. 2006. Versión Digital en Microsoft Word. Epígrafe 3.55.

<sup>5</sup> Ídem. Epígrafe 3.68

<sup>6</sup> Ídem. Epígrafe 3.12

- ❖ La organización tendrá elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y las brechas identificadas.
- ❖ Estos planes se integran en el plan de capacitación y desarrollo de la organización.
- ❖ La alta dirección deberá analizar y discutir el plan de capacitación y desarrollo de capital humano con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores, aprobarlo e inscribirlo en el Convenio Colectivo de Trabajo.
- ❖ La alta dirección deberá garantizar la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la organización, asegurando el capital humano y los recursos materiales y financieros necesarios para la actividad.
- ❖ La organización tendrá identificados los indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan y deberá realizar las evaluaciones sistemáticas del impacto de dichas acciones.
- ❖ La alta dirección deberá analizar periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo y realizar las acciones preventivas o correctivas necesarias para resolver las dificultades que se presenten.
- ❖ La organización deberá lograr que se le otorgue la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente”, a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Como se puede apreciar los tres procesos referidos anteriormente se encuentran tan interrelacionados que su consecución se convierte en un círculo sin fin, pues uno depende del otro en gran medida.

Sin embargo, actualmente existe un desencuentro entre las calificaciones laborales ofrecidas, las demandas cualitativas del mundo laboral y el desempeño eficaz en condiciones específicas de trabajo, lo que implica que se debe encontrar una vía que permita fortalecer el proceso de capacitación e integrar estos elementos para fortalecer la Gestión de los Recursos Humanos.

La Gestión de Competencias surge entonces como una línea de acción capaz de lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas, elevando a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los trabajadores envueltos en el accionar de una empresa.

La Gestión de Competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), pues implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y

cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

## **1.2 La Gestión de Competencias.**

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América Latina, han incorporado la Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias Laborales como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las áreas tradicionales de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. Se conocen experiencias sobre aplicaciones de sistemas normalizados de competencia, bastante difundidas en Inglaterra, Irlanda, Escocia y Australia, enmarcadas dentro de un sistema nacional de formación y certificación. En estos casos, la característica principal es su proyección nacional y la articulación de las instituciones de formación con las necesidades de las empresas, a través de la formación basada en normas de competencia.

Se considera que un país es más competitivo mientras mejor formado tenga sus Recursos Humanos. Cuba no está exenta de estas consideraciones, por lo que las organizaciones cubanas deben dirigir sus funciones al incremento de la competitividad, para lograrlo debe prestarle una atención especial a sus Recursos Humanos ya que esto decidirá el futuro de la organización y su éxito.

### **1.2.1 Surgimiento y evolución del concepto de competencias.**

Los contenidos del trabajo, las características mismas de los trabajadores centran su definición en torno a factores asociados al conocimiento y la posesión de capacidad para reaccionar ante las situaciones imprevistas que se presentan día a día. En buena medida son estos cambios los que anteceden la aparición del concepto de competencia laboral y de trabajador competente.

El concepto de competencias viene desde Aristóteles (siglo IV a.c). Él definía dos clases de ser: el ser en potencia y el ser en acto; todo cambio se realiza pasando de uno a otro (competencia y actuación).

En la década de los 60 del pasado siglo, Chomsky introdujo la noción de competencia lingüística y Habermas utiliza los conceptos de competencia comunicativa y competencia interactiva.

En los años 70, McClelland trataba de encontrar variables que predijeran el éxito y el desarrollo del modelo conductista de competencias.

El concepto de competencia laboral tomó auge en los años 80 en países industrializados, como respuesta a la urgencia de fomentar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y el productivo. En Inglaterra, se da la perspectiva funcionalista y en la década de los 90 toma fuerza el modelo constructivista.

Poco a poco el modelo de competencias laborales se fue implementando en las organizaciones más reconocidas del mundo, siendo éstas el ejemplo a seguir por las pequeñas y medianas empresas que comenzaron a ver la importancia del modelo al ponerlo en práctica y que los cambios que producía podían ser radicales.

El actual desarrollo científico, técnico y social demanda de profesionales eficaces y eficientes en su desempeño. Desde finales de la última década del siglo pasado más de 65 países han adoptado de una u otra forma la formación basada en competencias, es por ello que existen diferentes definiciones de competencias profesionales registradas en la literatura nacional e internacional.

En la literatura se habla de competencias laborales o competencias profesionales, en muchas ocasiones indistintamente. Después de consultar ampliamente la bibliografía utilizada en esta investigación se llega a la conclusión de que el concepto competencia laboral engloba al concepto de competencia profesional, porque lo laboral implica todo lo relacionado con el mundo del trabajo, ya sea profesión u oficio. La figura del Anexo 2 ilustra lo anterior.

Algunas de las definiciones de competencia encontradas son “aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Mertens Leonard. La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), Madrid, España, 2000. <http://www.cinterfor.org.uy/public> P.50

Competencia es el “conjunto de comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la organización tiene interés en desarrollar o reconocer en sus colaboradores de cara a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa”.<sup>8</sup>

“Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.”<sup>9</sup>

“Las competencias aluden a las capacidades adquiridas (conocimientos, actitudes, aptitudes, perspectivas, habilidades) mediante procesos sistemáticos de aprendizajes que posibilitan, en el marco del campo elegido, adecuados abordajes de sus problemáticas específicas, y el manejo idóneo de procedimientos y métodos para operar eficazmente ante los requerimientos que se planteen.”<sup>10</sup>

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.<sup>11</sup>

En México según el organismo establecido para normar las competencias denominado CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia) estipula que es la “Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo”.<sup>12</sup>

Se considera que esta definición identifica a las competencias fundamentalmente con las capacidades.

Competencias: “La contribución al éxito de una persona en un puesto de trabajo. Este concepto significa que a la hora de evaluar, formar, desarrollar y medirse tienen en cuenta los llamados “factores diferenciadores de éxito”, eso que hace que unas personas sean mejores en un puesto y

---

<sup>8</sup> BOLÍVAR, C. Más allá de la formación: El desarrollo de competencias. Versión digital en pdf, 2002

<sup>9</sup> Tamayo, M. La experiencia mexicana en el Desarrollo del Proyecto de Formación Profesional basada en Competencias Laborales. Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional. 2003-07-19 Biblioteca Digital de la OEI. Disponible en: <http://www.oei.org.co/iberfop/tamayo/index.htm>

<sup>10</sup> COCCA, J. Las Competencias profesionales. [en línea]. 2003 Disponible en: <http://www.fceia.uni.ar>

<sup>11</sup> LÓPEZ, Carlos. ¿Qué es la competencia? [en línea]. 2006 Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>

<sup>12</sup> LÓPEZ, Carlos. ¿Qué es la competencia? [en línea]. 2006 Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>

determina quién está mejor posicionado o en mejores condiciones para desarrollar ese puesto con éxito.”<sup>13</sup>

Después de analizar profundamente el contenido de cada definición encontrada se llega a la conclusión de escoger como base conceptual para esta investigación el siguiente concepto por ser el más integrador y además con una base legal bien fundamentada, perfecto para acondicionarlo a las situaciones laborales actuales del país.

“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.”<sup>14</sup>

Desde cualquier perspectiva se pueden identificar ideas que se repiten en las definiciones tales como:

- ❖ La combinación de conocimientos, habilidades y actitudes.
- ❖ La idea de poner en juego, movilizar capacidades diversas para actuar logrando un desempeño.
- ❖ La idea de que este desempeño puede darse en diversos contextos cuyos significados la persona debe ser capaz de comprender.

Esto lleva a concluir de forma general con respecto a las competencias que:

- ❖ Son características permanentes de las personas.
- ❖ Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.
- ❖ Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.
- ❖ Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan.
- ❖ Pueden ser generalizadas a más de una actividad.
- ❖ Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual.

---

<sup>13</sup> OCAMPO SEPULVEDA, Liliana y Lina María Hernández Henao. “Capacidades organizativas y de talento humano para el desarrollo del modelo de competencias en el sena regional Quindío” [Tesis de Maestría en gerencia del talento humano]. Universidad de Manizales. Programa de Psicología. III Cohorte. 2007. 301 p. P 69.)

<sup>14</sup> Oficina Nacional de Normalización (NC). Norma cubana. NC 486:2006. Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos – Vocabulario. Ciudad De La Habana. Cuba. 2006. Versión Digital en Microsoft Word. Epígrafe 3.23.

Las competencias constituyen el nexo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas por la organización para el buen desempeño de las funciones profesionales, es por esta razón que se identifica competencias organizacionales como:

“Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional.”<sup>15</sup>

### **1.2.2 El enfoque de Gestión de Competencias Laborales.**

Aún recientemente se opinaba que si un trabajador poseía los conocimientos y habilidades para desempeñar las tareas propias de un puesto de trabajo, era un trabajador calificado; y realmente lo podría seguir siendo en caso de que las exigencias de su puesto fueran siempre las mismas. Quiere decir esto que debido a la rápida evolución técnica y económica, cada vez existen nuevos y mayores requerimientos, lo cual ocasiona que las destrezas y conocimientos profesionales específicos adquiridos en el pasado caigan en desuso cada vez con mayor rapidez.

Por tanto es necesario poseer calificaciones profesionales, o laborales, en sentido general, que no envejezcan tan rápidamente o que sean más flexibles y adaptables a los cambios en los sistemas de producción y al progreso tecnológico; o sea, formas de actuar que trasciendan los límites de una actividad laboral específica y que muchas veces pueden ser inducidas fundamentalmente por los planes de capacitación de las organizaciones.

Para lograr este propósito se implementa entonces la Gestión de Competencias, la cual se define como: “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores, cuyo objetivo es una organización de calidad y disposición del colectivo integrado.”<sup>16</sup>

El enfoque de competencia laboral se ha extendido en la región latinoamericana y del Caribe desde la segunda mitad de la década de los noventa. En su génesis se encuentra la extraordinaria

---

<sup>15</sup> Norma cubana. NC 486:2006. Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos – Vocabulario. Ciudad de La Habana. Cuba. 2006. Versión Digital en Microsoft Word. Epígrafe 3.24

<sup>16</sup> Oficina Nacional de Normalización (NC). Norma cubana. NC 486:2006. Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos – Vocabulario. Ciudad De La Habana. Cuba. 2006. Versión Digital en Microsoft Word. Epígrafe 3.66.)

capacidad de las instituciones de formación profesional de la región para adquirir, acumular, transformar y aplicar conocimientos útiles en el desarrollo de programas de formación.

Estos conocimientos o habilidades se agrupan en un conjunto de factores que a su vez constituyen las llamadas competencias laborales, estos son:

**Saber:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

**Saber hacer:** Conjunto de habilidades que permite poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas -por ejemplo, hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable-), habilidades sociales (para relacionarse con los demás en situaciones heterogéneas -trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público), habilidades cognitivas (para procesar la información que llega y que se debe utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones) etc.

**Saber estar:** Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta los valores, creencias y actitudes que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

**Querer hacer:** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero “extra”, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

**Poder Hacer:** Conjunto de factores relacionados con la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, potencialidades de la persona, variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> GARCÍA SÁIZ, Miguel. Competencias en la Gestión de Recursos Humanos. [en línea]. 2000 Disponible en: <http://www.capitaleemocional>

### **1.2.3 Las fases del enfoque de Gestión de Competencias.**

La aplicación del enfoque de Gestión de Competencias implica el tránsito por diferentes etapas o fases, las cuales son la identificación, normalización, evaluación, certificación y la formación basada en competencias.

La Identificación de competencias es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente.

La Normalización de competencias es la formalización de una competencia a través del establecimiento de estándares que la convierten en un referente válido para un determinado colectivo.

La Evaluación de competencias es un proceso tendiente a establecer la presencia o no de determinada competencia en el desempeño laboral de una persona.

La Certificación de competencias es el reconocimiento formal de la competencia demostrada de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

La Formación basada en competencias puede ser entendida como un proceso abierto y flexible de desarrollo de competencias laborales que, con base en las competencias identificadas, ofrece diseños curriculares, procesos pedagógicos, materiales didácticos y actividades y prácticas laborales a fin de desarrollar en los participantes, capacidades para integrarse a la sociedad como ciudadanos y trabajadores.

### **1.2.4 Ventajas de la Gestión de Competencias.**

Partiendo de que para lograr desempeños exitosos se necesitan trabajadores que posean competencias laborales se puede decir que el enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, la cual puede apoyarse ya no sobre diplomas solamente, sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal efectivo se escriben sobre el cumplimiento de perfiles basados en competencia. Es más efectiva la utilización de conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia que la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

El planteamiento básico del enfoque de competencias es que se estudian los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de los mismos. Al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización. En consecuencia, es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.

El tener implementado este sistema facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables.

El enfoque de competencias permite emplear pruebas de evaluación diversas (por ejemplo, basadas en la observación conductual), más objetivas, relacionadas con las actividades del trabajo y con un mayor poder predictivo del éxito en el mismo. Está orientado a los resultados: se buscan rendimientos excelentes, aunque también hay quien plantea la posibilidad de que el desempeño pueda ser simplemente satisfactorio.

La Gestión de Competencias se considera una vía para predecir con suficiente certeza el comportamiento futuro de las personas en las organizaciones: comportamientos competentes que se han dado en situaciones similares en el pasado, es muy probable que vuelvan a producirse. En cualquier caso, si eso no ha ocurrido, se deja abierta la posibilidad de que quien no ha actuado de una manera excelente en el pasado pueda hacerlo con posterioridad; en congruencia con el enfoque, se admite (y fomenta) la posibilidad de aprendizaje de los individuos. Para una organización, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de ella, se ha convertido en una importante necesidad de Recursos Humanos. A través de este enfoque, se deja de percibir los cargos como unidades fijas, sino que se basa en capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo, también son necesarias para otro que no tenga aparentemente una relación directa, se hacen dinámicas y maleables, con la finalidad de lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto clientes internos como externos.

Por esta razón, el enfoque de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una Gestión de Recursos Humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un

modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí. Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente qué se espera de cada uno: qué competencias y qué resultados.

La Gestión de Competencias brinda la posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior), apoya el desarrollo de equipos que poseen las competencias necesarias para su área específica de trabajo, ayuda a identificar los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados, permite el gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa, contribuye al aumento de la productividad y la optimización de los resultados, garantiza 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.

Cuando se instala la Gestión de 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, lo cual brinda la posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación.

### **1.2.5 Base legal para la implementación de la Gestión de Competencias.**

Para la implementación de la Gestión de Competencias con todos los procesos vinculados a la misma se necesita una base legal para proceder de acuerdo a las características e intereses del entorno laboral y profesional. En Cuba existe ya una amplia referencia jurídica para la aplicación del enfoque de Gestión por Competencias.

En la norma ISO 9001:2000 en el punto 6: Gestión de Recursos Humanos en su inciso 6.2 Recursos Humanos, dentro de las Generalidades (6.2.1) se establece lo siguiente “El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación , formación, habilidades y experiencias apropiadas.”

De acuerdo a lo anteriormente citado, esta norma marca los vértices para definir en base a qué un individuo será competente.

En la norma ISO 9001:2000 en el punto 6: Gestión de los Recursos Humanos en su inciso 6.2.2 Competencias, toma de conciencia y Formación dice textualmente:

“La organización debe:

1. Determinar las competencias para el personal.
2. Proporcionar información.
3. Evaluar la eficacia.
4. Asegurar la conciencia.
5. Mantener registros de la educación, formación, habilidades y experiencias.”

La Resolución 297/03 en Ambiente de Control inciso 1.2 Competencia profesional plantea: “Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados.”

La norma ISO 14001:2004 en su inciso 4.4.2 Competencia, formación y toma de conciencia plantea: “La organización debe asegurarse de que cualquier persona que realice tareas para ella o en su nombre, que potencialmente pueda causar uno o varios impactos ambientales significativos identificados por la organización, sea competente tomando como base una educación, formación o experiencia adecuados y debe mantener los registros asociados.”

La norma NC 18001:2005 plantea que: “La organización debe identificar las necesidades de formación. Debe exigir que todo el personal tenga la competencia necesaria para efectuar las actividades que puedan producir un impacto significativo hacia la mejora de la Seguridad Social del Trabajo.”

Además según la norma NC 487:2006 Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos, debe estar constituido y designado oficialmente el Comité de Competencias de la organización; existir un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades; tener identificados a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias, y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior; existir un procedimiento documentado para validar las competencias distintivas de la organización, la de los procesos de las actividades principales y la de los cargos de dichas actividades, así como para realizar el proceso de acreditación de las competencias de los trabajadores que desempeñan los diferentes

cargos, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas; además de utilizar las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Para dar cumplimiento a estas disposiciones debe comenzarse el proceso por la ejecución de la primera fase, la cual es la Identificación de las Competencias.

### **1.3 La Identificación de Competencias Laborales.**

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

El desempeño del trabajador es clave para definir la competencia, puesto que ella incluye los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe combinar y poner en acción en diferentes contextos laborales.

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidades, hacen que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos, según las tareas, además de formular planes de entrenamiento concretos y económicos y adaptar métodos didácticos.

Para identificar la competencia, se parte de resultados y/o objetivos deseados de la organización en su conjunto, que derivan en tareas y éstas en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas.

Es importante tener en cuenta que el proceso de identificación es la definición o construcción de las competencias y exigen fundamentalmente que las competencias sean identificadas a partir del trabajo y no de la formación, formando parte de un proceso participativo.

### **1.3.1 Métodos de Identificación de Competencias.**

Una de las características más relevantes en los procesos de identificación de competencias es la de contar con la información que aportan los propios trabajadores, sobre la base de que son ellos quienes mejor conocen lo que acontece en el ejercicio diario del empleo. Actualmente en el campo de los estudios ocupacionales existen tres métodos muy conocidos para definir competencias:

El Análisis Ocupacional, que incluye a la familia DACUM (Designing a Curriculum), AMOD (A model), SCID (Systematic Curriculum Instructional Development)

El Análisis Funcional.

El Análisis Constructivista.

La forma más rápida de identificarlos es distinguiendo el objeto de análisis de cada uno como se muestra en la tabla del Anexo 3.

Entre las más importantes críticas que se le hacen al Análisis Ocupacional están las siguientes:

- ❖ Se centra en tareas y operaciones, con lo cual puede minimizar una serie de contribuciones del trabajador tales como su capacidad para resolver problemas, interactuar efectivamente y tomar decisiones.
- ❖ Su foco en el puesto de trabajo le puede restar potencialidad para identificar competencias transferibles, muy valiosas en los actuales contextos de rápido cambio.

También se argumentan algunas desventajas específicamente para el DACUM, siendo la principal la posibilidad de subdividir la actividades de trabajo en sus partes, con una estrecha visión de los roles que desempeñan los trabajadores, por lo que las descripciones usualmente se quedan en tareas, lo que contrasta negativamente con la tendencia cada vez mayor de dar autonomía a los trabajadores.

Mientras el DACUM se suele aplicar a nivel de ocupación y aun de puesto de trabajo, el análisis funcional puede efectuarse desde el nivel de sector y empresa con una visión más sistémica del trabajo y su contexto.

En el caso del método SCID tiene una estrecha relación con el DACUM y su excesiva especificación enfatiza la crítica que se hace del primero, en el sentido de compartimentar demasiado los componentes explícitos del trabajo perdiendo de vista los procesos complejos de interacción y las competencias de comunicación y trabajo en equipo que muchas veces son la clave del desempeño.

Otra forma más reciente de ver el mundo del trabajo partió de analizar la relación entre el todo y sus partes integrantes; concebir el trabajo como facilitador del logro de los objetivos; ubicarlo en el contexto organizacional. A diferencia de los métodos mencionados anteriormente que se centran en revisar las funciones, tareas, con referencia a una ocupación sin examinar las relaciones con su contexto organizacional, el Análisis Funcional considera la función de cada trabajador en una relación sistémica con las demás funciones y con el entorno organizacional mismo.

El Análisis Constructivista (ETED) es el más participativo, ya que se orienta desde la disfunción en el proceso productivo e incluye a las personas de menor nivel de calificación o rendimiento, esto implica que se enfrenten muchas dificultades de organización y realización de la participación que requiere y el tiempo de los procesos.

Basado en las características de cada uno de los métodos se ha escogido el funcional como el más indicado para utilizar en la presente investigación teniendo en cuenta las particularidades de la organización donde se identificarán competencias y el entorno social y laboral en el que se encuentra esta.

### **1.3.2 El Método de Análisis Funcional.**

El Análisis Funcional es un método de análisis de puestos de trabajo desarrollado en el año 1955, por el Dr. Sydney A. Fine, pionero en los esfuerzos del Departamento del Trabajo en los Estados Unidos para identificar y clasificar las características de los trabajadores.

Desde su origen este método ha ido evolucionando a lo que hoy se conoce como Análisis Funcional. En su forma actual, se desarrolló a principios de los años 80 del siglo XIX en el Reino Unido. En 1980 se produjo un documento básico que dio origen a la Nueva Iniciativa de Capacitación, lo que a su vez condujo a la presentación de la idea del sistema nacional de competencias laborales (National Vocational Qualification, NVQ) y a la instalación del correspondiente consejo nacional (NCVQ), hacia 1986. La adaptación de la filosofía de competencias fue, según algunas analistas, sobre todo producto de la labor de los asesores en la comisión de servicio de empleo, una dependencia pública.

El método en su versión actual se diferencia del creado en los años 50 en la utilización del Mapa Funcional como una herramienta que permite graficar las funciones productivas analizadas.

Este método es utilizado para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva o de servicio. Se caracteriza por ser un proceso experimental, ya que no existen procedimientos estrictos para su realización. Su construcción se realiza a través de los aportes hechos por los expertos invitados, con respecto a la actividad laboral analizada.

El Análisis Funcional habla de funciones y no de tareas ya que las funciones desarrolladas en un cargo, organización y sector productivo son transferibles a diferentes áreas del mercado laboral, sin quedar supeditado a una organización o sector en especial. Este no es el caso de las tareas, las que forman parte de una actividad determinada, y tienen un carácter temporal y espacial.

La aplicabilidad del Método de Análisis Funcional parte de su representatividad, pues la participación de los trabajadores que conocen las funciones y la organización del trabajo, validan en cierta medida los resultados a los que se arribe.

El Análisis Funcional enfatiza los resultados. Ya no interesan tanto los caminos de resolución de las situaciones, sino que éstas se resuelvan. A la vez, sirve para buscar caminos alternativos (aspecto que en las tradicionales definiciones de tareas era inexistente), dotando al trabajador de la posibilidad de probar diferentes formas de hacer, diferentes métodos, para llegar a los resultados que se esperan. Por este motivo, es necesario no caer en la descripción de tareas cuando se realiza el análisis.

Este método incluye las condiciones de calidad, seguridad y salud en el trabajo. Los trabajadores junto con los supervisores, participan para estructurar las competencias requeridas por la función que se analiza. Se aplica de lo general a lo particular. Por tratarse de un método de análisis de la situación de trabajo que posibilita la reflexión sobre ella, tiene carácter formativo. Durante el proceso, los trabajadores y empresarios van adquiriendo un conocimiento acabado de los procesos productivos, sus dificultades y la forma de cómo resolverlos.

Algunas experiencias en la elaboración de currículos por competencias han logrado describir el proceso mediante el cual se puede obtener una buena elaboración curricular a partir de las competencias identificadas utilizando el Método Funcional. En particular, se puede hacer referencia al método utilizado por el CONALEP de México denominado: "Método para la elaboración de cursos de capacitación basados en competencia laboral" El análisis funcional es definitivamente el más utilizado a juzgar por los países que tiene instaurado ya un Sistema

Nacional de Competencias Laborales como Canadá, Estados Unidos, Colombia y el Reino Unido.

#### **1.4 Resumen del Capítulo I.**

Luego de realizado el estudio acerca del tema general de la investigación, los procesos asociados a él, su influencia e importancia se arribó a las siguientes conclusiones.

- ❖ Es totalmente necesaria la implementación de sistemas que contribuyan a mejorar la Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones.
- ❖ La Gestión de Competencias Laborales ha devenido como la vía más indicada para lograr la integración de los procesos de capacitación y evaluación del desempeño, contribuyendo a mantener la idoneidad demostrada y con ello la excelencia en los resultados de las organizaciones.
- ❖ El proceso de Identificación de Competencias reviste gran importancia, dado que es el primer paso o la base para la implementación de todo el sistema de Gestión de Competencias Laborales, lo que implica que de su realización depende la calidad y efectividad del resto del proceso y mediante el mismo se podrá utilizar estas competencias para el mejoramiento de los procesos de capacitación.

## *Capítulo II.*



## **CAPÍTULO II.**

### **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS PARA LOS CARGOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA ESCUELA DE TRABAJADORES SOCIALES DE HOLGUÍN.**

Después de realizar la búsqueda bibliográfica pertinente se llegó a la conclusión de que para llegar a la identificación final de un sistema de competencias laborales es necesario aplicar algún método de resultados conocidos y relevantemente positivos. En este caso, luego de valorar las características, ventajas y resultados de cada uno de los métodos consultados, reflejados en el capítulo anterior, se llegó a la conclusión de que se utilizará el Método Funcional. Este posibilitará una identificación inicial de las competencias laborales de los cargos del Departamento de Contabilidad de la Escuela Formadora de Trabajadores Sociales “Celia Sánchez Manduley” que con su aplicación favorecerá el proceso de capacitación. El método escogido será apoyado por la realización de talleres de socialización con profesionales del centro.

#### **2.1 Pasos a seguir para la identificación de competencias laborales.**

##### **2.1.1 Descripción del Método Funcional.**

El Análisis Funcional es un método de análisis del trabajo cuyo objetivo es identificar las competencias requeridas para una función determinada. Su valor como herramienta radica en su representatividad, pues es realizado por aquellas personas que cumplen las funciones y sus supervisores. Establece y define funciones y resultados, no tareas, ni el proceso que se lleva a cabo para llegar a los resultados. Tiene carácter formativo, facilita la comunicación y permite reflexionar acerca de la organización del trabajo y su mejoramiento. Se van desagregando las funciones en un proceso que va de lo general a lo particular, hasta llegar a las más pequeñas.

La aplicación del Método Funcional implica seguir una serie de pasos para su completamiento, los que se describen a continuación.

##### **Paso 1.**

##### **Conformar el grupo de expertos en la organización.**

Durante esta etapa se debe designar o conformar el equipo de competencias, en el que deben estar presentes al menos: un representante del área administrativa, un miembro del área de

Recursos Humanos, el jefe del área específica que se está analizando y otros expertos en la materia, en dependencia de los cargos en cuestión que se estén analizando.

Es aconsejable preparar al grupo realizando pequeñas conferencias de capacitación acerca del tema de la formación por competencias y su utilidad, así como de las características del Método de Análisis Funcional.

### **Paso 2.**

#### **Establecer el propósito y alcance del análisis a efectuar.**

Se concreta el área específica donde se realizará el análisis y el entorno en el que se encuentra, con el objetivo de conocer las características organizacionales que influyen en la aplicación del método. Para esto se debe realizar primeramente una caracterización de la organización en general, luego del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, haciendo énfasis en los procesos vinculados más directamente con las competencias laborales como la evaluación del desempeño, el mantenimiento de la idoneidad demostrada y fundamentalmente la capacitación. Por último se debe realizar una caracterización del área específica que será analizada funcionalmente para conocer el nivel de integración entre las áreas ocupacionales que la componen.

### **Paso 3.**

#### **Desarrollar el mapa funcional de cada una de las áreas ocupacionales.**

Una vez organizado y preparado el equipo de competencias, este se reúne en un salón apropiado para la interacción y desarrolla el análisis guiado por un facilitador. El primer paso del Método Funcional consiste en definir el propósito fundamental en el nivel en el que se está trabajando. Con este objetivo se debe realizar el siguiente análisis:

¿Cuál es la definición general de las actividades que debe realizar?

¿Cuál es el grado de autonomía que debe demostrar?

¿Cuál es el grado de supervisión del trabajo?

¿Cuáles son los niveles de comunicación necesaria?

¿Cuáles son las características del contexto laboral concreto en el que se desarrolla?

El propósito fundamental constituye una definición funcional de toda el área ocupacional, una declaración explícita y clara que expresa su razón de ser. Debe lograr en su contenido reflejar para qué existe esa área ocupacional, qué aspira alcanzar y cómo lo debe alcanzar.

Al redactar el propósito fundamental se debe tener en cuenta, la estructuración de su contenido de forma tal que queden evidentes un verbo activo que exprese la acción que se pretende acometer,

el objetivo que se propone alcanzar y por último el contexto y las condiciones en que se llevará a cabo:

Verbo Activo + Objeto + Contexto y Condiciones.

Logrado el consenso con respecto a la redacción del propósito fundamental de cada área ocupacional, se hace necesario explorar cómo se desglosa éste, ya que en el mismo se encuentra el conjunto de funciones que de manera colectiva permiten alcanzarlo.

La primera desagregación es la función estratégica y se asume la misma como el propósito o resultado concreto que se aspira alcanzar con una actividad laboral dada que se pretende realizar. También se debe tener en cuenta en su redacción la estructura antes mencionada.

A partir de la función estratégica se identifican las funciones claves, siguiendo la vía de desagregación y respondiendo siempre a la pregunta ¿Qué es necesario hacer para lograr esto? Las funciones claves representan el logro de la realización de funciones ya un poco más concretas.

Continuando el proceso de desagregación se obtienen de las funciones claves las unidades de competencia. Estas representan la función más elemental de una actividad concreta que una persona puede realizar individualmente, siempre y cuando represente el logro de un resultado medible, sea discreta con respecto a las otras funciones básicas, contribuya a la configuración de otra función más compleja y refleje el resultado de las actividades y no de las tareas necesarias para acometerla.

Las unidades de competencia se desagregan a su vez en elementos de competencia. Estos corresponden a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo. Están referidos a acciones, comportamientos y resultados que el trabajador logra con su desempeño. Se completan con criterios de desempeño, evidencias de competencia y el contexto de aplicación.

Con este contenido queda elaborado el árbol funcional, información que se organiza para su fácil comprensión y utilización en forma de esquema, según se muestra en la figura del Anexo 4.

#### **Paso 4.**

##### **Analizar los elementos de competencia.**

Elaborado totalmente el árbol funcional, se procede entonces al desglose de cada uno de los elementos de competencia. Estos contienen a su vez criterios de desempeño, evidencias de

competencia y el contexto de aplicación.

Los criterios de desempeño representan un conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia; es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño. “La persona es competente cuando...”

Las evidencias de competencia pueden ser de tres tipos: evidencias de conocimiento, evidencias de desempeño y evidencias de actitudes.

Evidencias de desempeño: son aquellas evidencias que se manifiestan en los resultados del desempeño laboral. Las mismas pueden ser de dos tipos:

- ❖ Las evidencias directas, que pueden considerarse como las que tienen que ver con la técnica utilizada en el desempeño de una actividad, y que requieren de la observación y el análisis del proceso de trabajo de la persona evaluada.
- ❖ Las evidencias por productos, que refieren los resultados o los productos identificables y tangibles, y que pueden usarse como referentes para demostrar que la actividad fue realizada.

Evidentemente, debe haber una relación estrecha entre las evidencias de desempeño y los criterios de desempeño.

Las evidencias de desempeño se encuentran delimitadas por el contexto de desempeño laboral, donde la persona debe mostrar las siguientes evidencias:

Evidencias de conocimiento, las que pueden ser:

- ❖ Conocimientos de base que detallan las teorías, leyes, principios, conceptos que se consideren necesarias para un desempeño competente.
- ❖ Conocimiento circunstancial que detalla los conocimientos que permiten a los candidatos tomar decisiones o adaptarse y tienen que ver con información, sistemas de producción y estructuras de responsabilidades.

Las evidencias de actitudes se expresan a través de la disposición estable a reaccionar ante la realidad en la esfera del trabajo, en la relación con otras personas, en el trabajo en sí, ante los cambios tecnológicos, la Revolución, la cultura, las diferentes actividades sociales e ideológicas: Las mismas se manifiestan en forma de sentimientos, valores, motivaciones, compromisos, comportamientos, emociones, tendencias y juicios de valor. Las actitudes se expresan en la esfera

de los sentimientos, la voluntad y el pensamiento. Ejemplo: la responsabilidad, disciplina, honradez y fidelidad a su organización.

El contexto de aplicación se refiere a la descripción de la variedad de circunstancias y ámbitos posibles en los que un trabajador debe demostrar la competencia. Es decir, describe el ambiente productivo en donde el individuo aplica el elemento de competencia y ofrece indicadores para juzgar que las demostraciones del desempeño son suficientes para validarlo.

La elaboración del desglose de los elementos de competencia se puede realizar en forma de esquema como se muestra en el Anexo 5 para facilitar su comprensión y análisis.

## **2.2 Identificación de las competencias laborales.**

### **2.2.1 Aplicación del Método Funcional.**

El Método Funcional se aplicó en el Departamento de Contabilidad de la Escuela Formadora de Trabajadores Sociales “Celia Sánchez Manduley” y para ello se siguieron con exactitud los pasos planteados en el epígrafe anterior.

#### **Paso 1.**

##### **Conformación del grupo de expertos en la organización.**

Basado en la idea inicial de aplicar el método para la identificación de competencias en el Departamento de Contabilidad de la Escuela Formadora de Trabajadores Sociales “Celia Sánchez Manduley” se conformó el equipo de competencias integrado por el Director General de la organización Dr.C Karel Yoel Arencibia Ávila, el Director del Departamento de Recursos Humanos Lic. Florangel Primitivo Infante Cruz, la técnica de capacitación del área de Recursos Humanos Delfina García Ochoa, la Directora Económica Alba Alemán Morales y una técnica en Gestión Económica evaluada como poseedora de un desempeño superior Zeida Irma González Batista.

Se capacitó mediante conferencias y conversatorios a los integrantes del llamado equipo de competencias en el tema en cuestión, la utilidad de la implementación de la Gestión de Competencias, su influencia en el mejoramiento del proceso de capacitación, así como de las ventajas o aportes que se obtendrían con la aplicación del Método Funcional y las formas de aplicarlo para obtener de manera exitosa la identificación final de un sistema de competencias laborales.

## **Paso 2.**

### **Establecimiento del propósito y alcance del análisis a efectuar.**

Después de un análisis por parte de la Dirección de la organización se decide aprobar la propuesta inicial y determinar las competencias laborales en el Departamento de Contabilidad de la Escuela Formadora de Trabajadores Sociales “Celia Sánchez Manduley”, por ser ésta un área pequeña, lo que posibilitará la aplicación de un método que se utiliza por primera vez en la organización, un Departamento en el que existen problemas que exigen rápidamente un mejoramiento de la capacitación y además por ser el área que más se relaciona con el perfil ocupacional de la autora de esta investigación.

En el Departamento de Contabilidad se desarrollan procesos de corte puramente económico que son de vital importancia para el buen funcionamiento de la organización en general, la que por su objeto social debe encontrarse siempre lista para asumir cualquier tarea que le sea asignada. A la vez, el Departamento de Recursos Humanos es responsable de promover la superación y lograr que los trabajadores se encuentren mejor preparados, que posean un desempeño general superior, traducido en mejores resultados de la organización.

Esta relación entre la organización en general, el Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Contabilidad es esencial para la aplicación del Método Funcional, pues los especialistas de cada área, que son en esencia sus trabajadores, son los que identificarán las competencias laborales requeridas para lograr un desempeño superior en el área y la organización.

### **Caracterización de la organización.**

La organización se denomina Escuela Formadora de Trabajadores Sociales “Celia Sánchez Manduley”. Fue inaugurada el 23 de octubre de 2001 con la presencia del Comandante en Jefe Fidel Castro. Está ubicada en Circunvalación Sur y Avenida de los Internacionalistas.

Este centro no tiene ninguna dependencia, al contrario constituye una dependencia de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, por lo que pertenece al Ministerio de Educación Superior.

La Escuela Formadora de Trabajadores Sociales de Holguín “Celia Sánchez Manduley” tiene la misión de constituir el medio ideal para la formación integral de trabajadores sociales dentro de

las máximas de la Revolución Socialista y de lograr el estudio de carreras universitarias por parte de todos sus estudiantes.

La visión del centro consiste en formar los mejores trabajadores sociales del país, reconocidos dentro y fuera de este por su profesionalismo y vocación.

La escuela cuenta con una capacidad de 2000 alumnos en cada curso, para cuya atención y formación dispone de las más modernas y confortables instalaciones y equipamiento, se dispone de servicio de correo electrónico, sitio FTP y página Web.

Se cuenta con un comedor de 800 capacidades y una cocina equipada con los más modernos medios de elaboración de alimentos. Los alumnos disponen de una magnífica residencia estudiantil. Cercanos al área residencial se encuentran los servicios médicos disponibles las 24 horas del día, incluida una clínica estomatológica. Se dispone además de una ambulancia y el servicio de interconsultas de todas las especialidades.

Igualmente el centro cuenta con una sala de conferencias climatizada de 200 capacidades desde donde las actividades que se desarrollan pueden ser transmitidas por el circuito cerrado de video a todas las aulas y áreas del centro, lo que permite aplicar vías para interactuar con el conferencista desde cualquiera de estos lugares.

A pesar del objetivo para el cual fue creada esta escuela le ha correspondido el deber de cumplir con determinadas misiones de carácter social como:

Operación “Milagro”: El centro recibió en el verano 2003-04 una misión para la cual en breves días debieron hacerse importantes adaptaciones constructivas e inversiones tecnológicas. En esta ocasión la escuela debió convertirse en hospital y asumir los ingresos pre y post operatorios, de esa forma, fueron operados de varias patologías oftalmológicas miles de pacientes venezolanos.

La Formación de Luchadores Sociales venezolanos: En enero de 2004 arribaron al centro los primeros 2 mil jóvenes venezolanos con el propósito de formarse como Trabajadores Sociales o Luchadores Sociales en cursos emergentes de 45 días. Así se repitieron 2 cursos más ese año.

Preparación de jóvenes bolivianos para iniciar los estudios de medicina: En el mes de agosto de 2005 se recibieron algo menos de 2 mil jóvenes bolivianos graduados de bachiller con el objetivo de iniciar sus estudios de medicina en Cuba. La tarea que enfrentó el centro consistió en desarrollar un curso de nivelación de conocimientos durante 7 meses, guiar un proceso de

familiarización con la sociedad donde en breve convivirían y apoyar al territorio en el proceso de preparación de las familias que los recibirían.

Otras tareas: Desde octubre de 2006, con la partida del último grupo de Luchadores Sociales de Venezuela, el centro fue sede de numerosos eventos y tareas, entre ellos: varios cursos de preparación a Trabajadores Sociales cubanos graduados, 8vo Congreso de la FEU en la provincia, el Fórum Nacional de Ciencias Médicas y además fue Villa de los Juegos Nacionales Universitarios.

Para el cumplimiento de los objetivos de la escuela en cualquiera de las tareas asignadas, posee una plantilla aprobada de 512 trabajadores, que está cubierta en estos momentos (mayo) con 446 trabajadores, los cuales se encuentran agrupados según sus especialidades en las 19 áreas que componen la división administrativa de la escuela y que son las siguientes:

Dirección administrativa, cocina-comedor, transporte, mantenimiento, ATM, Dirección económica, Secretaría General, Computación, Biblioteca, Dirección Docente, Recursos Humanos, Actividades, Seguridad y Protección, Dirección General, Servicio Interno, Unidad docente 1, 2, 3, y 4. (Anexo 6)

Del total de los trabajadores de la organización 235 son mujeres reflejando un 52.69 %, lo que evidencia que en la organización existe un equilibrio con respecto a su composición por sexo (Anexo 7)

Existe una gran variedad entre el nivel educacional del total de trabajadores de la organización existiendo desde personas que poseen nivel medio, hasta nivel medio superior en distintas especialidades. (Anexo 8). Es válido destacar que el mayor por ciento lo constituyen los poseedores de nivel medio, los que representan el 55% de los trabajadores de la organización.

También se perciben diferencias notables en las edades del colectivo laboral del centro, donde la edad promedio de los trabajadores es de 44 años, contando con recién graduados y otros de más experiencia, lo que debe propiciar un mayor aprovechamiento de cada una de las características de los diferentes grupos, logrando una unión indisoluble entre conocimientos teóricos y experiencias prácticas.

Para el aseguramiento de los recursos necesarios la escuela cuenta con una determinada cantidad de proveedores, entre los principales se encuentran:

Empresa Provincial de Acopio.

Empresa Cárnica Holguín.

Empresa Mayorista de Alimento.

EES. Empresa Eléctrica Holguín.

Empresa de Reparación y Fabricación de Pesas.

Unión Cupet. Holguín.

COPEXTEL S.A.

ETECSA.

DIVEP.

Cerámica Blanca...

Los demás proveedores se encuentran identificados en el Anexo 9.

### **Caracterización del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos en la organización.**

La Dirección de los Recursos Humanos se subordina directamente a la Dirección General. Entre los procesos fundamentales que realiza se encuentra el proceso de evaluación del desempeño, la capacitación, los procesos de reclutamiento y selección, la formación y desarrollo de los Recursos Humanos y la contratación.

La evaluación del desempeño se orienta en el Consejo de Dirección y se entregan los modelos a las diferentes áreas de trabajo (Anexo 10). Cada trabajador confecciona seguidamente su autoevaluación, la que es analizada posteriormente entre evaluador y evaluado, resultando como evaluador el Jefe inmediato del área.

Estas evaluaciones pasan a la Dirección de los Recursos Humanos, donde se elaboran las generalidades del proceso. Estas constituyen la base para la realización del proceso de Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje (Anexo 11) y el Plan de Formación y Desarrollo Individual. Terminado este análisis se realiza un resumen del resultado de las evaluaciones por área y posteriormente un informe general que contempla todo lo referido a este proceso en la escuela en general. Este procedimiento tiene una frecuencia anual, aunque además se realizan cortes parciales cada tres meses. Terminado el análisis y elaboración del Plan de Formación y Desarrollo Individual se obtienen como resultado final las brechas que existen y se conforma el Plan de Capacitación de la escuela, para la elaboración del mismo se tiene en cuenta el Plan de Formación Profesional de la Universidad, los cursos se divulgan de forma verbal, gráfica y

electrónica. Los interesados se acercan a la Dirección de los Recursos Humanos y llenan la solicitud de matrícula (Anexo 12), el departamento se encarga de realizar la gestión de las matrículas con las secretarías correspondientes. Los centros en los que los trabajadores tienen más posibilidades de integrarse a cursos son la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, la Casa del Chef, FORMATUR, el Instituto Provincial de Estudios Laborales (IPEL) y la Escuela de Comercio.

El Departamento de Recursos Humanos identifica como objetivos estratégicos los siguientes:

- ❖ Elevar los resultados de la preparación integral de los Cuadros, Dirigentes, Reservas y Trabajadores de acuerdo a los componentes y a las necesidades específicas del centro.
- ❖ Consolidar el trabajo en la instrumentación y control de la Preparación Política Ideológica como Estrategia Maestra Principal.
- ❖ La preparación de Cuadros, Reservas y Trabajadores en las técnicas y los requerimientos concretos de su profesión. Que alcancen un mayor dominio en las nuevas tecnologías de la información, el idioma, la ética profesional, así como los conocimientos específicos para el desarrollo de sus funciones.
- ❖ Contribuir a la preparación de Cuadros, Reservas y Trabajadores en el estudio y aplicación de la Ley de Defensa Nacional, al conocimiento de la composición y el carácter de las acciones del enemigo que puedan actuar en su radio de acción y al dominio de las medidas de la Defensa Civil.
- ❖ Dotar a los Cuadros, Reservas y Trabajadores de los conocimientos generales acerca de las ciencias contables así como para la toma de decisiones. Actualizar los conocimientos y habilidades en aspectos relacionados con el control interno, entre otros.
- ❖ Aplicar técnicas modernas de la dirección empresarial para el mejoramiento del desempeño de las organizaciones, conocer los principales objetivos de la D.P.O. (Dirección por objetivos) integrando los enfoques de la dirección estratégica, la D.P.O y la Dirección por Valores.
- ❖ Preparar a los Cuadros, Reservas y Trabajadores mediante la implementación de los programas concebidos para ello con respecto a la Legislación Laboral acorde a sus necesidades.
- ❖ Promover y generalizar las experiencias y procedimientos que permitan evaluar el impacto de la capacitación en el desempeño de los Cuadros, Dirigentes Reservas y Trabajadores.

Con la declaración de los objetivos estratégicos del Departamento de Recursos Humanos de la organización se pueden apreciar claramente que aunque no se maneja el término de competencias se enfoca la capacitación hacia una preparación integral y abarcadora, característica que le da a la formación el enfoque propio del Sistema de Gestión de Competencias.

La Dirección de los Recursos Humanos de la Escuela Formadora de Trabajadores Sociales “Celia Sánchez Manduley” tiene como misión dirigir, coordinar, controlar, fiscalizar y garantizar la educación continua del personal de dirección para que cumplan sus funciones siendo capaces de lograr el encargo social del centro, estableciendo acciones de preparación y superación que permitan la utilización de los recursos humanos altamente calificados en la aplicación de un enfoque integral para la labor educativa y política ideológica, con prioridad en la labor educativa desde el contenido de las disciplinas. También se propone lograr mayor dominio de los modos de actuación profesional del Trabajador Social, de su formación humanística, de su preparación en idioma y computación, garantizando que el trabajo metodológico, en todas las instancias atienda prioritariamente estas acciones.

Dada la misión que lleva a cabo la Dirección de los Recursos Humanos esta se plantea como visión lograr que la organización sea identificada como un centro con un personal de excelencia, con una preparación integral no superada por los recursos humanos de ningún centro análogo al mismo.

### **Caracterización del Departamento de Contabilidad de la organización.**

El área objeto de estudio es el Departamento de Contabilidad. El mismo existe para llevar a cabo la misión de coordinar y mantener al día toda la actividad financiera del centro, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos del mismo de la mejor manera.

Como reflejo del cumplimiento de esa misión, el Departamento se plantea como visión lograr y mantener la confiabilidad total de la contabilidad del centro, favoreciendo la ejecución de los planes del mismo.

Para lograr la visión planteada, es absolutamente necesario llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos trazados por el Departamento a largo plazo o para un período determinado.

El Departamento de Contabilidad cuenta con una plantilla aprobada de 13 trabajadores, de ella están ocupadas 11 plazas y hay 2 vacantes “Técnico A en Gestión Económica. Especialista Principal” y “Técnico A en Gestión Económica”. El resto de la plantilla está compuesta por la

directora económica, una cajera, una secretaria, y 8 técnicos A en Gestión Económica (Anexo 13)

Todos son técnico medio y de ellos solo 4 cursan estudios universitarios actualmente. Existe una gran variación en las edades del personal que cubre la plantilla del Departamento, pues va desde 21 años hasta 57, edad promedio 40 años, factor que si se sabe manejar pudiera traer innumerables ventajas fundamentalmente con respecto a la preparación profesional de cada uno de los trabajadores del área, así como la experiencia obtenida dado el tiempo de permanencia en el centro.

(Anexo 14 A y 14 B)

La última evaluación del desempeño realizada en la organización fue en el mes de octubre del año 2007. Los resultados de esta evaluación para el Departamento de Contabilidad fueron los siguientes: 5 técnicos obtuvieron la categoría de desempeño superior, 1 de desempeño laboral adecuado, 2 trabajadores no fueron evaluados por encontrarse de certificado médico, un técnico de los que ocupa plaza ahora no pertenecía a la organización aún, ni la compañera en período de adiestramiento, además la directora económica es evaluada a nivel de cuadros.

Aún siendo ese el resultado de las evaluaciones en el Departamento persisten determinados e importantes problemas como:

- ❖ Existe desconocimiento por parte de algunos trabajadores acerca de los procedimientos contables fundamentales.
- ❖ Existe desconocimiento de lo normado por la legislación vigente con respecto al trabajo contable.
- ❖ Los trabajadores que sí poseen los conocimientos se ven entonces sobrecargados con el mayor cúmulo de tareas y además las más complejas.
- ❖ Es evidente que existe una gran lentitud en el aprendizaje, lo que impide que los problemas se solucionen con la transmisión de experiencias solamente.
- ❖ Persiste una gran inestabilidad laboral en el Departamento debido a problemas familiares y certificados médicos.
- ❖ Se mantiene por mucho tiempo plazas vacantes, lo que no permite una mejor redistribución de las tareas a ejecutar.

La necesidad que existe de que las funciones de las cuales es responsable el Departamento sean cumplidas con la calidad requerida para dar solución a esos problemas implica que el desempeño

de los trabajadores vinculados directamente con las mismas sea el mejor y para esto se deben cultivar sus habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes, una vía para ello es el mejoramiento del proceso de capacitación, lo que lleva directamente a la tendencia de la Gestión de Competencias, como la vía ideal para el desarrollo de las potencialidades individuales de cada trabajador del Departamento.

### **Paso 3.**

#### **Desarrollo del mapa funcional de cada una de las áreas ocupacionales.**

Para la elaboración y desarrollo de los mapas funcionales se reunió el equipo de competencias y mediante un facilitador, que en este caso fue la autora de esta investigación se fue desarrollando el encuentro.

La reunión del equipo de competencias inició con un bosquejo del proceso de identificación a realizar en el Departamento, cuáles eran los principales problemas, las ventajas que traería mantener perfectamente identificadas las competencias que deben poseer los trabajadores que ocupan cada cargo, y los pasos exactos que se llevarán a cabo para culminar con la identificación más precisa de las competencias laborales.

Para aumentar la visión de los participantes se hizo referencia a otros trabajos de este tipo realizados en otras empresas u organizaciones, cada uno con sus características muy particulares, por lo que resultó mucho más fácil establecer las diferencias con la presente propuesta y el por qué se realiza de esta forma.

El último punto de la reunión consistió en la realización del proceso de desagregación de las funciones exigidas para cada cargo.

Se estableció debate fundamentalmente con respecto a las funciones más específicas hasta llegar a conclusiones basadas en la necesidad de un perfil amplio para lograr una integración total en las áreas ocupacionales. Para la elaboración de estas desagregaciones se siguió siempre la estructura establecida para las mismas Verbo Activo + Objeto + Contexto y Condiciones.

Debido a las características particulares de cada uno de los cargos analizados, las desagregaciones o ramas del llamado árbol funcional que se construyó no siempre terminan en el mismo nivel, esto depende del grado de complejidad que posee cada uno de ellos. Luego de definir el contenido de cada uno de los niveles se construyó gráficamente para lograr una mejor comprensión, el árbol funcional de cada cargo. La elaboración de los mismos se inició a partir de las funciones o tareas que se establecen en los respectivos calificadores de cargo, los que se

configuran de una forma totalmente diferente para llegar hasta los elementos más pequeños que debe poseer un trabajador verdaderamente competente.

Es importante resaltar los profundos conocimientos y la gran experiencia en Contabilidad que poseen la compañera Directora Económica y la Técnica seleccionada para pertenecer al Equipo de Competencia, reflejados estos en su alto desempeño.

#### **Paso 4.**

##### **Análisis de los elementos de competencia.**

Luego de elaborar los mapas funcionales de cada uno de los cargos del Departamento de Contabilidad, se procedió a realizar un análisis aún más profundo; el desglose de los elementos de competencia.

Esta profundización se realizó también mediante el trabajo del equipo de competencias conformado en el inicio de este proceso, tratando de captar todos los detalles necesarios para lograr un desempeño competente.

Al terminar todo el trabajo de análisis de las desagregaciones correspondientes se obtuvo una propuesta inicial de competencias con todos sus componentes, la que fue mejorada con la realización de talleres de socialización.

##### **2.2.2 Realización de talleres de socialización.**

El lograr identificar con la mayor precisión posible las competencias requeridas por cada cargo es el propósito fundamental que se persigue. Para lograr un acercamiento mayor a todo lo que debe ser capaz de hacer, ser, saber, etc. un trabajador que ocupa determinado cargo en el Departamento de Contabilidad de la Escuela de Trabajadores Sociales de Holguín, se realizaron diversos talleres de socialización con profesionales pertenecientes al centro.

En cada uno de los talleres se valoró el acercamiento de las competencias identificadas inicialmente y sus componentes al contexto laboral concreto de cada cargo. Los compañeros participantes en los referidos talleres conocen con exactitud las exigencias laborales del centro, el objeto social del mismo y las características que debe poseer el personal para ejercer sus funciones, evidenciando un desempeño superior.

Los participantes en estos talleres fueron:

Primitivo Infante Cruz.

Norma Casanova Bruzón.

Javier Carballosa Carballosa.

Roberto Batista Valcárcel.

Ediltrudis Solares Sierra.

De ellos el 66 % posee categoría científica, todos tienen más de 10 años de experiencia docente y más de 16 de experiencia investigativa. (Anexo 15)

Basados en las funciones o tareas descritas en los calificadores de cargo de cada uno de los puestos de trabajo los compañeros valoraron el mapa funcional propuesto y el desglose de las competencias y ofrecieron su opinión con respecto al grado de relevancia, importancia y aplicabilidad del sistema de competencias propuesto para los cargos del Departamento de Contabilidad, emitieron sugerencias y propusieron cambios con el propósito de aumentar la precisión de las competencias identificadas para cada cargo.

### **2.2.3 Identificación final de las competencias laborales.**

Después de estudiar detenidamente las valoraciones, propuestas y sugerencias realizadas se llegó a la identificación final de las competencias laborales.

El primer cargo analizado fue el de la **Directora Económica**, quien se encuentra en el grupo de los funcionarios, por lo que legalmente sus tareas, funciones o responsabilidades más representativas son las siguientes:<sup>18</sup>

- ❖ Elaborar informes y propuestas sobre asuntos económicos, jurídicos, o sociales que sirvan de base para la toma de decisiones de políticas nacionales en esas esferas;
- ❖ Por delegación ostentar la representación de la persona jurídica donde laboran para la tramitación y solución de asuntos complejos;
- ❖ Realizar con autodeterminación propuestas fundamentadas para la solución de expedientes, solicitudes, quejas y reclamaciones de personas naturales o jurídicas;
- ❖ Emitir certificaciones de documentos oficiales o públicos para su utilización en trámites legales.

Después del análisis, el mapa funcional del cargo quedó elaborado de la forma que se muestra en el Anexo 16.

Las desagregaciones finales señaladas con viñetas son los elementos de competencia, por lo que las competencias en sí son las unidades de competencia, que en este caso son:

---

<sup>18</sup> Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución No. 16/2000. Publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ciudad de la Habana, 2000. Versión digital en Microsoft Word.3p.

- Elaborar informes y propuestas sobre asuntos económicos, jurídicos o sociales que sirvan de base para la toma de decisiones de políticas organizacionales.
- Por delegación ostentar la representación de la persona jurídica donde labora para la tramitación y solución de asuntos complejos.
- Trazar objetivos periódicos para lograr la confiabilidad y actualización contable permanente.
- Delimitar responsabilidades de cada trabajador en cuanto a la ejecución de los objetivos trazados.
- Supervisar, controlar y evaluar el cumplimiento de los objetivos trazados.

El proceso más largo es el desglose de los elementos de competencia y de él se obtienen especificidades muy utilizadas para la elaboración de planes de capacitación etc. el del Director Económico quedó de la siguiente forma:

- ❖ Relacionar objetivamente sus funciones laborales y el objeto social y carácter económico de la organización para la elaboración de informes o propuestas.

#### **-Criterios de desempeño.**

Revela objetividad en los juicios.

Posee alta capacidad crítica.

Demuestra capacidad para plantear propuestas innovadoras y creativas.

Actúa con pertinencia.

Muestra una amplia visión política y económica para la toma de decisiones eficiente.

#### **-Evidencias de desempeño.**

##### **Evidencias de desempeño directas.**

Basa conclusiones en datos concretos acerca del funcionamiento de la organización.

Desarrolla un pensamiento estratégico en la búsqueda de soluciones.

Aplica en su trabajo una alta capacidad de síntesis.

Muestra habilidades de interpretación de información.

##### **Evidencias de desempeño por productos.**

Elabora de forma objetiva, informes sobre cuestiones de la organización, que atañen al departamento contable.

Propone soluciones, planes de acción u objetivos a lograr según las posibilidades y alcance de las metas organizacionales.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Conoce con exactitud las posibilidades reales de actuación de la organización.

Conoce con profundidad todos los detalles acerca del funcionamiento de la organización en la parte contable de la misma.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Posee un alto nivel de cultura económica.

Demuestra capacidad para argumentar sus propios juicios en la toma de decisiones.

**-Evidencias de actitudes.**

Actúa con responsabilidad.

Posee gran sensibilidad organizacional.

Posee espíritu comercial.

**-Contexto de aplicación.**

Debe ser capaz de elaborar informes o realizar propuestas para el beneficio del departamento contable, pero también de la organización en general, apoyando la toma de decisiones de la Dirección General. Estas propuestas e informes pueden corresponderse al funcionamiento acostumbrado de la organización, pero también a los momentos en los que se encuentra enfrascada en cambios o situaciones no cotidianas.

❖ Emitir certificaciones de documentos oficiales o públicos para su utilización en trámites legales.

**-Criterios de desempeño.**

Posee la facilidad de atender programas o tareas simultáneamente.

Demuestra capacidad de decisión en cada una de las situaciones en las que se ve obligado a actuar.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Demuestra en su trabajo una gran capacidad de análisis y solución de problemas.

Posee independencia en su forma de pensar y actuar, aunque siempre acorde con lo que está establecido legalmente.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Realiza en el tiempo establecido y de la forma adecuada todas las certificaciones de documentos que se necesitan para la ejecución de diversos trámites legales.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Conoce con exactitud cuáles son los documentos que requiere cada trámite legal concerniente a la organización.

Posee conocimiento de las normas legales establecidas para cada caso de emisión y certificación de documentos.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Conoce con profundidad el contenido de la legislación vigente.

**-Evidencias de actitudes.**

Muestra respeto a las normas jurídicas.

Posee una probada integridad personal.

Se caracteriza por poseer una alta motivación laboral.

Posee un serio compromiso organizacional.

**-Contexto de aplicación.**

Debe ser capaz de reconocer en medio de un gran cúmulo de trabajo los documentos que exigen de su certificación de forma urgente o priorizada y a pesar de encontrarse bajo presión no debe descuidar los detalles de tipo legal a la hora de dar salida a cualquier documento certificado por él.

❖ Realizar con autodeterminación propuestas fundamentadas para la solución de expedientes, solicitudes, quejas y reclamaciones de personas naturales o jurídicas.

**-Criterios de desempeño.**

Se caracteriza por poseer una forma de actuar con una gran orientación a la obtención de resultados.

Divisa siempre dentro de un problema una oportunidad de solución rápida.

Acostumbra a tomar siempre decisiones con criterio propio.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Corre riesgos calculados en el proceso de solución de problemas y toma de decisiones.

Habla y escribe de forma clara y efectiva.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Encuentra soluciones rápidas y eficaces para toda solicitud queja o reclamación pendiente, mientras que se encuentre dentro de su contexto laboral.

Sus propuestas de solución son altamente valoradas por la Dirección General.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Conoce con exactitud el límite de acción que tiene la organización.

Domina a la perfección todos los procesos que lleva a cabo la organización en relación con otras personas naturales o jurídicas.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Posee experiencias anteriores con respecto a la forma más sencilla y efectiva de resolver determinados problemas.

**-Evidencias de actitudes.**

Debe caracterizarse por su tenacidad.

Demuestra un alto nivel de perseverancia para conseguir un objetivo.

**-Contexto de aplicación.**

Las propuestas que debe realizar para la solución de quejas o reclamaciones pueden ser con respecto al Departamento, pero debe estar preparado para emitir opiniones o proponer soluciones para problemas a nivel de la Dirección General de la organización. Puede que no siempre con estas soluciones la organización termine ganando frente a una queja o reclamación, pero debe tratar que su propuesta implique el menor daño o pérdida para la misma.

❖ Identificar con claridad las características particulares y las necesidades de acción de cada una de las operaciones contables de la organización.

**-Criterios de desempeño.**

Es capaz de concretar objetivos o funciones ampliamente definidas o muy generales en acciones concretas y realizables.

Posee capacidad de concentración.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Emplea sus habilidades de planificación para identificar las necesidades de acción de cada operación a corto, mediano o largo plazo.

Posee habilidades de observación analítica.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Mantiene definidas las tareas o actividades que se necesita realizar para el desarrollo y culminación exitosa de todos los procesos contables de la organización.

Propone medidas o alternativas para el mejoramiento del desarrollo de las actividades laborales.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Posee conocimientos profundos de la forma en que se deben realizar todos los procedimientos contables en la organización.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Posee experiencias de otras organizaciones acerca de cuál es la forma en que se realizan las distintas funciones o actividades que requiere cada operación contable.

**-Evidencias de actitudes.**

Poseer motivación por el logro.

Mantiene un serio compromiso organizacional.

Poseer un carácter adaptable a diversas circunstancias de trabajo.

**-Contexto de aplicación.**

Es capaz de responder rápidamente con una solución efectiva ante cualquier situación en el departamento como ausencias imprevistas, cúmulo excesivo de trabajo por coincidencia de procesos, etc. Quiere decir que puede planificar el mismo trabajo a realizar con menos personal, haciendo más fuerza en las funciones que requieren de mayor cantidad de actividades.

❖ Utilizar un sistema de formulación de estrategias simple y efectivo para la definición de objetivos.

**-Criterios de desempeño.**

Busca activamente mejorar los programas o servicios.

Posee capacidad para cambiar su forma de pensar ante situaciones nuevas.

No está amarrado al pensamiento convergente o enfoque tradicionales.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Utiliza los puntos débiles y fuertes y los combina para lograr estrategias, mediante métodos establecidos para ello, pero acondicionándolos a la realidad de la organización a la que pertenece.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Formula objetivos que verdaderamente llevan a la culminación exitosa de los procesos de la organización o el departamento.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Posee conocimiento de técnicas de dirección estratégica.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Demuestra habilidades de cálculo numérico.

Posee habilidades de interpretación de información.

**-Evidencias de actitudes.**

Asume riesgos moderados y pensados.

Aboga por el pensamiento estratégico, no el costumbrista.

**-Contexto de aplicación.**

Es capaz de formular estrategias para llevar a cumplimiento efectivo objetivos anuales semestrales, mensuales, etc., pero también puede utilizar los sistemas acostumbrados para la solución de problemas de tipo cotidiano que tengan una implicación posterior.

❖ Determinar con exactitud la carga de trabajo que implica la responsabilidad por la ejecución de cada uno de los objetivos.

**-Criterios de desempeño.**

Define la carga de trabajo antes de comenzar la actividad laboral.

Determina la carga de trabajo para la asignación justa y efectiva de las responsabilidades laborales.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Posee la costumbre de establecer metas y las mantiene como estándares.

Utiliza la observación para realizar determinaciones tanto del tiempo como del ejercicio intelectual necesario.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Mantiene clasificadas de la forma más equitativa las responsabilidades por la ejecución de las actividades que responden al cumplimiento de cada objetivo.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Conoce con profundidad las actividades que son necesarias realizar para dar cumplimiento a los objetivos trazados.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Posee experiencia operativa acumulada.

**-Evidencias de actitudes.**

Mantiene una actitud activa.

Se encuentra motivado.

Demuestra sensibilidad organizacional.

Aboga por el trabajo en equipo.

**-Contexto de aplicación.**

Debe determinar con exactitud la carga exacta de trabajo que representa la ejecución de cada objetivo, sea de los que se deben establecer en plazos tan cortos que se vuelven repetitivos, u objetivos no previstos inicialmente y de los que no se tiene experiencia. Dada la cantidad de trabajo que generalmente se tiene en cargos como ese, debe ser capaz de realizar esta determinación de no ser posible mediante la observación, mediante el análisis general de las actividades en cuestión.

❖ Contrastar cada responsabilidad a asignar con la capacidad y experiencia laboral del trabajador de forma proporcional o estratégica.

**-Criterios de desempeño.**

Impulsa a correr riesgos y apoya la creatividad y la iniciativa.

Promueve el desarrollo de las personas.

Involucra a otras personas al momento de tomar decisiones que las afectan.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Aplica sus capacidades de organización.

Juzga con exactitud la cantidad de tiempo y de recursos que se necesitan para lograr una tarea.

Posee capacidad para determinar que las acciones propuestas satisfarán los objetivos expresados.

Delega responsabilidad, clarifica expectativas y da autonomía al personal en áreas importantes de su trabajo.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Hace asumir a los demás la responsabilidad de los resultados que les corresponden en su área o cargo.

Logra que cada trabajador se encuentre satisfecho y cumpla con la responsabilidad asignada en tiempo y forma.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Posee conocimiento de técnicas de Recursos Humanos acerca de la asignación de responsabilidades.

Conoce la carga de trabajo exacta que implica la ejecución de cada uno de los objetivos trazados.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Emplea su capacidad de asociación.

**-Evidencias de actitudes.**

Da el crédito debido a los demás.

Se interesa por conocer las necesidades de aprendizaje de sus subordinados.

**-Contexto de aplicación.**

Debe ser capaz de contrastar responsabilidades con capacidad y experiencia, solo que debe identificar cuándo relacionar las mayores responsabilidades con las mayores capacidades o experiencia, o cuando establecer esta relación de forma inversa para favorecer el desarrollo de personas.

- ❖ Chequear periódicamente, llegando a conclusiones, el desarrollo de las actividades o procesos destinados a dar cumplimiento parcial o total a determinado objetivo.

**-Criterios de desempeño.**

Mantiene un elevado nivel de exigencia de calidad y eficiencia.

Analiza regularmente el desempeño y proporciona retroalimentación y apoyo al personal.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Posee gran capacidad de supervisión y de control.

Demuestra habilidad para monitorear el desarrollo de los procesos a plazos.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Redacta valoraciones acerca del desarrollo de los procesos o actividades planificadas.

Siempre posee información actualizada acerca del desarrollo de los procesos o actividades de la organización.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Posee conocimientos profundos de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en el Departamento reflejados en las funciones específicas de cada uno de los Técnicos en Gestión Económica.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Conocer con exactitud cuáles son los objetivos o actividades planificadas por la organización.

**-Evidencias de actitudes.**

Mantiene un serio compromiso organizacional.

Posee motivación por el logro.

Demuestra una actitud responsable.

**-Contexto de aplicación.**

Debe ser capaz de mantener el control sobre las actividades o procesos bajo su cargo a pesar de tener un gran cúmulo de trabajo, además de aprender a reconocer en quien delegar este tipo de responsabilidad. Debe moverse constantemente desde su oficina hacia los lugares de trabajo de los empleados responsables de la ejecución de los procesos.

❖ Prevenir y detectar errores en las actividades o procesos que se desarrollan.

**-Criterios de desempeño.**

Enseña a los demás las formas de reconocer a tiempo los errores o de prevenirlos.

Revisa la información paso a paso, antes de que llegue a un nivel más elevado.

Debe asegurarse de poseer documentos que acrediten que los sistemas contables financieros soportados en las tecnologías de la información, están certificados por los ministerios de Finanzas y Precios y de Informática y las Comunicaciones, en los casos que proceda.

Debe asegurarse de poseer evidencia documental de la aprobación de los usuarios con acceso a los sistemas contable-financieros soportados en las tecnologías de la información.

Debe asegurarse de que los sistemas tengan protección mediante contraseñas, y que estén definidos varios niveles de acceso.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Demuestra su habilidad de previsión.

Posee capacidades para la búsqueda y recepción de información confiable.

Garantiza ser accesible.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Se percata de determinados errores que se han cometido en el procesamiento de la información contable antes de vincular esta en otros procesos de mayor envergadura.

Reconoce fácilmente cuando se está en presencia de un determinado error.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Posee conocimientos específicos acerca de las particularidades de los procesos contables.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Domina técnicas o rutinas de prevención de fallos o errores.

**-Evidencias de actitudes.**

Muestra disposición de transmitir sus experiencias.

Posee un carácter y un pensamiento flexible.

**-Contexto de aplicación.**

Es capaz de prevenir y detectar errores en las actividades que se desarrollan en cualquiera de los procesos contables de la organización, en la base de la información, o a mediados del procesamiento de la misma.

❖ Aplicar medidas alternativas para alcanzar el éxito de los objetivos a cumplir que se vean frenados por alguna razón.

**-Criterios de desempeño.**

Identifica con exactitud cuál medida es la correcta para cada tipo de problema.

Posee tolerancia al estrés.

Demuestra facilidades para trabajar solo.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Aboga por la promoción de cambios.

Trabaja sobre el término ganar-ganar.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Propone medidas concretas y aplicables que logran resolver los problemas surgidos.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Posee conocimiento de cuáles son las especificaciones del trabajo contables en la organización.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Posee conocimiento de rutinas para la detección de fallos o errores.

**-Evidencias de actitudes.**

Posee iniciativa y entusiasmo.

Posee resistencia.

**-Contexto de aplicación.**

Debe ser capaz de aplicar la competencia en situaciones simples que pueden llegar a ser cotidianas, pero también en situaciones mucho más complejas, en dependencia del tipo de información que sea con la que se esté trabajando.

El cargo que le sigue al de Director Económico en cuanto a complejidad es indiscutiblemente el de la **cajera pagadora**, por lo cual fue analizado y su mapa funcional reflejó sus funciones de la forma más detallada posible, la cual se muestra en el Anexo 17, basado igualmente en la descripción de puesto establecida en el calificador correspondiente <sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución No. 105/05. Calificador de Ocupaciones Comunes Administrativas. Publicado en la Gaceta Oficial de la República. Ciudad de la Habana, 2005. Versión digital en pdf. 22 p.

- ❖ Recepciona sobres y pagos en valores y efectivo por distintos conceptos en moneda nacional y extranjera.
- ❖ Ejecuta el control contable, comprobaciones, conciliaciones, liquidaciones y otros trámites relacionados con los ingresos y egresos.
- ❖ Realiza trámites y operaciones necesarias establecidas por el Banco Central.
- ❖ Custodia los valores y efectivo bajo su cargo.
- ❖ Mantiene los fondos de efectivo necesarios para los gastos ordinarios e impuestos.
- ❖ Efectúa operaciones con cheques.
- ❖ Cuadra y reporta al finalizar las operaciones realizadas.
- ❖ Verifica mediante los documentos establecidos las sumas que han de cobrarse o pagarse y emite los comprobantes requeridos.
- ❖ Emite información estadística.
- ❖ Opera diferentes equipos de oficina y cómputo.
- ❖ Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

Después de realizado este cargo quedan identificadas como competencias las siguientes:

- ➔ Recepcionar y custodiar efectivo y documentos de valor, así como efectuar su cuadro y control, logrando una absoluta seguridad.
- ➔ Efectuar operaciones con cheques con la calidad requerida.
- ➔ Ejecutar en el tiempo establecido y con la calidad requerida el control contable comprobaciones, conciliaciones, liquidaciones, y otros trámites relacionados con los ingresos y egresos.

El desglose obtenido del análisis del mapa funcional se refleja a continuación.

- ❖ Realiza operaciones por los conceptos de pago de personal y reembolsos sin que ocurran errores.

#### **-Criterios de desempeño.**

No se reciben quejas por parte de los trabajadores con respecto al cobro de su salario.

Realiza su trabajo con rapidez.

Efectúa arqueos al fondo y documentos de valor equivalentes, así como al efectivo pendiente de depositar y mantiene al día los documentos que lo sustentan.



**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Realiza una gestión eficaz de su tiempo de trabajo.

Posee capacidad para la memorización de tareas rutinarias.

Posee capacidad de fácil concentración.

Posee la habilidad de comunicarse oralmente de forma persuasiva.

Mantiene el control sobre los cheques emitidos, los cargados por el Banco, los caducados y los cancelados.

Mantiene actualizado el control de activos.

**Evidencias de desempeño por productos.**

El salario de los trabajadores es pagado en el tiempo establecido.

Realiza el registro y depósito de la totalidad de los ingresos en efectivo de acuerdo con los términos establecidos; y los desembolsos en efectivo son sólo por los conceptos autorizados.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Posee conocimientos acerca de las reglamentaciones que existen para las distintas operaciones con cheques.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Posee conocimiento de los procedimientos contables que requieren la utilización de cheques.

**-Evidencias de actitudes.**

Posee cultura económica.

Es laborioso.

**-Contexto de aplicación.**

Es capaz de desempeñarse con la misma eficacia en su oficina, donde debe trabajar generalmente solo, que un entorno medianamente extraño, como la institución bancaria a la que debe remitirse para efectuar los trámites necesarios, operando con la misma facilidad con moneda nacional que extranjera.

❖ Mantiene el control de tarjetas magnéticas para el transporte en un sistema digital.

**-Criterios de desempeño.**

Se caracteriza por poseer altos niveles de exigencia de calidad y eficiencia.

Es capaz de mantener identificados todos los datos acerca del uso del combustible, como en qué carro se utiliza, cuánto, cuándo y dónde.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Posee capacidad para atender a los pequeños detalles.

Demuestra capacidad para trabajar solo.

Custodia en la caja fuerte las tarjetas de consumo de combustible cargadas mantiene siempre al día los documentos firmados por las personas que las reciben y entregan.

**Evidencias de desempeño por productos.**

No se identifican despilfarros de combustible en la organización.

No existen desviaciones de combustible con fines ajenos a las necesidades de la organización.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Conoce el manejo del programa informático especificado para el control del combustible.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Conoce acerca de los rangos de consumo de distintos tipos de transporte.

**-Evidencias de actitudes.**

Evidencia respeto a las normas jurídicas.

Posee perseverancia.

Actúa con pertinencia.

Posee orientación hacia la obtención de resultados.

Reconoce y ejerce correctamente las reglas que crean las relaciones jerárquicas.

**-Contexto de aplicación.**

Debe ser capaz de comunicarse de forma persuasiva y a la vez estricta con distintas personas que tienen que ver con el consumo de combustible en la organización y además de mantener relaciones interpersonales exitosas saber combinarlas con la exigencia del cumplimiento de lo establecido.

- ❖ Efectúa la venta de tarjetas de comedor, depósitos por conceptos de descuentos no realizados en nómina, la recaudación de transporte y el control contable o manejo de cuentas que no tengan que ver con caja y nóminas, en el tiempo establecido.

**Criterios de desempeño.**

Controla los procedimientos con las alcancías de los ómnibus que prestan servicio a la organización. Verifica que el importe de las solicitudes de pago (TH – 71) se corresponda con los documentos justificantes que le dan origen.

Mantiene al día la documentación correspondiente a la utilización del mecanismo del pago a cuenta de terceros.

Mantiene correspondencia entre la documentación primaria relacionada con la recepción y entrega de las mercancías y se encarga de su actualización diaria.

Lleva un expediente detallado con los medios básicos, útiles y herramientas de la organización por área, especificando responsables y otros datos de importancia.

Mantiene actualizados los documentos que amparan las compras, altas, bajas y destino final de medios básicos, útiles y herramientas, así como, nivel de aprobación de estas operaciones. Para las bajas, se asegura de contar siempre con el dictamen técnico y si son de vehículos automotores, con la aprobación del Registro de Vehículos.

Se mantiene actualizado acerca del retorno a la entidad de los equipos enviados a reparar.

Archiva consecutivamente los movimientos de Activos Fijos Tangibles.

Se encarga de mantener actualizados y controlados los fondos bibliotecarios.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Mantiene el control para que las cosas se hagan en el tiempo previsto.

Tiene la capacidad de priorizar objetivos de acción con certeza.

Cuadra y reporta al finalizar las operaciones realizadas.

Mantiene actualizadas las Actas de Responsabilidad con respecto a la custodia de los recursos.

Se asegura de que los saldos que muestran las cuentas por pagar están debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente recibidas del proveedor.

Efectúa conteos físicos periódicos sobre las mercancías almacenadas, teniendo en cuenta productos susceptibles de apropiación y directamente relacionados con la actividad fundamental de la entidad. Debe considerarse como mínimo el 10 por ciento de los renglones de las mercancías almacenadas.

Controla que exista correspondencia entre las mercancías recepcionadas, las facturadas y las reclamadas cuando corresponda.

Cuadra contablemente el submayor de inventario con el submayor de AFT.

Actualiza y cuadra la depreciación de ATF mensual

Contabiliza el gasto de depreciación mensualmente teniendo actualizado los movimientos de altas y bajas.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Mantiene organizados los documentos que respaldan todas las operaciones que realiza relacionada con los ingresos y egresos.

Los trabajadores no confrontan ningún tipo de problema para adquirir las tarjetas de comedor.

Controla debidamente que los pagos anticipados están sustentados por los documentos correspondientes, así como su envejecimiento y causas.

Controla y concilia los cobros anticipados y verifica que estén sustentados por los documentos correspondientes, así como su envejecimiento y causas.

Aplica el tratamiento establecido a las mercancías no enviadas por el suministrador (reclamaciones).

Mantiene actualizado los útiles por áreas y cuadrado con el registro de contabilidad.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Posee conocimientos específicos acerca de los trámites relacionados con los ingresos y egresos.

Domina con exactitud todos los procedimientos para el trabajo que tiene que ver con la caja.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Conoce el trabajo que llevan a cabo los demás trabajadores del Departamento, Técnicos en Gestión Económica.

**-Evidencias de actitudes.**

Es tenaz en su trabajo.

Posee tolerancia al estrés.

Se esfuerza por mantener una comunicación persuasiva.

**-Contexto de aplicación.**

Debe ser capaz de combinar y priorizar sus tareas y responsabilidades en un contexto complicado y repleto de actividades laborales, manteniendo buenas relaciones interpersonales y trabajando

generalmente bajo una fuerte presión de tiempo. Debe dedicarse fundamentalmente a las operaciones que tiene que ver con caja y Banco, pero debe ser capaz de realizar con calidad otros trabajos de tipo contable en el Departamento, mientras no tengan que ver directamente con Caja y Banco porque debe existir una contrapartida para evitar incidentes económicos.

- ❖ Controla la utilización del fondo de pagos menores, prepara y entrega el pago general de los trabajadores.

### **Criterios de desempeño.**

Elabora los documentos que respaldan el pago general a los trabajadores desglosándolo por área. Mantiene organizados los documentos que avalan las operaciones realizadas con respecto a los pagos menores.

#### **-Evidencias de desempeño.**

##### **Evidencias de desempeño directas.**

Tiene capacidad para atender problemas o tareas simultáneamente.

Mantiene altos niveles de energía en su trabajo.

Efectúa arqueos periódicos del efectivo, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente.

##### **Evidencias de desempeño por productos.**

Logra que el Banco o los organismos con los que realiza transacciones contribuyan a la realización rápida de los procesos, encargándose de que todos los documentos estén en orden.

Realiza el pago por el concepto de viajes (dieta) de la forma correcta.

Aplica a los faltantes, pérdidas y sobrantes un tratamiento de acuerdo con la legislación vigente.

#### **-Evidencias de conocimiento.**

##### **Evidencias de conocimiento de base.**

Conoce con exactitud qué conceptos llevar a las cuentas de pagos menores.

##### **Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Posee conocimientos profundos acerca de las distintas operaciones contables, fundamentalmente las que se desarrollan en la organización.

#### **-Evidencias de actitudes.**

Se caracteriza por su laboriosidad.

Ha demostrado su integridad personal.

Es una persona enfocada.

**-Contexto de aplicación.**

Debe mantener excelentes relaciones con los demás trabajadores y ser poseedora de cierta habilidad comunicativa que de cabida a la solución de quejas o problemas imprevistos, además de saber exigir la información que le deben entregar a tiempo para ser procesada.

- ❖ Emite y valora información estadística relacionada con combustible, lubricantes, salario y energía eléctrica de forma precisa y confiable.

**Criterios de desempeño.**

Sus valoraciones pueden ser utilizadas en su forma original en análisis en niveles jerárquicos superiores en la organización.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Posee habilidades para crear sistemas de organización de información que facilite su trabajo.

Posee habilidades para la selección de información necesaria.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Elabora registros primarios que contienen de forma organizada la información estadística emitida.

Redacta valoraciones con respecto al comportamiento de los factores reflejados en la información estadística emitida.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Demuestra habilidades para el análisis numérico.

Posee conocimientos y habilidades en cuanto a la utilización de diferentes equipos de oficina y cómputo.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Posee conocimiento de las operaciones contables que la organización está en la obligación de realizar y conoce el carácter económico y social de cada una de ellas.

Posee cultura económica.

Muestra habilidades para la redacción de informes de tipo valorativo.

**-Evidencias de actitudes.**

Muestra profesionalismo en la realización de los análisis estadísticos.

Demuestra responsabilidad.

Posee orientación a los resultados.

**-Contexto de aplicación.**

Debe ser capaz de realizar valoraciones de forma muy crítica acerca del estado de la situación que se le consulte lo mismo por la dirección de la organización que en un nivel jerárquico mayor y de forma escrita u oral saber redactar o expresar informaciones concretas y explícitas.

- ❖ Efectúa todas las operaciones necesarias cumpliendo con la aplicación de las medidas de seguridad establecidas para la custodia de valores y efectivo.

**Criterios de desempeño.**

Tiene la costumbre de verificar antes de la realización de cada proceso que se estén cumpliendo las medidas de seguridad establecidas.

Posee habilidad de previsión.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Identifica a tiempo factores de riesgo en cuanto a la custodia de valores y efectivo.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Verifica mediante los documentos establecidos las sumas que han de cobrarse o pagarse antes de realizar la operación y emite los comprobantes requeridos.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Conocimiento de las normas jurídicas que atañen a los procesos contables en general.

Posee conocimientos acerca de la utilización de diversos programas informáticos para el procesamiento de datos contables.

Tiene conocimiento de las medidas de seguridad aplicables a cada situación en cuanto a la custodia de valores y efectivo.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Posee conocimientos específicos acerca de los procesos contables que se desarrollan en la organización.

Posee conocimiento de normas de seguridad, generales o aplicables en situaciones excepcionales.

**-Evidencias de actitudes.**

Muestra disposición para aprender nueva tecnología.

Compromiso con el aprendizaje continuo.

Muestra disposición para atender los pequeños detalles.

**-Contexto de aplicación.**

Debe ser capaz de tener en cuenta la aplicación de las medidas de seguridad en la realización de los procesos en medio de situaciones apremiantes o imprevistas y no confiarse de lo rutinario de determinadas operaciones que conlleven a descuidar la aplicación de las medidas de seguridad.

El próximo cargo a analizar fue el del **Técnico A en Gestión Económica**, este es el que ocupa a más trabajadores en esta área, por lo cual fue el siguiente objeto de estudio, quedando elaborado el mapa funcional de la forma en que se muestra en el Anexo 18 basado en la descripción de puesto inicial establecida en el calificador de cargo correspondiente <sup>20</sup>

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

---

<sup>20</sup> Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución No. 108/05. Calificador de Cargos Técnicos Comunes. Publicado en la Gaceta Oficial de la República. Ciudad de la Habana, 2005. Versión digital en pdf. 112 p.

económicos;

- ❖ Realiza análisis estadísticos;
- ❖ Asesora en materia económica a la dirección de la Unidad;
- ❖ Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Las competencias identificadas para este cargo son:

- Elaborar Estados Financieros y de Presupuesto en moneda nacional o divisa según corresponda y otros tipos de información contable con la calidad requerida y en el tiempo establecido.
- Evaluar el comportamiento de los planes económicos y financieros aprobados.
- Asesorar en materia económica a la dirección del Departamento para facilitar la toma de decisiones.

El desglose correspondiente quedó de la forma que se muestra en el Anexo 19.

El próximo cargo analizado fue el de la secretaria, el cual es el de menos complejidad técnica pero exigente de gran nivel de gestión. Se realizó el análisis correspondiente hasta llegar a la elaboración del mapa funcional, el que se muestra en el Anexo 20 teniendo como base la información reflejada en el calificador del cargo correspondiente <sup>21</sup>

- ❖ Asiste a su jefe inmediato en las actividades administrativas.
- ❖ Toma y transcribe dictados taquigráficos y mecanografía cualquier tipo de documentos.
- ❖ Selecciona y procesa información, llevar controles y registros, archiva en cualquier tipo de sistema.
- ❖ Opera equipos de diferentes tipos para auxiliarse en el trabajo.
- ❖ Atiende y orienta a visitantes, evacúa consultas relacionadas con sus funciones.
- ❖ Puede dirigir a otros empleados que laboren en su oficina.
- ❖ Realiza funciones destinadas a facilitar las labores de sus superiores.
- ❖ Aplica la metodología establecida para la documentación comprendida en el secreto estatal.
- ❖ Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

---

<sup>21</sup> **Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.** Resolución No. 108/05. Calificador de Cargos Técnicos Comunes. Publicado en la Gaceta Oficial de la República. Ciudad de la Habana, 2005. Versión digital en pdf. 112 p.

Quedan establecidas como competencias después de realizar el análisis correspondiente las siguientes:

- Gestionar el cumplimiento exitoso del objetivo inicial de visitantes a la unidad.
- Manejar información de la organización según lo establecido.
- Asistir a su jefe inmediato en las actividades administrativas.

El desglose de los elementos de competencia definidos para este cargo se muestra en el Anexo 21.

### **2.3 Resumen del Capítulo II.**

- ❖ Para lograr que las competencias identificadas sean las más adecuadas resulta significativo otorgarle la importancia debida al carácter participativo del Método de Análisis Funcional.
- ❖ La realización de talleres de socialización no es obligatoria, pero trae consigo múltiples ventajas, pues permite imprimirle a las competencias identificadas un grado mayor de precisión y aplicabilidad.
- ❖ Al analizar el alcance de las competencias identificadas y sus componentes se puede apreciar claramente su utilidad para la realización de diferentes procesos vinculados con la Gestión de los Recursos Humanos, en especial la adecuación de los planes de capacitación.

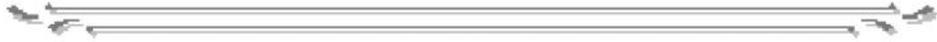
## *Conclusiones.*



Después de realizar un estudio del tema y de llevar a cabo la aplicación del método escogido en esta investigación se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

- ❖ Es totalmente necesaria la implementación de sistemas que contribuyan a mejorar la Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones.
- ❖ La Gestión de Competencias Laborales ha devenido como la vía más indicada para lograr la integración de los procesos de capacitación y evaluación del desempeño, contribuyendo a mantener la idoneidad demostrada y con ello la excelencia en los resultados de las organizaciones.
- ❖ El proceso de Identificación de Competencias reviste gran importancia, dado que es el primer paso o la base para la implementación de todo el sistema de Gestión de Competencias Laborales, lo que implica que de su realización depende en gran medida la calidad y efectividad del resto del proceso.
- ❖ Se considera el Método de Análisis Funcional como el más indicado para la identificación de competencias laborales en la organización en cuestión.
- ❖ Para lograr que las competencias identificadas sean las más adecuadas resulta significativo otorgarle la importancia debida al carácter participativo del Método de Análisis Funcional.
- ❖ La realización de talleres de socialización no es obligatoria, pero trae consigo múltiples ventajas, pues permite imprimirle a las competencias identificadas un grado mayor de precisión y aplicabilidad.
- ❖ Al analizar el alcance de las competencias identificadas y sus componentes se puede apreciar claramente su utilidad para la realización de diferentes procesos vinculados con la Gestión de los Recursos Humanos, en especial la adecuación de los planes de capacitación.

## *Recomendaciones.*



Basado en las conclusiones a las que se arribó en el proceso investigativo, se recomienda a la entidad:

- ❖ Llevar a cabo la implementación del enfoque de Gestión de Competencias en toda la organización como una vía para mejorar y llevar a la excelencia la Gestión de los Recursos Humanos.
- ❖ Hacer énfasis en la calidad de la realización del proceso de identificación de las competencias laborales, como la base para la realización exitosa del resto del proceso.
- ❖ Aplicar el Método de Análisis Funcional utilizado en esta investigación para la identificación de las competencias laborales en el resto de las áreas de la organización.
- ❖ Elevar la concientización del personal con el problema a resolver y comprometerlo con el tema, logrando la participación activa de los trabajadores en el proceso.
- ❖ Utilizar las competencias identificadas en el perfeccionamiento y mejora del proceso de capacitación.

# *Bibliografía.*



1. **Análisis de Puestos.** [en línea]. 2003? Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 16 de enero 2008]
2. **ANCA GARCÍA, María Asunción.** Visión, [misión](#), [valores](#) y compromiso con la organización. [en línea]. 1998? Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 12 de abril 2008]
3. **ARTIDIELLO DELGADO,** Ileana y Roxana Lídice Conrado Barreras. Competencias: Un nuevo reto. (I) [en línea]. 2001? Disponible en: <http://www.gestiopolis.com> [Consulta: 12 de enero 2008]
4. **ARTIDIELLO DELGADO,** Ileana y Roxana Lídice Conrado Barreras. Competencias: Un nuevo reto. (II) [en línea]. 2001? Disponible en: <http://www.gestiopolis.com> [Consulta: 12 de enero 2008]
5. **ÁVALOS, Ignacio.** La sociedad del conocimiento. SIC No 617, Venezuela, Agosto 1999, p. 296.
6. **BOLÍVAR, C.** Más allá de la formación: El desarrollo de competencias. Versión digital en Adobe Reader, 2002 [Consulta: 11 de enero 2008]
7. **BRAVO, M. de L. y Arrieta, J. J.:** El método Delphi. Su implementación en una estrategia didáctica. Revista Iberoamericana de Educación. Versión digital en Adobe Reader. 11 p.
8. **CEJAS YANES, Enrique y Jesús Pérez González.** Un concepto muy controvertido: Competencias laborales. [en línea].2004. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com> [Consulta: 12 de enero 2008]
9. **CEJAS YANES, Enrique y Rafael Castaño Oliva.** Modelo cubano para la formación por competencias laborales: una primera aproximación. [en línea]. 2003? Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 8 de enero 2008]
10. **CEJAS YANES, Enrique.** Un análisis de la definición de competencia laboral. [en línea]. 2004? Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 12 de abril 2008]
11. **COCCA, J.** Las Competencias profesionales. [en línea]. 2003 Disponible en: <http://www.fceia.uni.ar> [Consulta: 12 de enero 2008]

12. **COFRÉ GAJARDO, Francisco.** “Modelos difusos para cuantificación del rendimiento laboral: Aportes para la Construcción de un Sistema Inteligente de Gestión de Recursos Humanos”. [Tesis doctoral inédita]. Universidad de Granada. Universidad Tecnológica Metropolitana Santiago de Chile. 2006. 176 p. Versión digital en Adobe Reader. [Consulta: 11 de enero 2008]
13. **COLUNGA SANTOS, Silvia; Jorge García Ruiz y Carlos Joaquín Blanco Colunga.** Reflexiones acerca de la noción de competencia. Las competencias sociales (II) [en línea]. 2006? Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 12 de enero 2008]
14. **Conferencia – taller no. 2 impartida por el Dr.C. Armando Roca Serrano.** Competencias laborales. Alternativa metodológica para la determinación y formación de las competencias laborales. Universidad de Holguín, “Oscar Lucero Moya”. Cuba. 2007.
15. **CONTRERAS ESCOBAR, Evis.** Recursos Humanos: fuente de inagotable valor. Serie: Tras la esencia vital de la empresa. Centro de Información. Cubalse. Versión digital en Microsoft Word. p.19.
16. **CRUZ M., Peggy.** El [capital humano](#) y la [gestión](#) por competencias. [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 12 de enero 2008]
17. **CRUZ MUÑOZ, Peggy Karen y Georgina M. Vega López.** “La Gestión por Competencia: una nueva herramienta en la planificación estratégica del Recurso Humano.” [Trabajo de Titulación presentado para optar al Título de Administrador de Empresas Mención Recursos Humanos]. Universidad de Antofagasta, Facultad de Educación y Ciencias Humanas, Carrera Administración de Empresas, Mención Recursos Humanos.2001.Versión digital. Disponible en:<http://www.gestiopolis.com>. [Consulta: 17 de enero 2008]
18. **CUESTA SANTOS, Armando.** Gestión de Competencias. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE). Facultad de Ingeniería Industrial. 2000. Versión digital en Microsoft Word.

19. **DE LA COLINA, Juan Manuel.** ¿Cómo manipular los [recursos humanos](#) exitosamente? [en línea]. 1997 Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 17 de enero 2008]
20. **Decreto - Ley No. 197** del Consejo de Estado sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y de funcionarios. Capítulo I. Disposiciones generales. Publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ciudad de La Habana, 1999. Versión digital en Microsoft Word.9p.
21. **DELGADO MACHADO, Domingo J.** El aporte de la [Gestión](#) del [Capital Humano](#) con base en Competencias. [en línea]. 2003 Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 12 de enero 2008]
22. **Documentos de la organización:**
  - Nomenclador de cuentas de la organización.
  - Catálogo de clientes y suministradores.
  - Estrategia de superación 2007-2009.
  - Estudios anteriores acerca del contenido de trabajo de cada cargo.
23. **ENEBRAL FERNÁNDEZ, José.** De la conversación en [la empresa](#) y las [competencias](#) necesarias. [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 13 de enero 2008]
24. **ESPINOZA, Vanesa.** El [Inventario](#) y / o Detección de las Necesidades de [Entrenamiento](#) de [Personal](#). [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 19 de enero 2008]
25. **ESTAY ORTEGA, Carolina.** Gestión por Competencias, un Desafío y una Necesidad. 152 p. Versión digital en Adobe Reader, [Consulta: 17 de enero 2008]
26. **FARIÑA, María Cristina.** Pertinencia del [plan](#) de estudio en el ámbito de la [capacitación laboral](#): Un acercamiento desde [la educación](#) comunitaria. [en línea]. 2002? Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 10 de enero 2008]

27. **FERNÁNDEZ, José Enebral.** Competencias: Una [reingeniería](#) del [aprendizaje](#) permanente. [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 17 de enero 2008]
28. **GARCÍA SÁIZ, Miguel.** Competencias en la Gestión de Recursos Humanos. [en línea]. 2000 Disponible en: <http://www.capitalemocional> [Consulta: 18 de enero 2008]
29. **GÓMEZ FERNÁNDEZ, Miriam.** Una experiencia de Formación – Acción con directivos. [en línea]. 2000? Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 11 de enero 2008]
30. **GONZÁLEZ M. Juan Carlos.** **La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad.** [en línea]. 2002 Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 12 de enero 2008]
31. **GONZÁLEZ PÉREZ, Milaida.** Un acercamiento a la competencia social del profesional de la educación técnica y profesional en Cuba. [en línea]. 2005? Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 12 de enero 2008]
32. **GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, Aliana e Ileana Sarmentero Bon.** La gestión por competencia, una vía para mejorar la evaluación del desempeño. [en línea]. 2006 Disponible en: <http://www.gestiopolis.com> [Consulta: 12 de enero 2008]
33. **GORDILLO, Héctor.** Evaluación de competencias laborales. [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 19 de enero 2008]
34. **GUTIÉRREZ GONZÁLEZ, Dalia Teresa.** “Propuesta para Perfeccionar el Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencia en la Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño de Holguín. VERTICE” [Tesis de licenciatura inédita]. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Facultad de Ciencias Económicas. 2007
35. **Identificación de competencias laborales a través del Análisis Funcional.** Documento de Trabajo, elaborado por el Área de Formación y Capacitación para el Trabajo del Programa de Competencias Laborales, en el marco del Proyecto de Diseño de Módulos de Formación Técnica con



- Enfoque de Competencias Laborales (MINEDUC-DIVESUP). 2003. Versión digital en Adobe Reader. 30 p.
- 36. Idoneidad demostrada.** En Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. Epígrafe 7.1.2. pág 54-56.
- 37. IDREH.** Norma técnica para las actividades de capacitación basadas en el enfoque educativo por competencias. DIRECTIVA N° 002-DGFP-2005.9 p. Versión digital en Microsoft Word. [Consulta: 17 de enero 2008]
- 38. Indicadores de evaluación del desempeño y variables de comportamiento organizacional en el Complejo Provincial de Servicios de la Salud.** [en línea]. 2000? Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 19 de enero 2008]
- 39. Internacional Organization for Standardization.** Norma ISO 9001:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad — Requisitos. Impreso en la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, 2000. Versión digital en Adobe Reader. 34 p.
- 40. Internacional Organization for Standardization.** Norma ISO 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para la mejora del desempeño. Impreso en la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, 2000. Versión digital en Adobe Reader. 76 p.
- 41. IÑIGO BAJOS, Enrique y Margarita Sosa Castillo.** Emergencia y actualidad de las competencias profesionales: apuntes para su análisis. CEPES, Universidad de La Habana. 2002? Versión digital en Microsoft Word. 29 p.
- 42. IV Congreso Internacional Virtual de Educación.** Curso Estrategias Didácticas para la formación de Competencias. Módulo II Identificación y descripción de Competencias. Islas Baleares. 9-29 de febrero de 2004. España. CIVER-EDUCA y Universidad de las Islas Baleares. [en línea]. 2004. Disponible en: <http://www.cibereduca.com> [Consulta: 12 de enero 2008]

- 43. La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano Pasos para Equilibrar sus funciones en el logro del Aprendizaje Organizacional.** [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 19 de enero 2008]
- 44. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral.** Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT). [en línea]. Disponible en: [webmaster@cinterfor.org.uy](mailto:webmaster@cinterfor.org.uy) [Consulta: 12 de enero 2008]
- 45. LEÓN TAMAYO, Yusniel.** “Propuesta metodológica para implementar la Gestión por Competencias de los RRHH. Aplicación en la UEB “Centro Integral de Atención al Cliente” de la Empresa Eléctrica Holguín” [Tesis de ingeniería inédita]. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Facultad de Ingeniería Industrial. 2007
- 46. LÓPEZ, Carlos.** ¿Qué es la competencia? [en línea]. 2006 Disponible en: <http://www.gestiopolis.com> [Consulta: 12 de enero 2008]
- 47. MARTÍNEZ VIVAR, Rodobaldo y Clara Marrero Fornaris.** Necesidad de un Modelo Integral de Gestión del Talento Humano por Competencias en las Sedes Universitarias Municipales de La Provincia Holguín, Cuba. III Conferencia Científica Internacional. Simposio: Gestión Empresarial. Universidad de Holguín, Oscar Lucero Moya. 2007. Versión digital en Adobe Reader.
- 48. MEDINA CHACON, Obed Z.** Certificación de Competencias Laborales. [en línea]. 2001? Disponible en: <http://www.monografias.com>)
- 49. MERTENS, Leonard.** La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Madrid España. [en línea]. 2000 Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public> [Consulta: 12 de enero 2008]
- 50. MERTENS, Leonard.** Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos Oficina Internacional del Trabajo. Organización Internacional del

- Trabajo (Cinterfor /OIT) Montevideo.1996. Versión digital en Adobe Reader. 119 p.
- 51. MERTENS, Leonard.** La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. Editado por Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Madrid, España. 2000. Versión digital en Adobe Reader.
- 52. OCAMPO SEPULVEDA. Liliana y Lina Maria Hernández Henao.** “Capacidades organizativas y de talento humano para el desarrollo del modelo de competencias en el sena regional Quindío” [Tesis de Maestría en gerencia del talento humano]. Universidad de Manizales. Programa de Psicología. III Cohorte. 2007. 301 p. Versión digital en Adobe Reader, [Consulta: 17 de enero 2008]
- 53. Oficina Nacional de Normalización (NC).** Norma cubana NC 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano— Implementación. Ciudad de La Habana. Cuba. 2007. Versión digital en Adobe Reader. 48 p.
- 54. Oficina Nacional de Normalización (NC).** Norma cubana. NC 486:2006. Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos – Vocabulario. Ciudad De La Habana. Cuba. 2006. Versión Digital en Microsoft Word. 25 p.
- 55. Oficina Nacional de Normalización (NC).** Norma cubana. NC 487:2006. Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos – Requisitos. Ciudad De La Habana. Cuba. 2006. Versión Digital en Microsoft Word. 18 p.
- 56. OLORTEGUI YZU, Dante.** Manual de organización y funciones descripción y análisis de 18 puestos de trabajo " **Clínica De San Borja** " [en línea]. Disponible en: <http://www.monografías.com> [Consulta: 12 de enero 2008]
- 57. PASTURINO, Martín.** La Construcción de Competencias Profesionales y Laborales en los Programas de Inserción Productiva [en línea]. 1999. Disponible en: <http://www.oei.es/> [Consulta: 18 de enero 2008]

- 58. PRENDES GUTIÉRREZ, Ramón Alberto y Pedro Orestes Falcón Villaverde.** La Gestión por Procesos y los Recursos Humanos. Presentación del software RH-CITMA. [en línea]. 2005 Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 19 de enero 2008]
- 59. Programa especial para la comprobación nacional al Control Interno** del Ministerio de Auditoría y Control y el Ministerio de Finanzas y Precios. 2008. 30 p. Versión digital en Microsoft Word. [Consulta: 27 de abril 2008]
- 60. QUEZADA MARTÍNEZ, Humberto.** Competencias laborales: La técnica de incidentes críticos [en línea]. 2006? Disponible en: <http://www.gestiopolis.com> [Consulta: 12 de enero 2008]
- 61. QUEZADA MARTÍNEZ, Humberto.** Competencias laborales: Aproximación a las Normas ISO año 2000. [en línea]. 2006? Disponible en: <http://www.gestiopolis.com> [Consulta: 12 de enero 2008]
- 62. Resolución No. 15/2000.** Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ciudad de la Habana, 2000. Versión digital en Microsoft Word.3p.
- 63. Resolución No. 108/05** del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Calificador de Cargos Técnicos Comunes. Publicado en la Gaceta Oficial de la República. Ciudad de la Habana, 2005. Versión digital en Adobe Reader. 112 p.
- 64. RESOLUCIÓN No. 108/2005** del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Calificador de Cargos Técnicos Comunes. Publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ciudad de la Habana. 2005. Versión digital en Microsoft Word.81p.
- 65. Resolución No. 28/06** del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Publicado en la Gaceta Oficial de la República. Ciudad de la Habana, 2006. Versión digital en Adobe Reader. 4 p.
- 66. Resolución No. 29/06** del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las

- entidades laborales. Publicado en la Gaceta Oficial de la República. Ciudad de la Habana, 2006. Versión digital en Adobe Reader. 10 p.
- 67. Resolución No. 8/2005** del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Capítulo XI. Capacitación y Desarrollo. Artículo 113. Publicado en la Gaceta Oficial de la República. Ciudad de la Habana, 2005. Versión digital en Microsoft Word. 50 p.
- 68. RUBIO, Joaquín e Iñaki Alende.** Diez argumentos para superar las resistencias a la implantación de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias. [en línea]. 2005 Disponible en: <http://www.loscursoshumanos.com> [Consulta: 12 de enero 2008]
- 69. Seminario - Taller coordinado por el Dr. Leonard Mertens. Metodología AMOD para la construcción de un Curriculum de Capacitación.** Buenos Aires, 30 de septiembre de 1998. Dirección Nacional de Políticas de Empleo y Capacitación. Secretaría de Empleo y Capacitación Laboral. Versión digital. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. [Consulta: 17 de enero 2008]
- 70. SUTTON, Carolina.** Capacitación del personal [en línea]. 2001 Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 17 de enero 2008]
- 71. TAMAYO, M.** La experiencia mexicana en el Desarrollo del Proyecto de Formación Profesional basada en Competencias Laborales. Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional. 2003-07-19 Biblioteca Digital de la OEI. Disponible en: <http://www.oei.org.co/iberfop/tamayo/index.htm> [Consulta: 10 de enero 2008]
- 72. TEJEDA DÍAZ, Rafael.** “La formación profesional por competencias del Ingeniero Mecánico mediante proyectos de ingeniería.” [Tesis doctoral inédita]. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Facultad de Ingeniería Mecánica. 2006.
- 73. Un análisis de la definición de competencia laboral.** [en línea]. 2005? Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 10 de enero 2008]

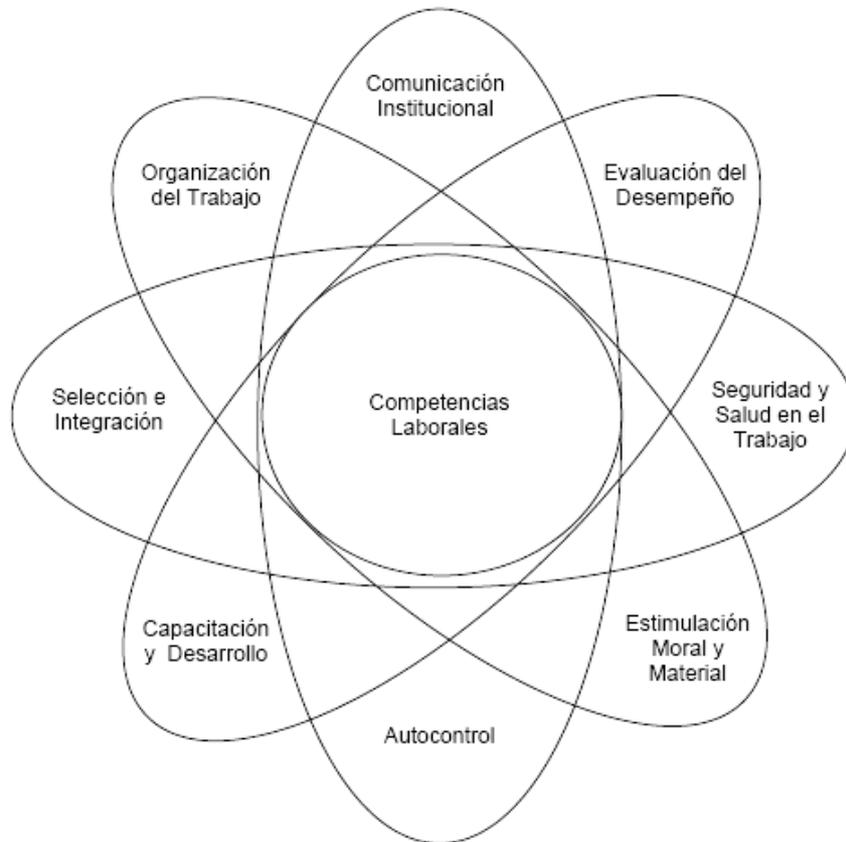
- 74. Validación de un sistema de indicadores para medir el desempeño en la empresa de materiales de la construcción de Holguín.** [en línea]. 2002? Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 2 de enero 2008]
- 75. VALLES LEÓN, Ysel.** ¿Rasgos, hábitos, habilidades, conocimientos... O competencias de liderazgo? [en línea]. 2006? Disponible en: <http://www.gestiopolis.com> [Consulta: 12 de enero 2008]
- 76. VARGAS ZÚÑIGA, Fernando y María Irigoin.** Competencia laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector de la salud. Montevideo: Oficina Internacional del trabajo. CINTERFOR, 2002. 252p.
- 77. VARGAS ZÚÑIGA, Fernando.** Competencias clave y aprendizaje permanente. Oficina Internacional del trabajo. CINTERFOR, 2004. 181p.
- 78. VELÁZQUEZ ZALDÍVAR, Reynaldo y Margarita De Miguel Guzmán.** Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos. [en línea]. 1997? Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 10 de enero 2008]
- 79. ZARRAGOITIA** Alonso, María. La Gestión de los Recursos Humanos en la Administración pública y empresarial. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana. Publicado en el CD de la 4ta Conferencia Científica Internacional de Gestión Empresarial y Administración. (GESEMAP) 2004.
- 80. ZAYAS AGÜERO, Pedro Manuel.** El [proceso](#) de determinación de las competencias. [en línea]. 2002 Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 19 de enero 2008]
- 81. ZAYAS AGÜERO, Pedro Manuel.** Las competencias como principal manifestación de la interrelación [hombre-](#) trabajo. [en línea]. 2002? Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 12 de enero 2008]

*Anexos.*



## ANEXO 1.

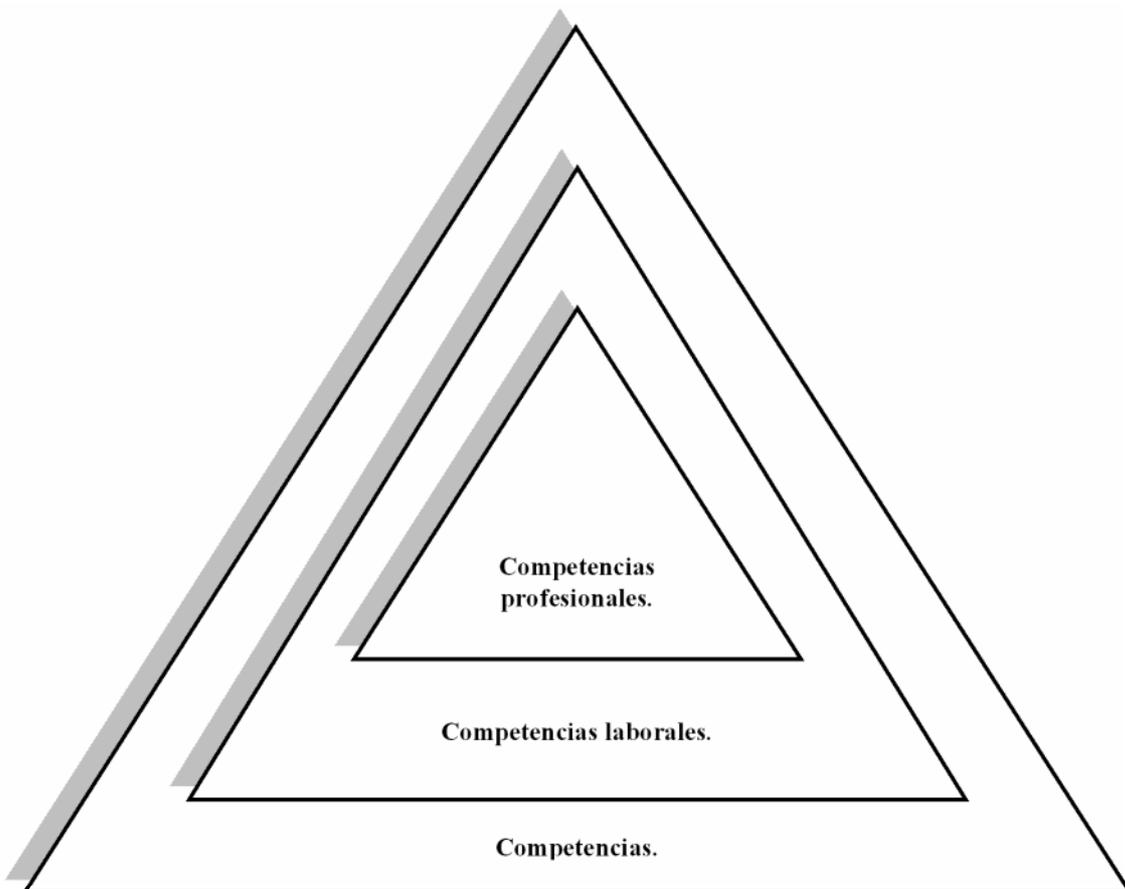
### Modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos.



Fuente: Norma cubana NC 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano—  
Requisitos.

## ANEXO 2

### Representación gráfica de los límites conceptuales de las competencias.



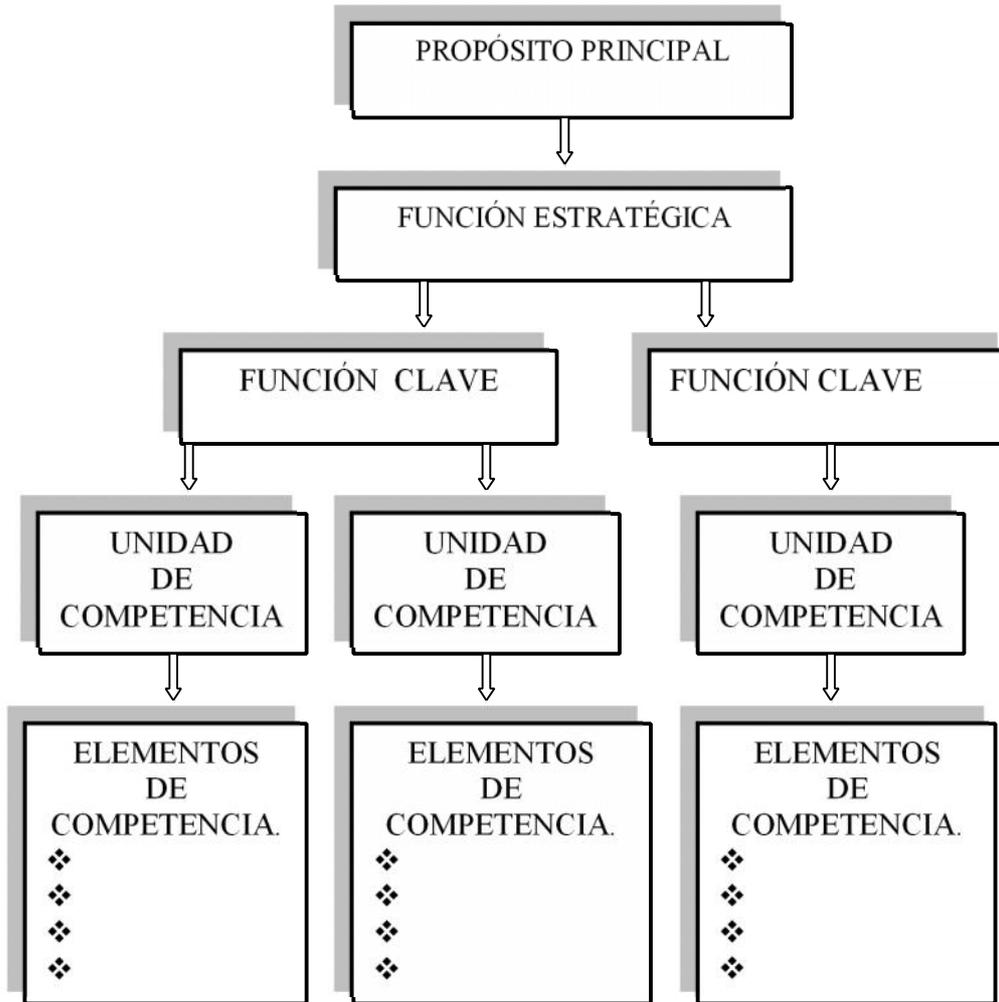
### ANEXO 3.

#### Métodos para la Identificación de Competencias Laborales.

<b>ANÁLISIS</b>	<b>OBJETO DE ANÁLISIS</b>
Análisis Ocupacional.	El puesto de trabajo y la tarea.
Análisis DACUM/AMOD/SCID	El puesto de trabajo y la tarea para definir el currículum de formación.
Análisis Funcional.	La función productiva, con énfasis en la certificación de competencias.
Análisis Constructivista. ETED	La actividad trabajo, el trabajo estudiado en su dinámica.

## ANEXO 4.

### Esquema general de un mapa funcional.



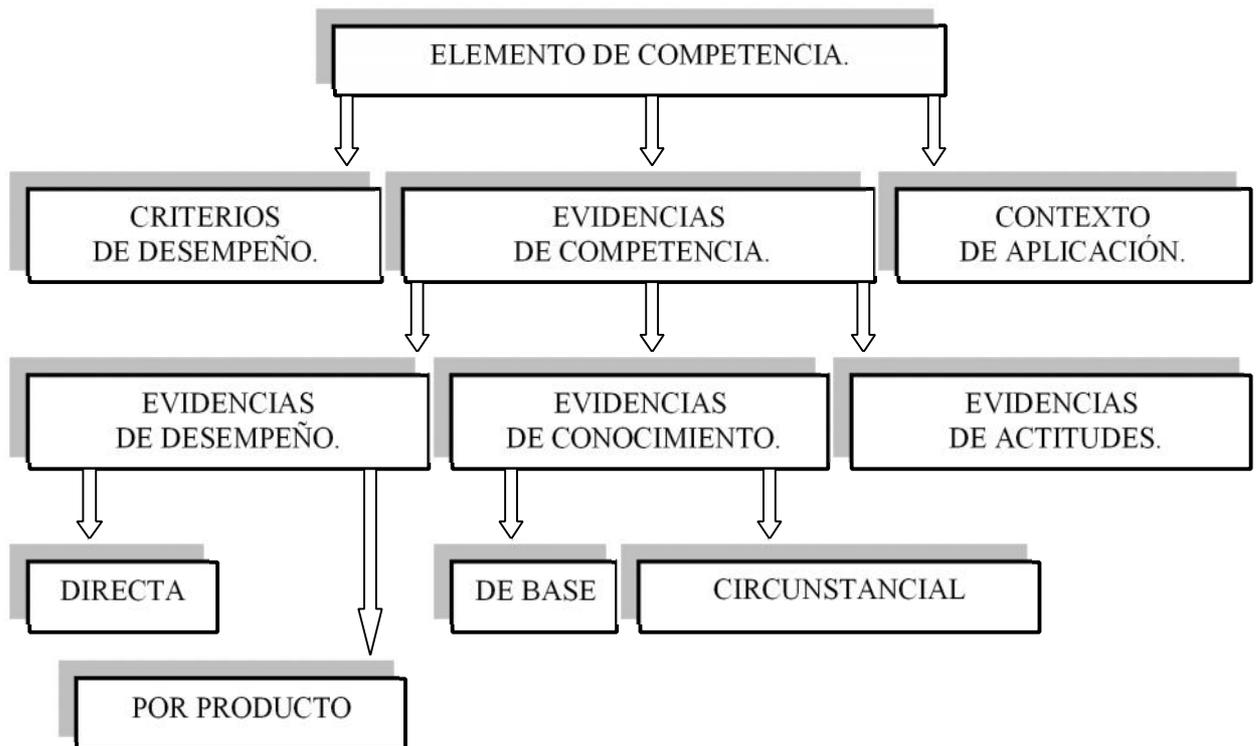
¿Qué hay que hacer? ¿Cómo?

¿Para qué?



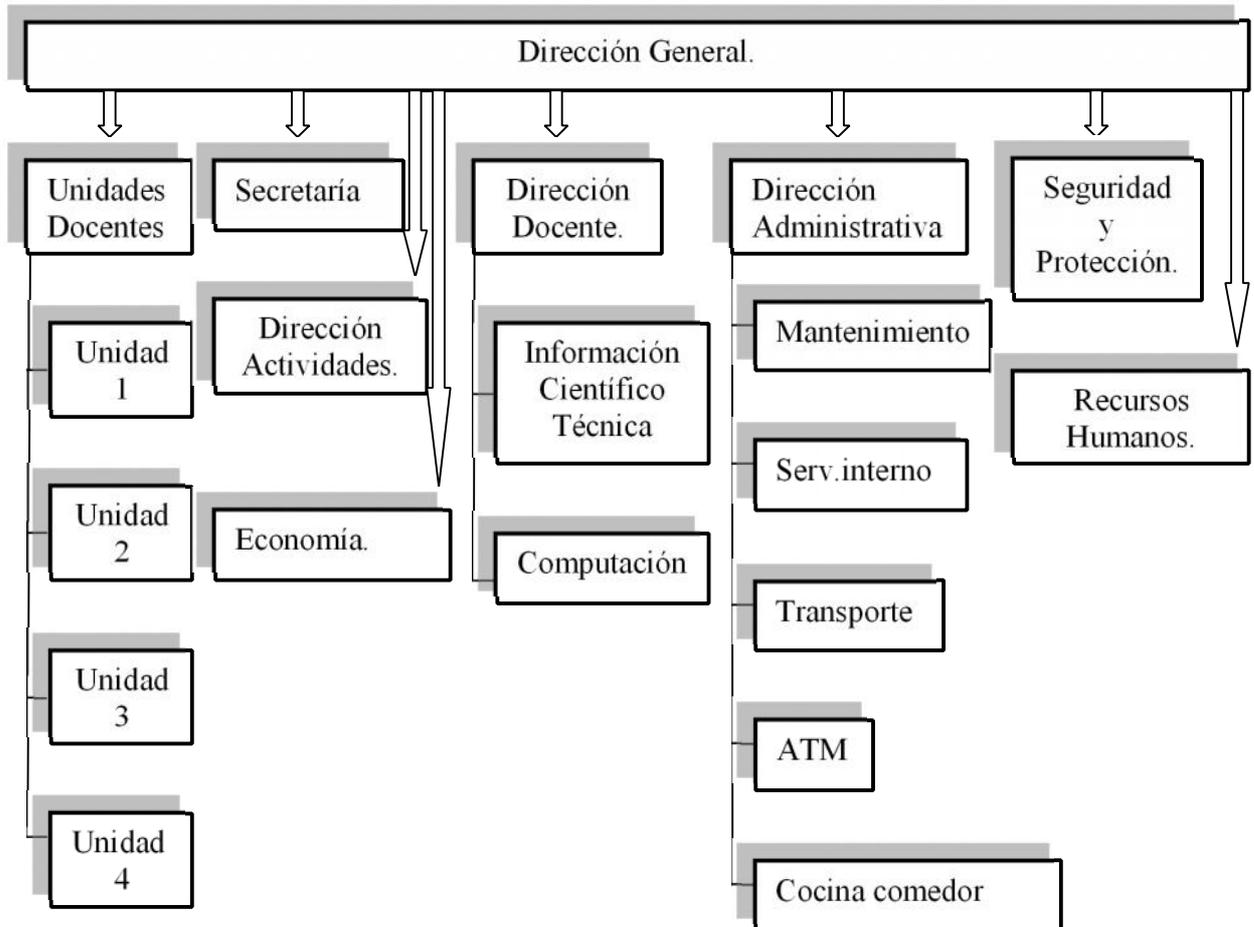
## ANEXO 5.

### Desglose de los elementos de competencia.



ANEXO 6.

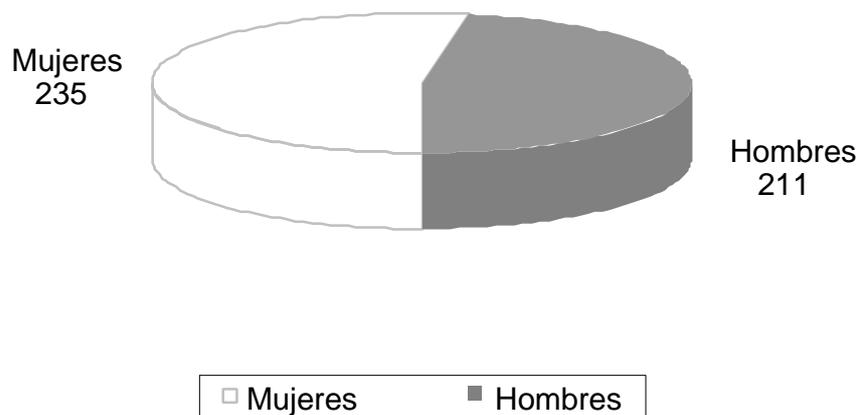
División administrativa de la organización.



## ANEXO 7.

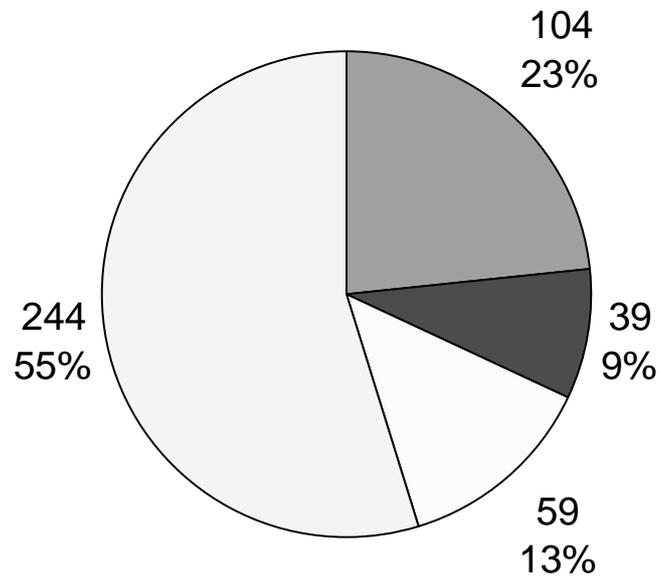
### Distribución de los trabajadores de la organización por sexo.

Trabajadores.	Mujeres.	Hombres.	Totales.
Dirigentes docentes.	14	10	24
Dirigentes administrativos.	2	8	10
Dirigentes de la producción y los servicios.	0	7	7
Técnicos docentes.	46	34	80
Otros técnicos.	28	11	39
Administrativos.	5	4	9
Servicios.	105	49	154
Operarios.	30	83	113
Contratados	5	5	10
Totales.	235	211	446



**ANEXO 8.**

**Distribución del personal por nivel educacional.**



## ANEXO 9.

### Relación de los proveedores de la organización.

ACINOX
Agencia de Control y Supervisión. Holguín.
Cegretur.
Centro Prov. Del Libro y la Literatura.
CEPIL AVILA.
Cerámica Blanca.
Comercializadora Escambray.
Consultores Asociados (CONAC)
COPEXTEL S.A.
Corporación Cimex. S.A.
COSTRUIMPORT
CUBAHIDRAULICA
Cubalse.
CUBALUB EES UEB Comercial. Holguín.
DIVEP
EES Empresa Agropecuaria. Holguín.
EES Empresa Avícola. Holguín.
EES Empresa Torrefactora. Holguín.
EES Farmacuba UEB May. Medicamentos.
EES UBE Capitán Orestes Acosta.
EES UBE Prod. y Dist. de Alim. Pan y Dulce. Holguín.
EES. Empresa Eléctrica Holguín.
EES. Industrias Locales.
EES. Transp. Serv. Y Abastecimiento TSA.
EES. UB Emp. Comercio y Gastronomía. Holguín.
Emp. Bebidas y Refrescos Holguín.
Emp. Cárnica Holguín.
Emp. De Reparación y Fabricación de Pesas.
Emp. de Suministro y Transp. Agropecuario.
Emp. Materiales Construcción. Gibara.
Emp. Mayorista de Alimento. 627
Emp. Mayorista de Alimento. 651
Emp. Molinera Confitera.
Emp. Motores Eléctricos. Cacocum.

Emp. Nac. Perf. Y Const. Oriente.
Emp. Pecuaria Calixto García.
Emp. Pesquera. Holguín.
Emp. Productos Lácteos.
Emp. Provincial de Acopio.
Emp. Provincial del transporte.
Emp. Recup. Holg. Albert Montes de Oca (Usta - Unecamoto)
Emp. Seguridad y Protección CAP.
Empresa de Acueducto y Alcantarillado
Empresa de Conservas y Vegetales Turquino.
Empresa de Correos de Holguín.
Empresa Seguro Estatal Nacional.
EMPROVA
ENPSES
ENSUME
EPASE
ETECSA
Fruti Flora (Frutas Selectas)
Gases Industriales.
GEOCUBA.
Materia Prima.
MES
Poligóm Emp. Central de la Qmca y la Goma (Prodimport)
PROVARI
Proveedora General Transporte (Axees, Tradex, Tiendas Esp.)
SASA Serv. Automotores S.A.
SEPSA
Servicios Comunales. Holguín.
TRACTOIMPORT
TRANSIMPORT
UNECAMOTO. Grupos Electrógenos (Geysel)
Unión Cupet. Holguín
UOG Emp. de Cigarro Lázaro Peña
UPR UP Escuela Formadora de Trabajadores Sociales de Cojímar.
VERTICE

## ANEXO 10.

Documento final de evaluación anual del desempeño de los trabajadores.

Nombre y apellidos:

Unidad organizativa:

**Período evaluado:**

**Cargo:**

**Categoría ocupacional:** técnico \_\_\_ administrativo \_\_\_ servicio \_\_\_ operario \_\_\_

No.	INDICADORES A EVALUAR	RESULTADOS		
		Desempeño laboral SUPERIOR	Desempeño laboral ADECUADO	Desempeño laboral DEFICIENTE
1	Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales			
2	Realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida			
3	Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo;			
4	Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo			
5	Uso y cuidado de los recursos materiales			
6	Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual			
	<b>RESULTADO GENERAL DE LA EVALUACIÓN</b>			

**Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior:**

**Recomendaciones para mejorar el desempeño:**

**Evaluado por Nombre y Apellidos:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Firma del Evaluado:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**(Anexar las hojas que sean necesarias. Este documento finalmente pasa a formar parte del expediente laboral del trabajador)**

## ANEXO 11.

### Modelo de diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación. (D.N.A.)

#### **I. Datos generales a llenar por el trabajador:**

Nombres y Apellidos del trabajador: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Plaza que ocupa: \_\_\_\_\_

Tiempo que lleva ocupando la plaza: \_\_\_\_\_

Graduado de: \_\_\_\_\_

**II.** Diga en orden de prioridad los aspectos que Usted necesitaría mejorar en su desempeño en cuanto a sus **conocimientos, actitudes y habilidades**, en conclusión las necesidades de desarrollo en general que le permitan desempeñar con eficiencia las funciones del puesto de trabajo para lograr el perfil amplio, así como estar más preparado para asumir los cambios y transformaciones que se producen en la escuela.

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

**III.** Mencione las acciones que según su criterio pueden resolver las situaciones antes expuestas.

3.1

3.2

3.3

3.4

3.5

#### **IV. A llenar por el Jefe Inmediato Superior.**

4.1 Mencione las necesidades de capacitación del trabajador:

4.2 Diga las acciones que Usted propone que se pueden ejecutar para resolver esas necesidades del trabajador.

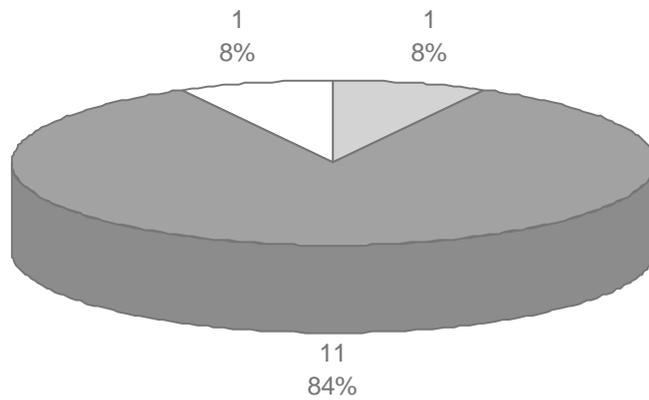
\_\_\_\_\_  
Firma del trabajador.

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe Inmediato Superior.



**ANEXO 13.**

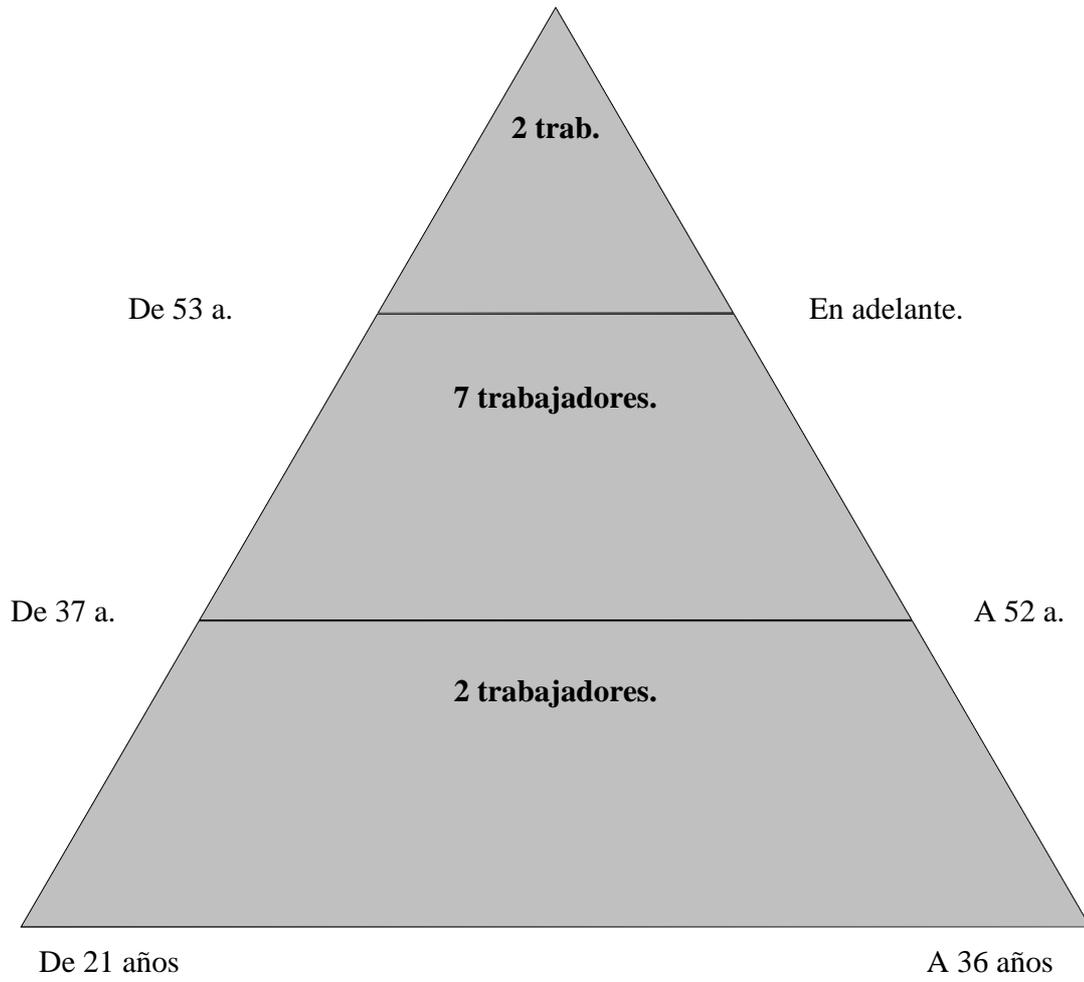
**Distribución de los trabajadores del Departamento por categoría ocupacional.**



■ Dirigente Administrativo ■ Otros técnicos □ Administrativo (cajera)

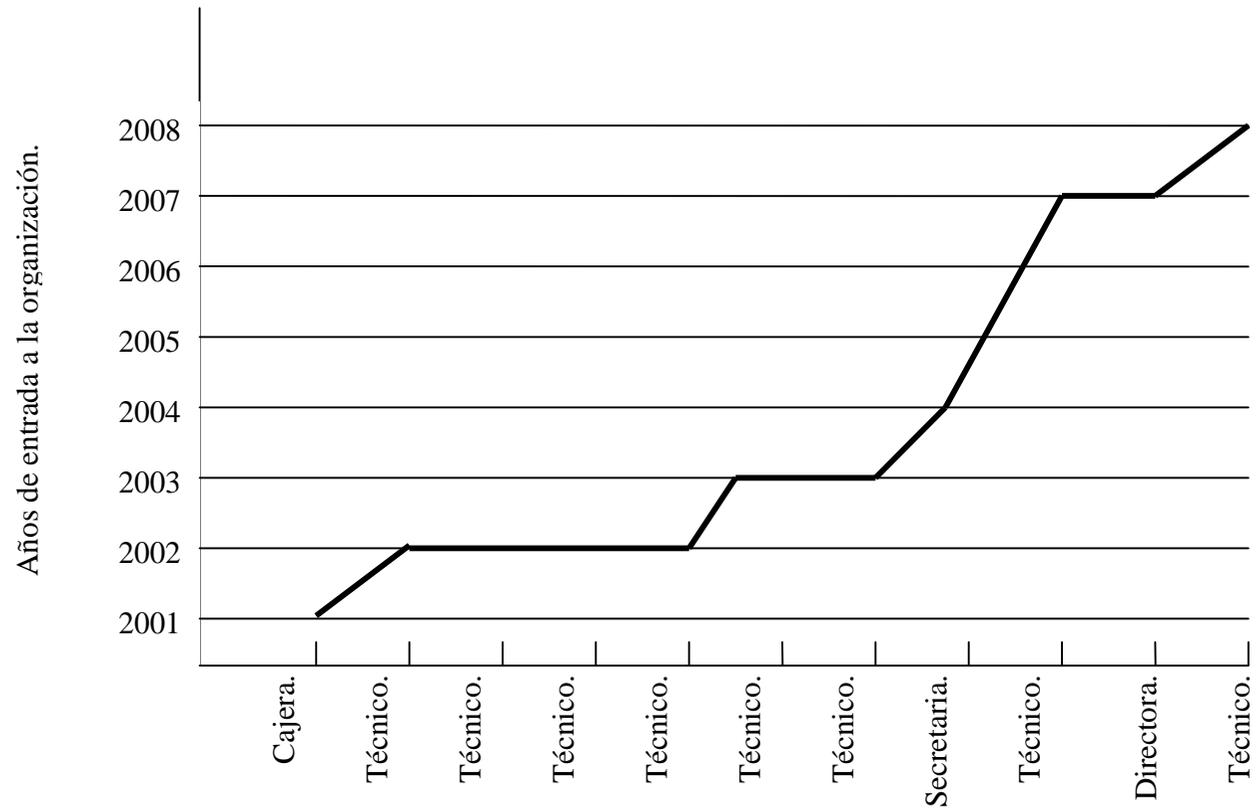
**ANEXO 14 A.**

**Distribución de los trabajadores del Departamento por edad.**



## ANEXO 14 B

### Distribución de los trabajadores del Departamento por antigüedad.



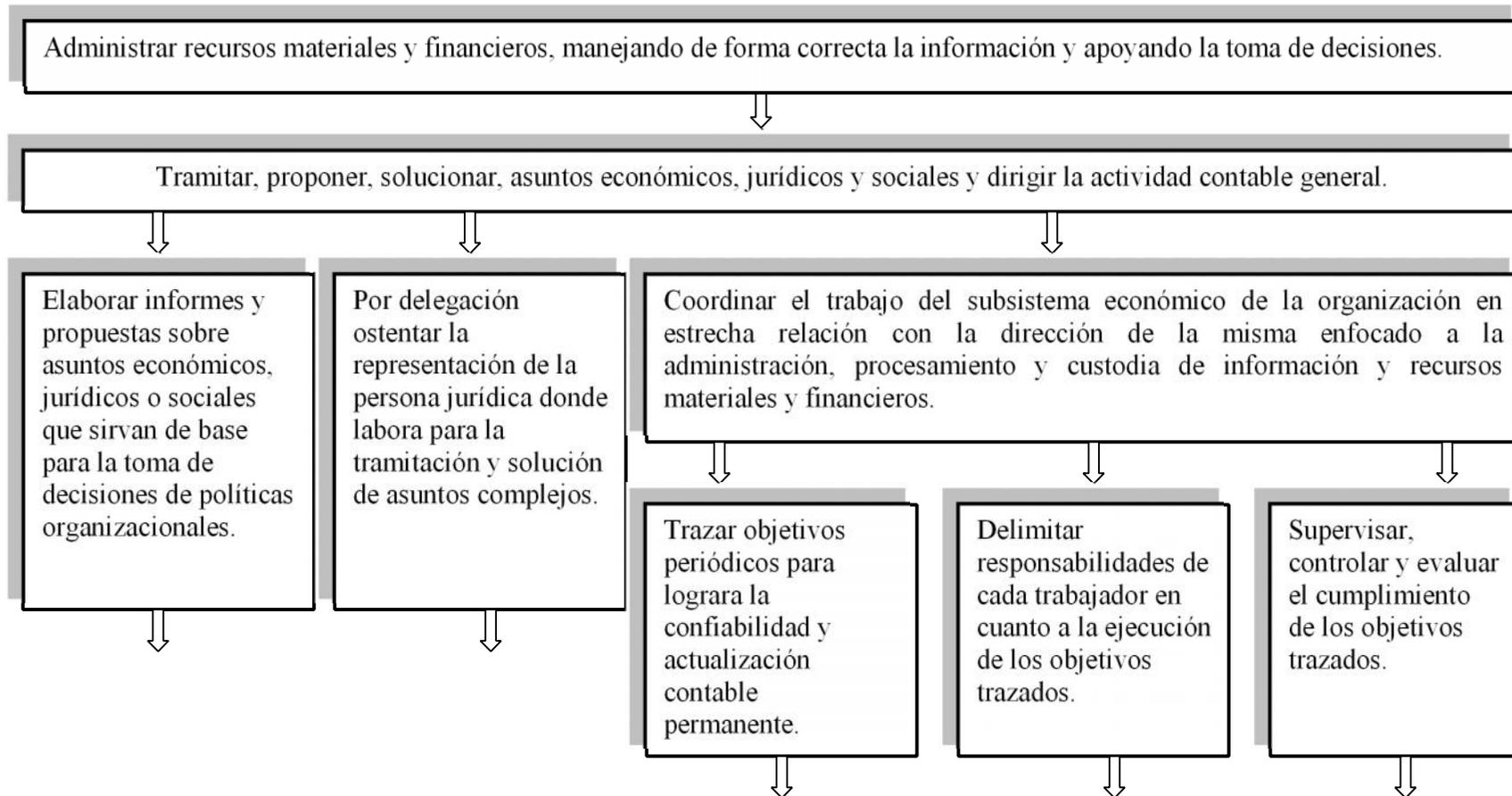
**ANEXO 15.**

**Relación de los participantes en los talleres de socialización.**

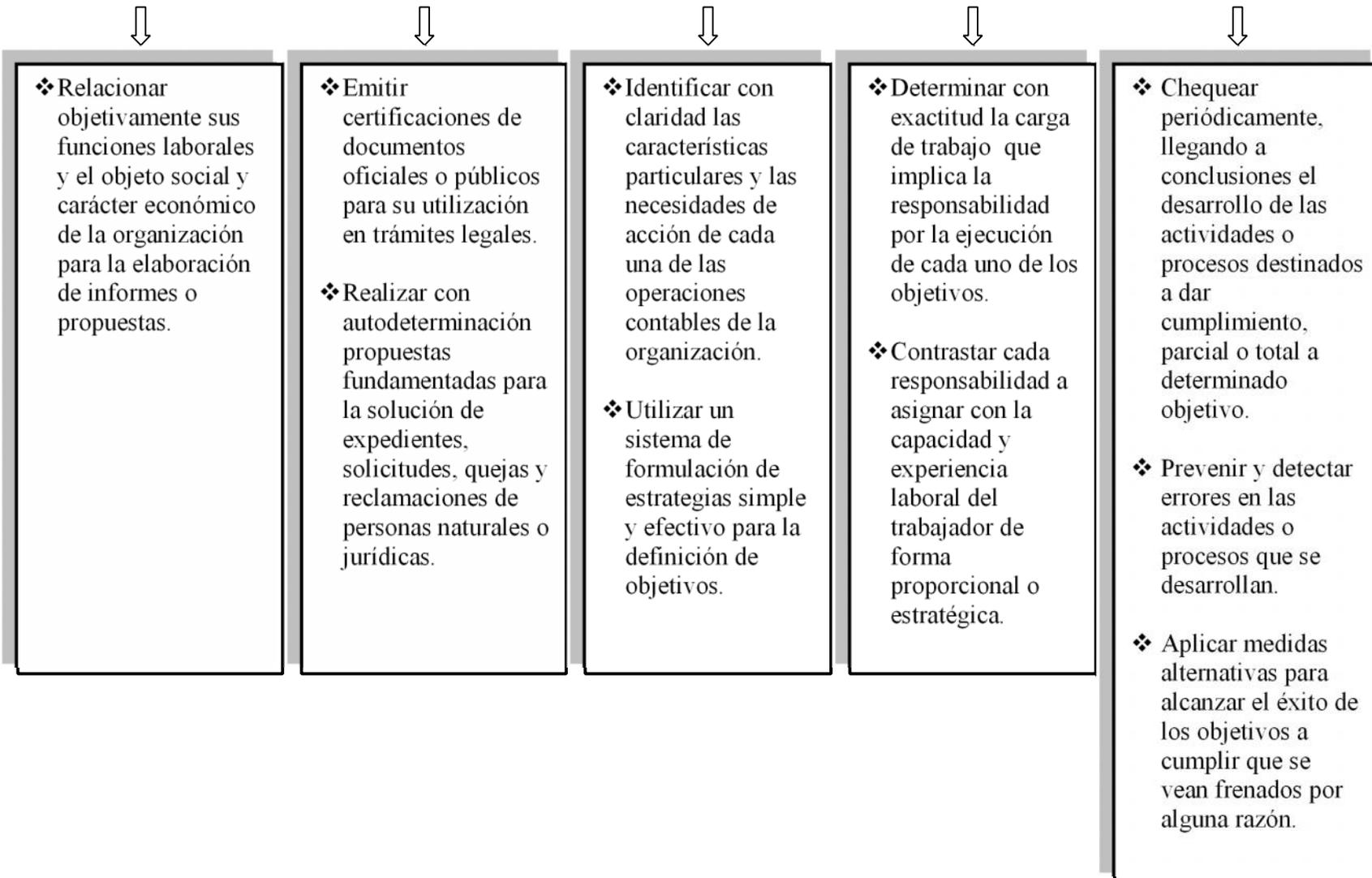
<b>Nombre y Apellidos.</b>	<b>Cargo que ocupa.</b>	<b>Nivel en que labora.</b>	<b>Centro de Trabajo.</b>	<b>Especialidad de graduación universitaria.</b>	<b>Grado científico.</b>	<b>Categoría académica.</b>	<b>Años de experiencia docente.</b>	<b>Años de experiencia investigativa.</b>
Primitivo Infante Cruz.	Director de Recursos Humanos.	UHo	EFTS de Holguín.	Licenciatura en Matemática.	-	Instructor.	28	-
Norma Casanova Bruzón.	Jefa de asignatura Español.	UHo	EFTS de Holguín.	Licenciatura en Español-Literatura.	-	Asistente.	27	10
Javier Carballosa Carballosa	Administrador Unidad Docente.	UHo	EFTS de Holguín.	Licenciatura en Educación Laboral y Dibujo Técnico.	Doctor.	Asistente.	22	15
Roberto Batista Valcárcel.	Sub-Director de internado unidad No 3.	UHo	EFTS de Holguín.	Ingeniero Agrónomo.	Máster.	Instructor.	16	10
Ediltrudis Solares Sierra.	Directora Docente.	UHo	EFTS de Holguín.	Licenciatura en Filosofía	Máster.	Asistente.	18	16

## ANEXO 16.

### Mapa funcional del cargo Director Económico en la organización.

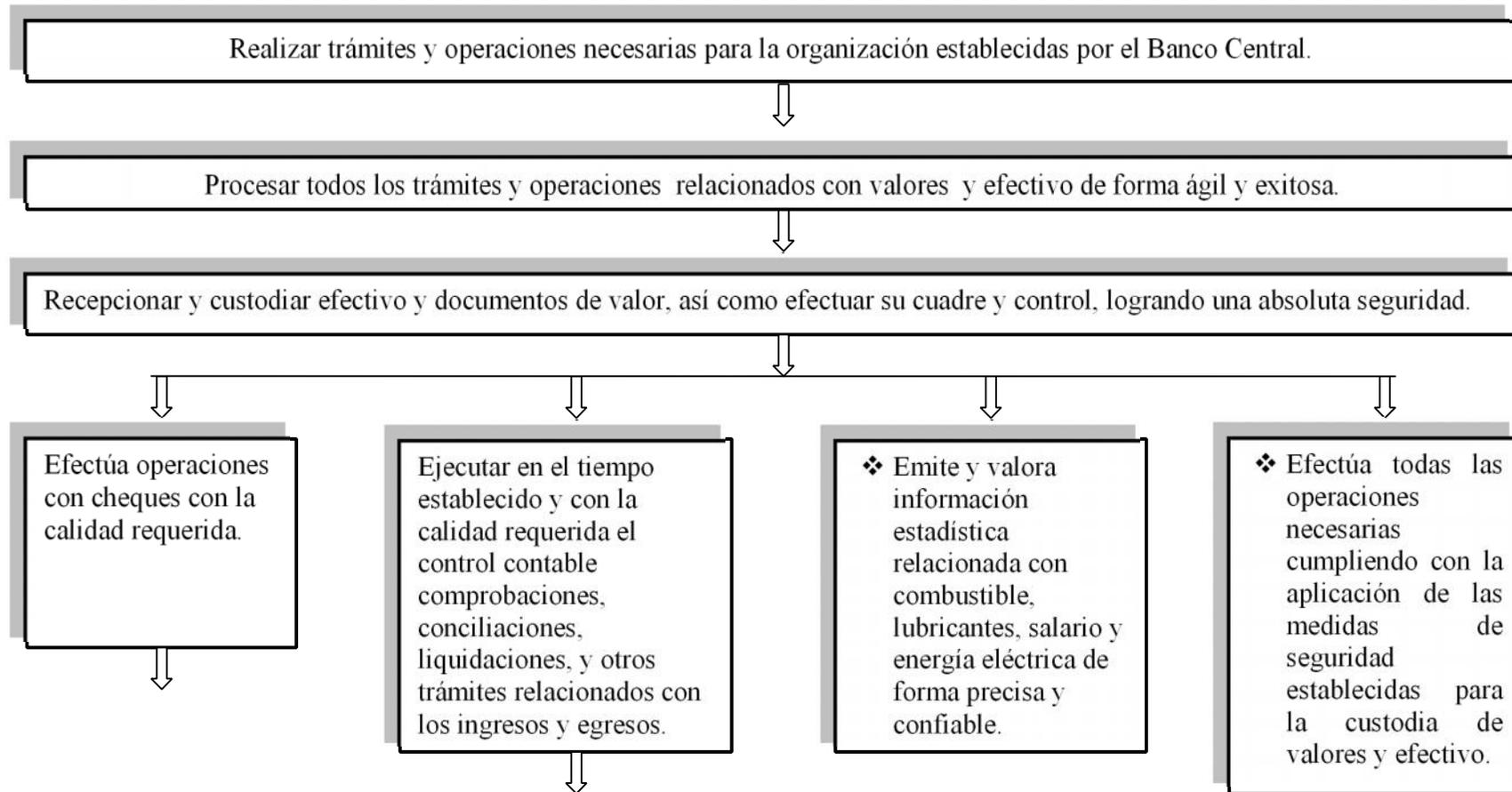


**Continuación.**



## ANEXO 17.

### Mapa funcional del cargo Cajero pagador en la organización.



**Continuación.**

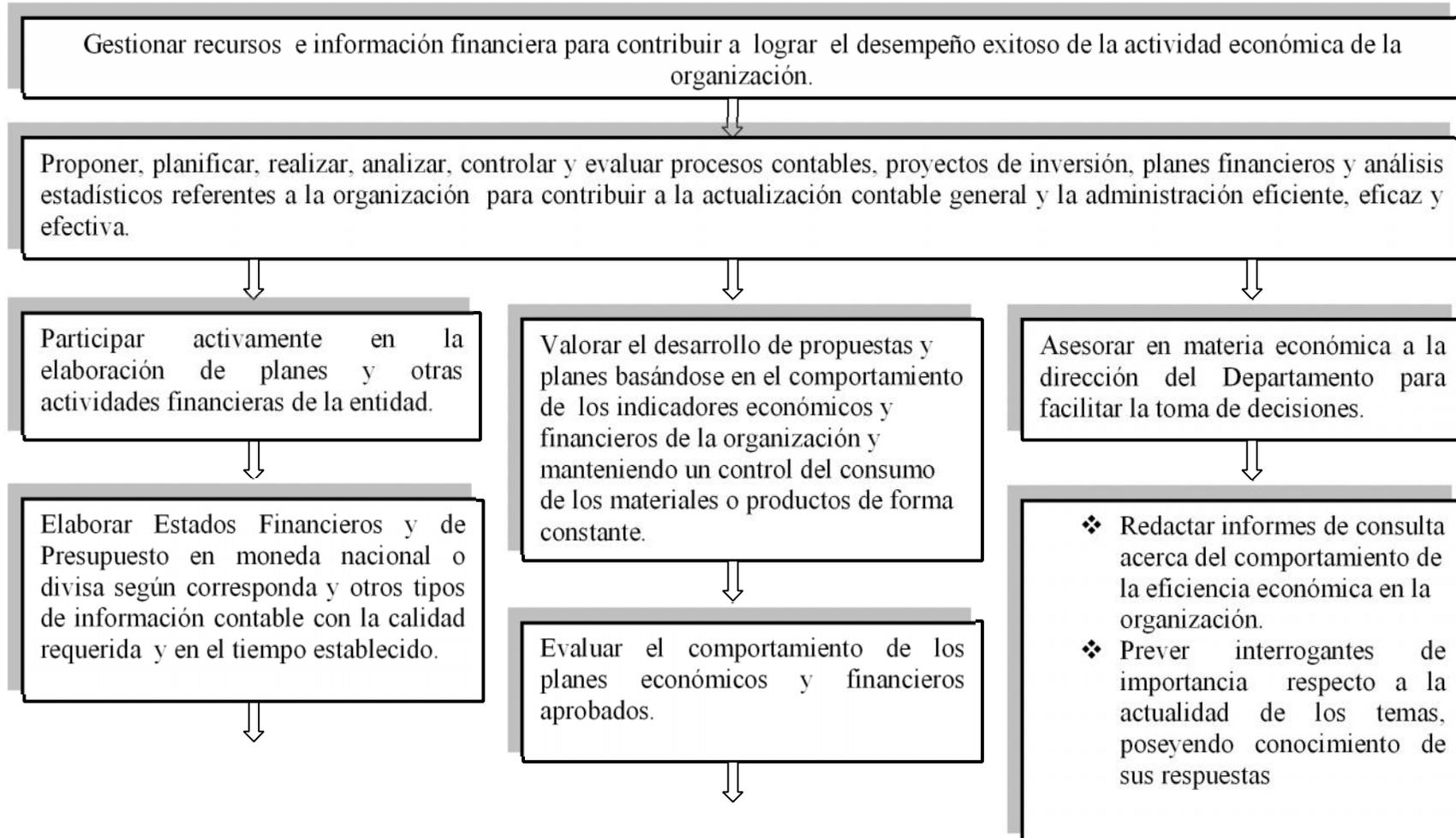


- ❖ Realiza operaciones por los conceptos de pago de personal y reembolsos sin que ocurran errores.
- ❖ Mantiene el control de tarjetas magnéticas para el transporte en un sistema digital.



- ❖ Efectúa la venta de tarjetas de comedor, depósitos por conceptos de descuentos no realizados en nómina, la recaudación de transporte y el control contable o manejo general de cuentas que no tengan que ver con caja y nóminas, en el tiempo establecido.
- ❖ Controla la utilización del fondo de pagos menores, prepara y entrega el pago general de los trabajadores.

### Mapa funcional del cargo Técnico A en Gestión Económica en la organización.



**Continuación.**



- ❖ Realizar, analizar y revisar las actualizaciones contables de cualquiera de las cuentas financieras.
- ❖ Reconocer y solucionar a tiempo cualquier error o problema imprevisto en la base de la información.
- ❖ Relacionar las normas y regulaciones vigentes con el trabajo contable a realizar.
- ❖ Sintetizar análisis estadísticos en registros primarios para facilitar la valoración de sus datos.
- ❖ Participar en la realización de contratos económicos.
- ❖ Realizar permanentemente controles sobre todos los medios básicos y útiles y herramientas que existan en las áreas.
- ❖ Efectúa operaciones relacionadas con cobros y pagos.



- ❖ Obtener mediciones periódicas y confiables de los indicadores económicos y financieros de la organización y valorar su comportamiento.
- ❖ Mantener un control permanente sobre los productos a almacenar o consumir.
- ❖ Valorar en qué medida los proyectos de inversión aprobados se acercan a su objetivo.

## **ANEXO 19.**

### **Desglose de los elementos de competencia obtenidos luego del análisis del cargo Técnico A en Gestión Económica.**

- ❖ Realizar, analizar y revisar las actualizaciones contables de cualquiera de las cuentas financieras (Anexo 22).

#### **-Criterios de desempeño.**

Realiza una gestión eficaz de su tiempo de trabajo.

Trabaja sin dejar lugar a errores conceptuales o prácticos en la elaboración de las actualizaciones contables.

Registra el hecho económico en el mismo momento en que se origina.

Confecciona el modelo de pago a la ONAT del 12.5 % de forma correcta y lo presenta al Banco antes de los 10 primeros días del mes.

Mantiene revisados los subsidios y archiva la notificación consecutivamente por meses.

Mantiene actualizados todos los ingresos del mes y confecciona el comprobante a fin de mes de forma correcta.

Mantiene al día la actualización y control de los fondos bibliotecarios.

#### **-Evidencias de desempeño.**

##### **Evidencias de desempeño directas.**

Posee capacidad para trabajar solo.

Posee capacidad para concentrarse fácilmente.

Mantiene un alto nivel de energía en el trabajo.

Presta atención a los detalles.

Realiza las conciliaciones bancarias de las cuentas de operaciones corrientes en ambas monedas con la calidad requerida.

Realiza al finalizar el mes el arqueo final de la caja y hace el comprobante de operaciones con la calidad requerida, en caso de afectar otra cuenta de gasto pone todos los elementos que se afectan.

Actualiza y cuadra la depreciación de Activos Fijos Tangibles en el tiempo establecido mensualmente.

##### **Evidencias de desempeño por productos.**

Mantiene actualizadas de forma correcta todas las cuentas que le han sido asignadas como responsabilidad.

Realiza la revisión de los descuentos por diferentes retenciones y lleva los diferentes submayores con la calidad requerida. (Pensiones alimenticias, reforma urbana, créditos personales, formación de fondos, seguro de vida, viviendas vinculadas, créditos sociales, retenciones y cuentas por cobrar diversas, etc.)

Realiza con la calidad debida los registros de la contabilidad presupuestada (salario, otros gastos, inversiones)

Revisa y contabiliza la confección de nóminas de los trabajadores y del estipendio de los alumnos.

Realiza el análisis de las nóminas por Centro de Costo a tiempo para su utilización en la elaboración de otras informaciones.

Mantiene actualizada la tarjeta SNC 2-25 por cada trabajador.

Realiza la contabilización de los cheques de otros gastos, salarios e inversiones de forma ágil.

Pasa el registro de ingreso y realiza su contabilización y archivo de los documentos velando que el número consecutivo se mantenga.

Pasa en tiempo la información a la financista para el pago de la contribución a la Seguridad Social y otros aportes.

Realiza la conciliación bancaria de todas las cuentas de la organización de forma correcta.

#### **-Evidencias de conocimiento.**

##### **Evidencias de conocimiento de base.**

Domina los principios básicos de la Contabilidad.

Posee habilidades para el análisis numérico.

Domina cuáles son los procedimientos contables específicos de la organización.

Utiliza programas informáticos para el procesamiento de datos.

Domina vías para mantener las actualizaciones en tiempo y forma, dada su experiencia.

##### **Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Conoce con exactitud la forma de confección del parte del salario para el frente de finanzas para la confección posterior de cheques.

Domina la forma precisa de archivar por orden numérico las nóminas con número de cheques y autorizo.

Conoce cómo confeccionar el crédito social a cada trabajador que solicite por olla - hornilla – refrigerador u otros artículos.

Conoce cómo realizar el chequeo de balance de comprobaciones de saldo de todas las cuentas.

Sabe cómo confeccionar el comprobante de operaciones después de hacer el análisis por centro de costo.

**-Evidencias de actitudes.**

Trabaja con paciencia.

Es meticuloso.

Es laborioso.

Posee resistencia al estrés.

Demuestra responsabilidad.

Es previsor.

Es perseverante ante los problemas e inconvenientes.

Posee interés tecnológico.

Demuestra un compromiso con el aprendizaje continuo.

Es capaz de asumir la responsabilidad de actualización de otras cuentas en caso de ausencia del encargado.

**-Contexto de aplicación.**

Debe tener disposición para cambiar las prioridades de sus labores si así lo requiere la dirección económica, tolerar el cúmulo de tareas y el trabajo bajo presión de tiempo, además de operar en entornos donde generalmente trabajan otros compañeros que pueden atentar contra su concentración en la tarea.

- ❖ Reconocer y solucionar a tiempo cualquier error o problema imprevisto en la base de la información.

**-Criterios de desempeño.**

Controla debidamente que los pagos anticipados están sustentados por los documentos correspondientes, así como su envejecimiento y causas.

Posee agilidad para dar soluciones eficaces a los problemas que se detectan.

Mantiene el control para que las cosas se hagan en el tiempo previsto.

Posee capacidad de previsión.

Analiza la ejecución del presupuesto mensualmente, informando las posibles desviaciones.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Demuestra capacidad para identificar los puntos principales o causales en una situación compleja.

Posee habilidad para seleccionar los métodos de solución más eficaces.

Tiene la costumbre de asegurarse de que los saldos que muestran las cuentas por pagar están debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente recibidas del proveedor.

Revisa las nóminas del pago de los estudiantes antes del mismo.

Revisa los comprobantes de operaciones antes de utilizarlo en la elaboración de otras informaciones contables.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Reconoce todos los errores del proceso y los toma como experiencias para próximas tareas.

Mantiene en total correspondencia los importes consignados en las solicitudes de instrumentos de pagos con la sumatoria del importe neto a cobrar reflejado en las nóminas por los diferentes conceptos que se pagan (salarios, vacaciones, subsidios y otros).

Cuadra contablemente de forma correcta el submayor de inventario con el submayor de Activos Fijos Tangibles.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Capacidad de análisis general.

Aplica rutinas ya diseñadas o previstas para la solución de problemas de tipo contable.

Conocimiento de rutinas para la detección de fallos.

Conocimiento de todos los procesos contables que se desarrollan en la organización.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Utiliza programas informáticos para el procesamiento de datos.

Posee habilidades para documentarse y buscar nuevas informaciones, fundamentalmente de personal con experiencia.

**-Evidencias de actitudes.**

Demuestra su capacidad para cambiar de conducta y de forma de pensar ante situaciones nuevas.

Posee un alto compromiso organizacional.

Posee motivación por el logro.

**-Contexto de aplicación.**

Debe ser capaz de demostrar su capacidad para el reconocimiento de errores y la solución de los mismos tanto con su contenido de trabajo habitual que cuando debe responsabilizarse por el trabajo de otros compañeros, lo mismo en su oficina, como en las dependencias requeridas.

❖ Relacionar las normas y regulaciones vigentes con el trabajo contable a realizar.

**-Criterios de desempeño.**

Realiza todas las operaciones contables en estrecha relación y coordinación total con el marco legal establecido.

Consulta con profesionales de amplio conocimiento y con su fuente documental si jurídicamente es correcta la realización de determinada operación.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Demuestra habilidades para la búsqueda de información.

Trabaja con rapidez y seguridad de lo que está haciendo.

Posee capacidad de asociación.

Posee habilidad para mantener la información documental organizada priorizando la que más debe consultar.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Realiza su trabajo con calidad, pues no recibe quejas por malos procedimientos, ni debe repetir ninguno.

Aplica a los faltantes, pérdidas y sobrantes un tratamiento de acuerdo con la legislación vigente.

Aplica el tratamiento establecido a las mercancías no enviadas por el suministrador (reclamaciones).

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Conoce cuales son las normas y regulaciones vigentes que atañen a su trabajo en específico.

Posee conocimientos profundos acerca de los procedimientos contables específicos que debe realizar como contenido de trabajo

Conocer con profundidad la forma en que se realizan cada uno los modelos necesarios en la organización (Modelo de Control de los Medios Básicos, Modelo Control y útiles de Herramientas, Movimientos de Medios Básicos, Control del 10% de Medios Básicos)

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Poseer cultura económica.

Conocimiento de lo establecido en las normas y regulaciones vigentes con respecto al trabajo contable en general

Conoce las especificaciones del trabajo de sus subordinados y compañeros.

**-Evidencias de actitudes.**

Respeto a las normas jurídicas.

Poseer integridad.

Muestra disposición de aprendizaje continuo.

Muestra interés por mantenerse actualizado.

Posee disposición para enseñar.

**-Contexto de aplicación.**

El trabajador debe ser capaz de mantener la relación entre las normas vigentes y el trabajo contable en general lo mismo cuando se encuentra trabajando en su oficina, realizando su trabajo cotidiano que cuando tiene que asumir responsabilidades de otro trabajador o se encuentra presionado por el tiempo para dar cumplimiento a determinada tarea.

❖ Sintetizar análisis estadísticos en registros primarios para facilitar la valoración de sus datos.

**-Criterios de desempeño.**

Posee facilidad para escoger qué información puede o debe ser llevada a registros estadísticos.

Realiza los análisis estadísticos en el momento adecuado sin que sus superiores deban orientárselo.

Confecciona y despacha la información estadística los primeros días de cada mes.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Posee facilidad para llevar datos concretos a análisis estadísticos.

Demuestra capacidad para emitir juicios valorativos basados en resultados reales.

Posee habilidades para la organización de la información recolectada y procesada.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Posee archivadas series históricas de los análisis realizados en distintos momentos y de distintos datos.

Realiza valoraciones basadas en sus análisis que son tenidas en cuenta en la toma de decisiones de la dirección.

**-Evidencias de conocimiento.****Evidencias de conocimiento de base.**

Posee habilidades de cálculo.

Posee habilidades de interpretación de información.

Posee conocimientos de métodos estadísticos de análisis.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Demuestra habilidades para el procesamiento de datos mediante programas informáticos.

**-Evidencias de actitudes.**

Se caracteriza por su laboriosidad.

Se encuentra motivado por su trabajo.

Posee compromiso organizacional.

Muestra independencia en su trabajo.

Demuestra disposición por la búsqueda y procesamiento de información.

**-Contexto de aplicación.**

Debe ser capaz de realizar los análisis estadísticos en cualquier situación en la que se encuentre la organización, tomando los datos de la forma más correcta en cualquier momento del mes o del año. Debe estar preparado para realizar sus valoraciones basadas en estos datos en cualquier momento en el que la dirección lo solicite.

❖ Participar de forma activa en la realización de contratos económicos.

**-Criterios de desempeño.**

Cuida siempre de que medien en el contrato los documentos que amparan que existe una relación legal con la dependencia en cuestión.

**-Evidencias de desempeño.****Evidencias de desempeño directas.**

Se documenta bien con respecto a las condiciones del contrato por ambas partes antes de la realización del mismo.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Obtiene experiencias positivas de cada uno de los encuentros en los que participa para la realización de contratos y las transmite a sus compañeros.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Conoce profundamente la forma de realización de todas las operaciones contables.

Domina con exactitud las reglamentaciones que existen para la realización de contratos con otras entidades.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Conocer técnicas de negociación formal o sus aproximaciones.

Demuestra una comunicación oral efectiva.

**-Evidencias de actitudes.**

Mantiene un serio compromiso organizacional.

Muestra interés por la búsqueda de información pertinente antes de cerrar un contrato.

Manifiesta una gran responsabilidad.

**-Contexto de aplicación.**

Se siente cómodo para cerrar cualquier tipo de contrato en su oficina o ambiente acostumbrado que en un entorno extraño, no cede ante las presiones, demuestra sus conocimientos sobre el tema frente a cualquier representante de la otra parte contractual.

- ❖ Realizar permanentemente controles sobre todos los medios básicos y útiles y herramientas que existan en las áreas

**-Criterios de desempeño.**

Lleva un expediente detallado con los medios básicos, útiles y herramientas de la organización por área, especificando responsables y otros datos de importancia.

Mantiene actualizados los documentos que amparan las compras, altas, bajas y destino final, así como, nivel de aprobación de estas operaciones. Para las bajas, se asegura de contar siempre con el dictamen técnico y si son de vehículos automotores, con la aprobación del Registro de Vehículos.

Mantenerse actualizado acerca del retorno a la entidad de los equipos enviados a reparar.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Realiza inventarios periódicos del 10 % de todos los medios básicos, útiles y herramientas que existen en las áreas hasta llegar al 100 % al finalizar el año.

Al finalizar el año realiza un inventario del 100% y compara con el resultado final de los que realizó periódicamente.

Revisa frecuentemente los documentos que deben respaldar los productos.

Realiza visitas sin aviso previo a los lugares de almacenamiento para verificar si se efectúan correctamente los procesos.

Mantiene actualizado el control de activos por áreas de responsabilidad.

Archiva consecutivamente los movimientos de los Activos Fijos Tangibles.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Mantiene una base de información sólida y confiable en documentos y soporte digital.

Logra que no existan pérdidas, faltantes o sobrantes.

Mantiene conocimiento de todo tipo de movimientos o traslados de áreas.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Realiza correctamente distintos tipos de inventario.

Posee conocimiento de términos técnicos de útiles, herramientas, etc. que se utilicen en las áreas sujetas a inventario.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Posee conocimiento acerca del tiempo de vida útil de equipos, medios básicos, útiles y herramientas, etc. en dependencia de su utilización.

**-Evidencias de actitudes.**

Debe ser una persona que se caracterice por su constancia en el trabajo.

Demuestra preocupación por la precisión de su trabajo.

Demuestra su perseverancia.

Posee una reconocida integridad personal.

Muestra disposición para aprender.

Es una persona sociable.

**-Contexto de aplicación.**

Debe ser capaz de mantener con exactitud el control sobre los medios básicos, útiles y herramientas en condiciones normales o al ocurrir cambios de localización de los mismos, y ejecutarlo en compañía del encargado usual de la custodia de los mismos o de cualquier otro compañero, además de exigir a los demás responsabilidad ante la custodia de los mismos.

- ❖ Efectúa operaciones relacionadas con cobros y pagos.

**-Criterios de desempeño.**

Logra siempre la coincidencia entre lo que refleja el modelo TH-71 de solicitud de pago con los documentos que amparan el pago legalmente.

Logra la coincidencia entre el saldo del submayor de las cuentas por pagar y cobrar y el saldo del expediente de los proveedores.

Controla los cheques en CUC y el control de pago de la MN.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Lleva un submayor de las cuentas por pagar y por cobrar en caso de que existieran relacionado por empresa y un expediente por cada proveedor.

Controla que el saldo que tiene las cuentas por pagar de cada suministrador coincida con el saldo del expediente que hace el mismo técnico por cada suministrador.

Cuida de que siempre medie un comprobante de pago en cada una de las operaciones.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Emite modelos TH-71 de solicitud de pago reflejando la información de la forma correcta.

Mantiene el control de las cuentas por pagar y cobrar.

Custodia y archiva correctamente los expedientes de clientes, así como, la evidencia documental de las gestiones de cobros efectuadas.

Controla y concilia los cobros anticipados y verifica que estén sustentados por los documentos correspondientes, así como su envejecimiento y causas.

Mantiene al día la documentación correspondiente a la utilización del mecanismo del pago a cuenta de terceros.

Mantiene actualizado el registro de cheques entregados.

Mantiene actualizado el archivo por proveedores, velando que todas las facturas tengan el cuño de pagado y el cheque por el cuál se realizó.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Posee habilidades de cálculo.

Posee conocimientos acerca de la utilización de programas informáticos.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Conoce la forma exacta de llenar los modelos requeridos para llevar a cabo cualquier operación relacionada con cobros y pagos.

Domina cómo actualizar el registro de cheques entregados.

**-Evidencias de actitudes.**

Presta atención a los detalles.

Posee disposición por el aprendizaje continuo.

**-Contexto de aplicación.**

Trabaja bajo presión de tiempo o por cúmulo de trabajo, mostrando disposición para sustituir a cualquiera de los trabajadores responsables de esta tarea. A pesar de la agilidad y rapidez con que debe desempeñar su trabajo no olvida los detalles acerca de la información que deben contener los documentos y las fechas de entrega.

- ❖ Obtener mediciones periódicas y confiables de los indicadores económicos y financieros de la organización y valorar su comportamiento.

**-Criterios de desempeño.**

Utiliza las mediciones tomadas con fines valorativos, no solo estadísticos.

Demuestra capacidad para emitir juicios valorativos basados en resultados reales de gran importancia para la toma de decisiones.

Tiene la capacidad para fijar períodos de tiempo razonables entre una medición y otra.

Muestra la habilidad de organizar los resultados de las mediciones de forma que facilite su consulta y utilización.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Posee habilidades para la selección de datos.

Demuestra capacidad para emitir juicios valorativos.

Posee habilidades de interpretación de información.

Redacta y transmite de forma clara y coherente.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Tiene creatividad para diseñar métodos que faciliten la comparación de información.

Mantiene los resultados de las mediciones a disposición de los demás para su utilización en consultas, etc.

Sus valoraciones son utilizadas como un factor importante en la toma de decisiones.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Domina conceptualmente el contenido de diversos indicadores económicos y financieros.

Posee habilidades de cálculo.

Conoce los métodos de medición de los distintos indicadores económicos y financieros.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Posee pensamiento estratégico.

Domina los rangos históricos de los indicadores que se miden en la organización para facilitar su valoración.

**-Evidencias de actitudes.**

Plantea ideas nuevas y se interesa por aquellas que son para el bien de toda la organización.

Es laborioso.

Demuestra su responsabilidad en cada tarea que debe cumplir.

Es constante en su trabajo.

Posee un pensamiento flexible.

**-Contexto de aplicación.**

Debe ser capaz de demostrar el mismo nivel de calidad en la redacción de sus valoraciones en las situaciones más cotidianas, que cuando la organización o el departamento se enfrenta a algún nuevo proceso o evaluación. Si se encuentra fuera de la oficina realizando alguna tarea, es capaz de realizar el cálculo y valoración de determinado indicador sin requerir necesariamente de consultar su fuente documental.

- ❖ Mantener un control permanente sobre los productos a consumir o almacenar.

#### **-Criterios de desempeño.**

Asume la realización de este control como una tarea más, no como una responsabilidad casual.

Es capaz de diseñar un sistema de despacho de información efectivo con la persona que atiende directamente los productos a controlar.

Conoce el destino final de los productos cuando se extraen del almacén.

Verifica que las existencias reflejadas en el control del submayor de los inventarios físicos coincidan con el submayor de inventario físico valorado que existe en las oficinas de contabilidad.

Mantiene correspondencia entre la documentación primaria relacionada con la recepción y entrega de las mercancías y se encarga de su actualización diaria.

#### **-Evidencias de desempeño.**

##### **Evidencias de desempeño directas.**

Efectúa conteos físicos de forma periódica sobre las mercancías almacenadas, teniendo en cuenta productos susceptibles de apropiación y directamente relacionados con la actividad fundamental de la entidad. Debe considerarse como mínimo el 10 por ciento de los renglones de las mercancías almacenadas.

Realiza distintos tipos de inventario.

Revisa frecuentemente los documentos que deben respaldar los productos.

Realiza visitas sin aviso previo a los lugares de almacenamiento Para verificar si se efectúan correctamente los procesos.

Controla que exista correspondencia entre las mercancías recepcionadas, las facturadas y las reclamadas cuando corresponda.

Vela que los almacenes le entreguen en fecha la documentación de entradas y salidas firmados y cuadrados con la facturas.

Vela que todos los productos tengan sus códigos.

##### **Evidencias de desempeño por productos.**

Mantiene una base de información comparable sólida y confiable.

Logra que no existan pérdidas, faltantes o sobrantes.

Mantener actualizadas las tarjetas del almacén.

Realiza el cuadro diario de los almacenes.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Domina la forma en que se realiza cada tipo de inventario.

Conocimiento de las distintas medidas de pesaje y métodos de almacenamiento.

Conocimiento de términos técnicos de útiles, herramientas, etc. que se utilicen en las áreas sujetas a inventario.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Poseer conocimiento del tiempo límite en almacén de determinados productos.

**-Evidencias de actitudes.**

Preocupación por la precisión y efectividad de los procesos.

Demuestra su perseverancia.

Posee una reconocida integridad personal.

Muestra disposición para aprender.

Es una persona sociable.

**-Contexto de aplicación.**

Debe ser capaz de mantener el mismo control sobre los productos en condiciones normales o al ocurrir cambios de localización de los mismos, y ejecutarlo en compañía del encargado usual de la custodia de los mismos o de cualquier otro compañero.

❖ Valorar en qué medida los proyectos de inversión aprobados se acercan a su objetivo.

**-Criterios de desempeño.**

Posee la capacidad de reconocer oportunamente la necesidad del cambio ante situaciones problemáticas.

Realiza valoraciones objetivas, basadas en datos reales y confiables.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Posee habilidad para la búsqueda de información pertinente.

Demuestra capacidad para la interpretación de información.

Posee habilidades argumentativas.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Sus valoraciones constituyen puntos importantes en la toma de decisiones organizacionales.

Confecciona el anteproyecto cada año con la calidad requerida, solicitando los datos por área.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Posee conocimiento de las posibilidades reales que tiene la organización en cuanto a inversiones.

Domina cuál es la situación económica exacta de la organización.

Conocer con profundidad los objetivos para los cuales se realiza el proyecto.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Está influenciado por los conceptos de proyección estratégica.

Poseer experiencias anteriores acerca de la evaluación de proyectos de inversión.

**-Evidencias de actitudes.**

Demuestra su compromiso organizacional.

Posee motivación por el logro de resultados.

Independencia de opinión.

**-Contexto de aplicación.**

Debe ser capaz de valorar objetivamente el desarrollo de los proyectos de inversión en calidad de especialista o como un participante más en la evaluación. Esta valoración debe ser realizada con respecto a un plan que se esté elaborando para dar cumplimiento a determinado objetivo o como un proyecto que ya esté en desarrollo y que se deben valorar sus resultados por períodos o plazos.

- ❖ Redactar informes de consulta acerca del comportamiento de la productividad y la eficiencia económica en la organización.

**-Criterios de desempeño.**

Posee independencia de opinión.

Demuestra objetividad en los juicios.

Sus informes se utilizan en el proceso de toma de decisiones de la organización.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Capacidad de asociación.

Comunica efectivamente, formal e informalmente.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Brindar informaciones que resulten de un análisis numérico general o específico.

Sus consultas constituyen documentos importantes en la toma de decisiones.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Dominar teórica y prácticamente los conceptos de productividad y eficiencia económica.

Conoce el comportamiento que han mantenido históricamente estos factores en la organización.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Poseer capacidad de síntesis.

Posee conocimientos acerca de cómo redactar de forma lógica y coherente.

Conoce cómo se aplican los conceptos de productividad y eficiencia en otras organizaciones similares a la suya.

**-Evidencias de actitudes.**

Se caracteriza por su iniciativa y creatividad.

Posee disposición de aprendizaje.

Promueve ideas nuevas en la organización.

Mantiene un serio compromiso organizacional.

**-Contexto de aplicación.**

A pesar de pertenecer a una organización que no “produce” concretamente, existen formas de medir o evaluar productividad y eficiencia, por lo cual el trabajador debe ser capaz de adecuarlas a su medio específico, convocando a todos los trabajadores a este fin, dada la importancia que reviste.

- ❖ Prever interrogantes de importancia respecto a la actualidad de los temas, poseyendo conocimiento de sus respuestas.

**-Criterios de desempeño.**

Se encuentra actualizado en cuanto a temas económicos y disposiciones nacionales que atañen a la organización.

Posee un carácter previsor.

**-Evidencias de desempeño.**

Evidencias de desempeño directas.

Refuerza su preparación antes de reuniones, y otras actividades de la organización.

Mantienen relacionados los temas económicos y disposiciones nacionales con la situación específica de la organización.

Estudia por adelantado los temas a tratar en la actividad prevista.

Poseer habilidad para la memorización de detalles.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Posee conocimiento de las respuestas a las preguntas realizadas.

Argumenta las respuestas de las interrogantes, ejemplificando y abarcando varias situaciones.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Posee conocimientos profundos de Contabilidad.

Conoce como se realiza cada uno de los procesos contables de la organización.

Domina las disposiciones nacionales vigentes que atañen a la organización.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Posee un alto nivel de cultura económica.

Posee habilidades para comunicar formal e informalmente.

Acumular experiencias sobre la base de procesos ya realizados.

**-Evidencias de actitudes.**

Posee disposición de aprendizaje.

Se caracteriza por su independencia de opinión.

Posee interés por mantenerse actualizado.

Muestra disposición por aprender.

Gusta de compartir sus conocimientos con sus compañeros por el bien de la organización.

Posee altos niveles de energía y motivación en su trabajo.

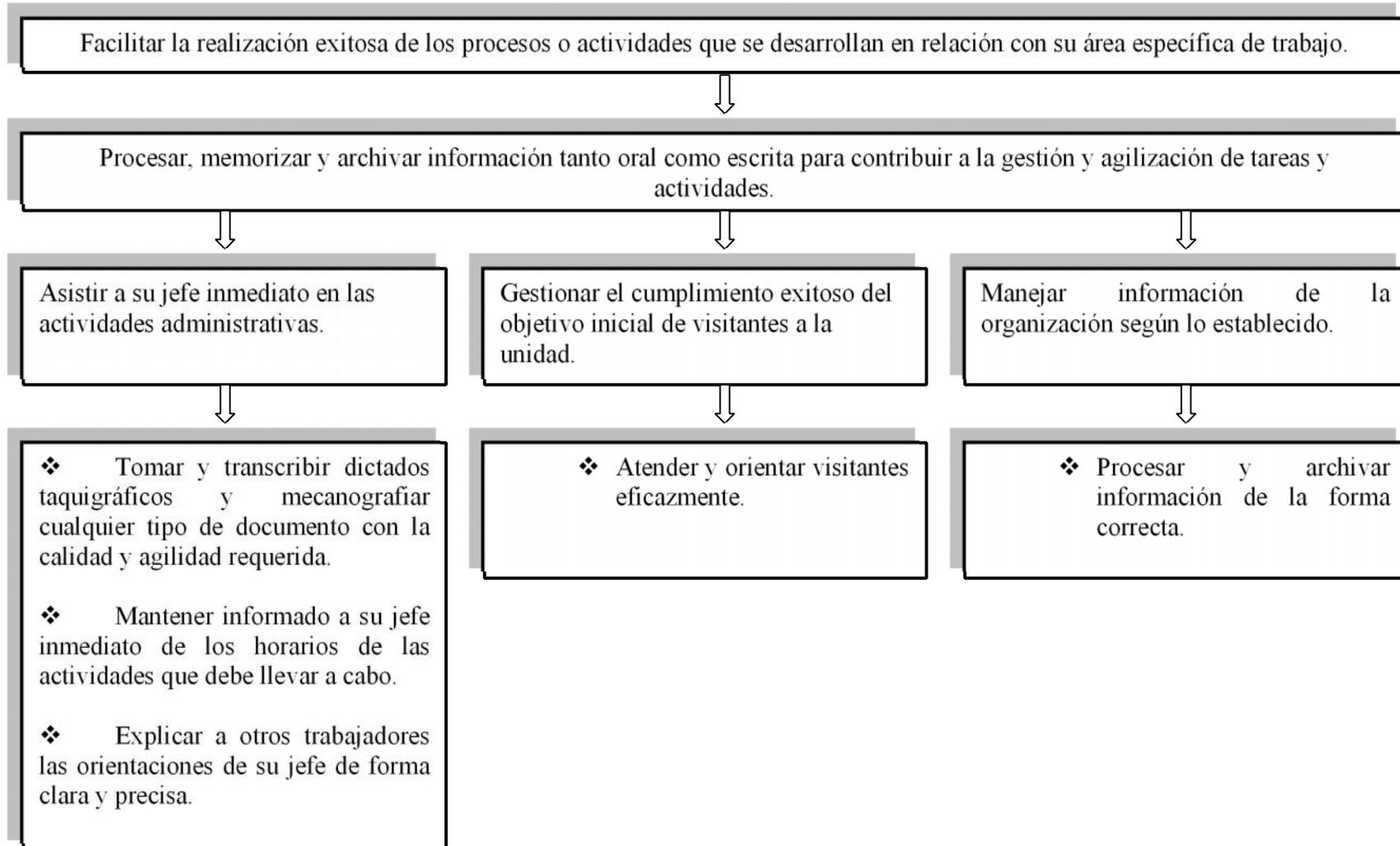
Se interesa por buscar información por diferentes vías.

**-Contexto de aplicación.**

Debe mostrar disponibilidad para participar en cualquier debate o reunión, ya sea en el Departamento, la Dirección Económica, o General y expresar fácil y coherentemente su opinión con respecto a cuestiones de actuación o estructuras de responsabilidades frente a cualquier representante.

## ANEXO 20.

### Mapa funcional del cargo Secretaria en la organización.



## **ANEXO 21.**

### **Desglose de los elementos de competencia luego del análisis del cargo secretaria.**

- ❖ Tomar y transcribir dictados taquigráficos y mecanografiar cualquier tipo de documento con la calidad y agilidad requerida.

#### **-Criterios de desempeño.**

Transcribe y mecanografía los documentos orientados en el tiempo establecido.

Los documentos son elaborados con la calidad requerida.

Demuestra en su trabajo agilidad mental.

Posee gran coordinación tacto-visual.

Posee capacidad para mantener altos niveles de energía.

Recibe óptimamente los mensajes comunicativos emitidos.

#### **-Evidencias de desempeño.**

##### **Evidencias de desempeño directas.**

Tiene conocimientos básicos acerca de la utilización de diversos programas informáticos.

Utiliza eficazmente diferentes equipos de oficina.

Posee buena memoria para los detalles.

##### **Evidencias de desempeño por productos.**

Mecanografía e imprime documentos con presencia formal.

Los documentos elaborados poseen las características necesarias para ser presentados o enviados a la Dirección de la organización, o a otras instituciones u organismos.

#### **-Evidencias de conocimiento.**

##### **Evidencias de conocimiento de base.**

Conoce exactamente las formas de utilización de diversos equipos de oficina que propician y facilitan su trabajo.

Posee conocimientos acerca de la utilización de diferentes programas informáticos.

##### **Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Conoce todas las actividades económicas que se llevan a cabo en la organización.

Domina términos específicos que se utilizan en el trabajo contable.

#### **-Evidencias de actitudes.**

Posee un compromiso en el cumplimiento de tareas.

Demuestra altos niveles de exigencia de calidad en su trabajo.

Se caracteriza por su flexibilidad.

Es una persona discreta.

**-Contexto de aplicación.**

Debe ser capaz de adaptarse a tomar distados en su oficina, en cualquier área a la que vaya de visita con su Jefe inmediato o en distintos tipos de reuniones, así como mecanografiar documentos para el uso del departamento, la dirección o el organismo superior sometida a presiones de tiempo.

- ❖ Mantener informado a su jefe inmediato de los horarios de las actividades que debe llevar a cabo.

**-Criterios de desempeño.**

Posee habilidades para la búsqueda de información.

Posee buena memoria.

Prioriza las tareas o actividades en orden de importancia.

Mantiene preparados los documentos con la información a utilizar en cada actividad.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Lleva una agenda con las actividades que debe realizar o asistir su Jefe.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Logra que su Jefe pueda asistir a múltiples tareas o actividades necesarias realizando una gestión eficaz de su tiempo de trabajo.

Contribuye a que su Jefe vaya a cada actividad poseyendo la información necesaria.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Posee conocimientos acerca de las actividades o procesos fundamentales que se llevan a cabo en la organización.

**-Evidencias de actitudes.**

Mantiene una interrelación positiva con el personal y con el jefe.

Muestra preocupación por su trabajo.

Se caracteriza por su responsabilidad.

### **-Contexto de aplicación.**

Debe ser capaz de mantener la misma minuciosidad mientras hay mucho o poco trabajo, no descuida los detalles como horarios, lugares de reuniones o fechas límites de plazos confiando solo en su memoria. En cualquier horario del día mantiene organizada la agenda de trabajo.

- ❖ Emitir y recepcionar mensajes de cualquier tipo, conservando de forma correcta la información original.

### **-Criterios de desempeño.**

Tienen la capacidad de atender tareas simultáneamente.

Posee una alta capacidad de asociación.

Demuestra exactitud y claridad en los mensajes emitidos y transmitidos.

Posee seguridad absoluta del mensaje que está transmitiendo.

### **-Evidencias de desempeño.**

#### **Evidencias de desempeño directas.**

Posee buena memoria.

Posee capacidad de síntesis.

Tiene por costumbre realizar anotaciones de apoyo.

Comunica efectivamente, formal e informalmente.

#### **Evidencias de desempeño por productos.**

No olvida transmitir ningún mensaje decepcionado.

Transmite los mensajes en el tiempo establecido y de la forma correcta.

### **-Evidencias de conocimiento.**

#### **Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Posee conocimiento de los procesos o actividades que se llevan a cabo en la organización.

### **-Evidencias de actitudes.**

Debe caracterizarse por su discreción.

Muestra disposición para atender a los demás.

Mantiene altos niveles de energía o actividad en su trabajo.

### **-Contexto de aplicación.**

Debe comunicarse con personas con una educación o nivel cultural diferente y mantener con todas el mismo trato cordial y la misma disposición a atender sus asuntos profesionales en

cualquier momento, a pesar de que se encuentre realizando otra actividad o atendiendo otros asuntos o personas.

❖ Explicar a otros trabajadores las orientaciones de su jefe de forma clara y precisa.

**-Criterios de desempeño.**

Posee capacidad para el aprendizaje rápido.

Se caracteriza por interpretar correctamente la información.

Realiza las orientaciones argumentando la importancia del cumplimiento de las mismas.

Refleja en sus orientaciones la intención y el objetivo que persigue su jefe con ellas.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Utiliza sus habilidades de comunicación oral persuasiva.

Para orientar el trabajo se apoya en experiencias anteriores y ejemplos.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Los trabajadores a los que se dirige comprenden exactamente sus orientaciones.

Los trabajadores ejecutan las tareas de la forma orientada.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Posee conocimiento de los procesos o actividades que se llevan a cabo en la organización.

Poseer conocimientos básicos de Contabilidad.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Poseer cultura económica.

**-Evidencias de actitudes.**

Poseer independencia de opinión.

Mantener un serio compromiso organizacional.

Muestra disposición hacia el aprendizaje.

Posee independencia de opinión.

Mantienen altos niveles de exigencia de calidad en su trabajo.

Es sociable y comunicativa.

Mantiene disposición para atender a las individualidades.

### **-Contexto de aplicación.**

Debe ser capaz de inferir determinados análisis a partir de las indicaciones de su jefe, fundamentalmente acerca de procesos que se han realizado con anterioridad, para explicarles a los trabajadores, en caso de que su jefe no abunde en los detalles.

❖ Atender y orientar visitantes eficazmente.

### **-Criterios de desempeño.**

Orienta visitantes, demostrando mucho profesionalismo en su atención a ellos.

Por su carácter y disposición debe causar impacto.

Presta atención a todo el personal que llega hasta el departamento y prioriza las consultas o entrevistas con su jefe en orden de importancia.

### **-Evidencias de desempeño.**

#### **Evidencias de desempeño directas.**

Posee habilidades para comunicar eficazmente.

Mantiene actualizada la agenda de su Jefe.

Relaciona fácilmente el objetivo de los visitantes con el cargo u objetivo de trabajo de sus compañeros.

Capacidad para adaptar su lenguaje y comportamiento a las situaciones concretas de su trabajo.

#### **Evidencias de desempeño por productos.**

Los visitantes emiten muy buenas opiniones con respecto a la atención recibida.

Los objetivos de los visitantes son cumplidos, medianamente por la intervención de la secretaria en la gestión de las actividades planificadas.

### **-Evidencias de conocimiento.**

#### **Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Posee conocimiento de las funciones o responsabilidades de cada uno de los trabajadores del departamento y de las áreas relacionadas.

Domina con exactitud las actividades o procesos fundamentales que se llevan a cabo en la organización.

### **-Evidencias de actitudes.**

Posee una alta automotivación.

Se caracteriza por su sociabilidad.

Posee un carácter carismático y extrovertido.

Ser flexible en sus acciones y decisiones.

Mantiene un serio compromiso organizacional.

**-Contexto de aplicación.**

Debe estar capacitada para atender a compañeros que se remiten al departamento por cuestiones concretas de trabajo, de forma informal, o a visitantes oficiales, representantes de organismos superiores, etc. de forma mucho más formal.

❖ Procesar y archivar información de la forma correcta.

**-Criterios de desempeño.**

Identifica y clasifica con precisión la documentación específica de cada actividad o proceso.

Trabaja con rapidez.

**-Evidencias de desempeño.**

**Evidencias de desempeño directas.**

Posee habilidades para la memorización de tareas rutinarias.

Establece un orden para los documentos procesados a la hora de archivarlos.

Utiliza programas informáticos para el procesamiento de la información que así lo requiera.

**Evidencias de desempeño por productos.**

Aplica con exactitud la metodología establecida para la documentación comprendida en el secreto estatal.

Mantiene los archivos actualizados totalmente

Conserva los documentos archivados de forma organizada.

Conoce con exactitud qué documentos procesó y archivó y en qué lugar se encuentran.

**-Evidencias de conocimiento.**

**Evidencias de conocimiento de base.**

Domina los principios básicos de la Contabilidad.

**Evidencias de conocimiento circunstancial.**

Posee conocimientos acerca de la utilización de diversos programas informáticos.

Conoce con exactitud las diversas formas de archivar cada información.

**-Evidencias de actitudes.**

Se caracteriza por su laboriosidad.

Posee un espíritu organizador.

Es responsable.

**-Contexto de aplicación.**

Está preparada para procesar o archivar información de la forma correcta, lo mismo de asuntos teóricos o más simples, que de cuestiones contables y financieras, trabajando con la calidad y la discreción que se requiere.

**ANEXO 22.**

**Relación de las cuentas financieras utilizadas por la organización.**

<b>Cuentas.</b>	<b>Subcuentas.</b>
Efectivo en Caja.	Fondo para Pagos Menores.
	Fondos para Cambios.
	Extraído para Nóminas.
	Efectivo por depositar en Banco.
	Cheque por depositar en Banco.
	Sellos de Timbre.
	Tarjetas Magnéticas.
Pagos Anticipados a Suministradores.	Pagos en CUP a Suministradores.
	Pagos en CUP Contravalor.
	Pagos en CUC a Suministradores.
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista.	Pagos en CUP.
	Pagos en CUC.
Anticipos a Justificar.	Anticipos a Justificar.
	Anticipos a Justificar.
Adeudos del Presupuesto del Estado.	Invalidez Parcial.
	Maternidad 60% y 100%
	Servicios Socioculturales.
	Otros.
Reparaciones Generales en Proceso.	
Materiales y Artículos de Consumo.	Material Escolar Gastable.
	Combustibles y Lubricantes.
	Materiales y Utensilios.
	Medicamentos.
	Materiales de Curación.
	Otros Inventarios.
Útiles y Herramientas.	En Almacén.
	En Uso.
Alimentos.	En Almacén.
	En Centros.
Libros.	En Almacén.
	En Uso.
Vestuario y Lencería.	En Almacén.
	En Uso.
Piezas de Repuestos.	En CUP.
	En CUC.
Material Docente	En Almacén.

	En Uso.
Fondos Bibliotecarios.	
Activos Fijos Tangibles.	Edificios.
	Otras Construcciones.
	Máquinas y Equipos Energéticos.
	Máquinas y Equipos Productivos.
	Aparatos y Equipos Técnicos Especiales.
	Medios y Equipos de Transporte.
	Muebles y Otros Objetos.
	Monumentos y Obras de Arte.
	Otros .
Activos Fijos Intangibles.	Marcas de Fábrica.
	Programas Computacionales.
Inversiones Materiales.	Construcción y Montaje.
	Equipos.
	Otros.
Gastos Diferidos a Corto Plazo.	
Pérdidas en Investigación.	Pérdida por Deterioro.
	Pérdidas Cuentas por Cobrar.
	Pérdidas por Sinistros.
Faltantes de Bienes en Investigación.	Medios Monetarios.
	Medios Materiales.
	Activos Fijos.
	Equipos por Instalar y Materiales de Construcción.
	Otros.
Cuentas por Cobrar Diversas Operaciones Corr.	A trabajadores.
Cuentas por Cobrar Diversas del Proceso Inv.	
Operaciones entre Dependencias – Activos.	
Depreciación de Activos Fijos Tangibles.	Edificios.
	Otras Construcciones.
	Máquinas y Equipos Energéticos.
	Máquinas y Equipos Productivos.
	Aparatos y Equipos Técnicos Especiales.
	Medios y Equipos de Transporte.
	Muebles y Otros Objetos.
	Otros.
Amortización de Activos Fijos Intangibles.	Programas Computacionales.
Cuentas por Pagar a Corto Plazo.	Cuentas por Pagar a Corto Plazo en CUP.
	Cuentas por Pagar a Corto Plazo en CUC.

Cuentas por Pagar - Compra de Moneda.	
Cuentas por Pagar Activos Fijos Tangibles.	Cuentas por Pagar - Activos Fijos Tangibles CUP.
	Cuentas por Pagar - Activos Fijos Tangibles CUC.
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista.	Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista en CUP.
	Cuentas por Pagar - Activos Fijos Tangibles CUC.
Obligaciones con el Presupuesto del Estado.	Seguridad Social a Largo Plazo.
	Impuesto sobre la Fuerza de Trabajo.
	Depreciación de Activo Fijos.
	Otras Obligaciones con el Presupuesto.
Nóminas por Pagar.	
Retenciones por Pagar.	Viviendas.
	Pensiones Alimenticias.
	Créditos Personales.
	Cuentas de Ahorro.
	Créditos Sociales.
	Otros Conceptos.
Gastos Acumulados por Pagar.	Servicio de Energía.
	Teléfono.
	Gas.
	Agua.
	Fletes.
	Intereses.
	Otros Gastos.
Provisión para Vacaciones.	
Sobrantes en Investigación.	Medios Monetarios.
	Medios Materiales.
	Activos Fijos.
	Bienes del Proceso Inversionista.
Cuentas por Pagar Diversas.	Reclamaciones Aceptadas.
	Salarios no Reclamados.
	Idemnizaciones.
	Estipendio a Estudiantes no Reclamados.
	Traslado de Recursos por Pagar.
Operaciones entre Dependencias- Pasivos.	
Inversión Estatal.	Cr- Saldo al Inicio del Año.
	Cr- Recep.Autorizada de Recursos por Reestructuración Administrativa.
	Cr- Receptión AFT por Conclusión Proceso Inversionista.

	Cr- Sobrantes AFT por Causas Desconocidas.
	Cr- Inversión Financiera en Empresas por Cuenta del Presupuesto del Estado.
	Cr- Valor Producción Terminada Poco Peso.
	Cr- Traslado Final Año Saldo Cuenta 617.
	Cr- Traslado Final Año Saldos Cuentas 620 a 626.
	Cr- Traslado Saldo Positivo de la Cuenta 999.
	Cr- Otros Créditos.
	Db- Trasl. Autorizado de Recursos por Reestructuración Administrativa.
	Db- Traslado Activos Fijos Tangibles en Ejecución por Conclusión del Proceso Inversionista.
	Db- Avalúo o tasación que Disminuye valor .
	Db- Liquidación. Inversiones Financieras Empresas por Cuenta del Presupuesto del Estado.
	Db- Traslado Saldos Cuentas 655 a 664.
	Db- Baja Activos Fijos Tangibles Adquiridos.
	Db- Faltantes Activos Fijos Tangibles que no Aplica.
	Responsabilidad Material.
	Db- Traslado Saldo Negativo Cuenta 999.
	Db- Aporte de la Depreciación de los AFT del Período.
	Db- Otros Débitos.
Recursos Recibidos.	Gastos Corrientes.
	Gastos de Capital.
Donaciones Recibidas.	Activos Fijos Tangibles.
	Activos Fijos Intangibles.
	Medios Monetarios.
	Otros.
Donaciones Entregadas.	Activos Fijos Tangibles.
	Activos Fijos Intangibles.
	Medios Monetarios.
	Otros.
Efectivo Depositado al Presupuesto del Estado.	Operaciones Monetarias.
	Servicios Socioculturales.
Gastos Corrientes de la Entidad CUP.	