

República de Cuba
Ministerio de Educación Superior
Universidad de Guantánamo
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLANTACIÓN DE PERFILES DE
CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA CAMPISMO
POPULAR GUANTÁNAMO

Tesis presentada en opción al título académico de máster en Dirección

Autor: Lic. Ruber Delgado Gamboa.

GUANTÁNAMO

2021

República de Cuba
Ministerio de Educación Superior
Universidad de Guantánamo
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLANTACIÓN DE PERFILES DE
CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA CAMPISMO
POPULAR GUANTÁNAMO

Tesis presentada en opción al título académico de máster en Dirección

Autor: Lic. Ruber Delgado Gamboa.

Tutoras: M. Sc. Yanisley Cuello León, P. Aux

M. Sc. Jackeline Utria Romero, P. Aux

GUANTÁNAMO

2021

AGRADECIMIENTOS

Ninguna obra humana es llevada a feliz término si detrás de ello no está el esfuerzo, la cooperación y el apoyo incondicional de varias personas, ésta, en especial, no puede ser la excepción.

Nombrarlos a todos sería una labor titánica, pues son muchos los que han contribuido con este logro; sin embargo, hay personas que sería imposible no mencionar, a:

- ✓ Mi familia por el apoyo brindado en todo momento.
- ✓ Mis tutoras M. Sc. Yanisley Cuello León y M. Sc. Jackeline Utria Romero, mi eterno agradecimiento por su ayuda precisa y acertada.
- ✓ Dr. C Félix Martínez Díaz por su apoyo incondicional.
- ✓ Dr. C Yaricet Jimenez Argote, por alentarme a terminar.
- ✓ Mi amigo Gerkis por estar en las buenas y en las malas.
- ✓ Mis compañeros de aula, por toda la ayuda que me dieron.
- ✓ Mis compañeros de trabajo de la Empresa Campismo Popular, por su colaboración para hacer de esta obra un trabajo más acabado.

En fin, todos aquellos que de una forma u otra contribuyeron a la realización de este trabajo, gracias mil, con su apoyo todo fue más fácil.

DEDICATORIA

A:

La memoria de mis padres, que fueron capaces de formar en mí la persona que soy hoy.

Mis hijos: Shaymelit, Hexón y Grethel, con el anhelo de que el ejemplo de sus padres les inste a ser mejores cada día.

En especial a mi esposa, por el aliento y apoyo que siempre me brinda y por su amor incondicional.

“...urge activarnos y pensar diferente, proponer soluciones con valentía, inteligencia y creatividad...”

Miguel Díaz-Canel Bermúdez

SÍNTESIS

Gestionar los recursos humanos en base a las competencias laborales es una opción viable para que las entidades del sector turístico alcancen los niveles de competitividad en el contexto socio económico cubano actual. La construcción de perfiles de cargos por competencias representa una actividad indispensable para lograr con eficacia la implementación de este enfoque.

La sistematización realizada reveló la disponibilidad de una serie de propuestas metodológicas para la construcción de este documento, cuyas limitaciones unido a las insuficiencias que actualmente presenta la actividad de diseño de perfiles de cargos en la Empresa Campismo Popular Guantánamo justifican el desarrollo de la presente investigación, que tiene como objetivo: diseñar un procedimiento para la implantación de perfiles de cargos por competencias en esta entidad que contribuya al logro de niveles superiores de desempeño laboral.

El procedimiento concebido se sustenta en cinco premisas y se estructura en cuatro fases, las cuales cuentan con etapas y pasos que facilitan la retroalimentación y el ajuste como vías para obtener los resultados deseados. La propuesta metodológica que se realiza potencia el carácter estratégico que debe primar en la construcción del perfil del cargo por competencias, y como novedad emplea métodos y técnicas prospectivas para la determinación de las competencias claves del cargo.

La coherencia teórica del procedimiento propuesto, así como la factibilidad de su implementación se valida mediante criterio de expertos, con resultados que hablan a favor de su valía.

SYNTHESIS

Managing human resources based on job skills is a viable option for entities in the tourism sector to achieve the levels of competitiveness that the current Cuban socio-economic context requires. The construction of job profiles by competencies represents an essential activity to effectively achieve the implementation of this approach.

The systematization carried out revealed the availability of a series of methodological proposals for the construction of this document, the limitations of which, together with the shortcomings currently presented by the job profile design activity at the Campismo Popular Guantánamo Enterprise, justify the development of this research, whose objective is: to design a procedure for the implementation of job profiles for competencies in this entity, which contributes to the achievement of higher levels of job performance.

The conceived procedure is based on five premises and is structured in four phases, which have stages and steps that facilitate feedback and adjustment as ways to obtain the desired results. The methodological proposal that is carried out enhances the strategic character that must prevail in the construction of the profile of the position by competencies, and as a novelty it uses prospective methods and techniques to determine the key competencies of the position.

The theoretical coherence of the proposed procedure as well as the feasibility of its implementation is validated by expert criteria, with results that speak in favor of its worth.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS- METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN COMPETENCIAS	7
1.1 La Gestión de Recursos Humanos. Generalidades	7
1.1.1 La Gestión por Competencias como enfoque actual en la Gestión de Recursos Humanos	9
1.1.2 Modelos de GRH	14
1.2 El diseño de perfiles de cargos. Fundamentos generales	15
1.2.1 Métodos y técnicas para el diseño de perfiles de competencia de los cargos	22
1.3 Propuestas metodológicas para el diseño e implantación de los perfiles de cargos por competencias	25
1.4 Estado actual de la implementación de la Gestión por Competencias en el sistema Campismo Popular	28
Conclusiones del capítulo 1	30
CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLANTACIÓN DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA CAMPISMO POPULAR GUANTÁNAMO	31
2.1 Caracterización general de la Empresa Campismo Popular Guantánamo	31
2.1.1 Caracterización de la actividad funcional de Gestión de Recursos Humanos en la empresa	34
2.1.2 Caracterización y estado actual de la actividad de diseño de perfiles de cargos en la empresa	36
2.2 Concepción teórica – metodológica del procedimiento propuesto para la implantación de los perfiles de cargos por competencias en la Empresa Campismo Popular Guantánamo	40
2.2.1 Concepción metodológica del procedimiento	44
2.2.1.1 Fase I Preparatoria	44
2.2.1.2 Fase II Analítica	50
2.2.1.3 Fase III Descriptiva	56
2.2.1.4 Fase IV Implantación y control	68
2.3 Valoración de la factibilidad del procedimiento propuesto	70
Conclusiones del capítulo 2	76
CONCLUSIONES GENERALES	77
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCION

En la actualidad existe un amplio consenso entre destacados empresarios de éxito y reconocidos estudiosos de la gestión empresarial, de que las ventajas competitivas de las empresas en este siglo XXI no radicarán en los recursos naturales, ni en los recursos financieros, ni siquiera en la tecnología, sino en el nivel de formación y Gestión de Recursos Humanos (GRH) que sean capaces de desarrollar (Cuesta, 2010).

Dada la importancia que adquiere el nivel de formación de los recursos humanos en la competitividad de las empresas, las competencias laborales (entendidas en la actualidad con un carácter holístico)¹, constituyen un elemento peculiar en los modelos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) surgidos en las últimas décadas²; razón por la que, como tendencia, esta actividad incorpora la Gestión por Competencias como enfoque de gestión.

Al posibilitar orientar las acciones de la gestión del personal a tono con el proyecto estratégico concebido, este enfoque permite alcanzar un desempeño individual y organizacional superior, así como la creación de ventajas competitivas, de las que también están ávidas las entidades cubanas para poder alcanzar las pretensiones propuestas en el proceso de actualización del Modelo Económico y Social de Desarrollo Socialista.

En este contexto, la empresa estatal socialista, en particular las que pertenecen al sector turístico, dado el papel e importancia estratégica en la transformación productiva que amerita la economía nacional, requieren que el personal posea competencias que les permitan brindar una respuesta acertada a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, en particular (lineamiento 210), el que plantea: continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la

¹ Al incluir este concepto no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer).

² Se refiere al Mapa de Beer Modificado (1989); al modelo de Werther y Davis (1991); el de Harper y Lynch (1992); el Mapa de GRH de Hendry y Pettigrew; el Modelo de Lengnick–Hall y Lengnick-Hall; el de Chiavenato (1993); el modelo GRH DPC, de Cuesta (1999); el modelo del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano de las NC 3000:2007, entre otros.

capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio” (PCC, 2017).

Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación o mediante la formación directamente en la empresa, para lo cual es preciso la elaboración de los perfiles de competencias como premisa para la proyección del resto de las actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos (Cuesta, 2010).

Al contener el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada uno de sus elementos, el perfil de competencias puede ir anexado al calificador del cargo, aunque en la práctica organizacional cada vez es más recurrente encontrarlo como parte de la estructura de los perfiles de cargos, dando lugar a los perfiles de cargos por competencias.

La implementación de estos documentos, en el sector turístico constituye hoy en día uno de los principales lineamientos de trabajo de la GRH; lo cual responde además, a la necesidad de actualizar los calificadores de cargo empleados hasta la fecha, que en principio no fueron diseñados para la actividad turística, sino que fueron extrapolados; lo que ha limitado un desempeño individual y organizacional superior que no siempre ha correspondido con el proyecto estratégico concebido.

Esta problemática también aparece en la Empresa Campismo Popular Guantánamo perteneciente a la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) adscripta al Ministerio de Turismo (MINTUR), en la que la implementación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial desde el julio 2017, ratifica la necesidad de disponer de perfiles de cargos por competencias técnicamente determinados para elevar la efectividad de la GRH en esta entidad.

A pesar de los esfuerzos que se realizan como parte de la mejora continua del Perfeccionamiento Empresarial en esta empresa (noveno paso), la sistematización bibliográfica, así como la incursión en la práctica cotidiana por parte del autor en instalaciones correspondientes a la Empresa de Campismo ha permitido corroborar que existen insuficiencias en la GRH relacionadas con el diseño de los perfiles de

cargos que limitan un desempeño individual y organizacional superior; entre las que destacan:

1. Se emplean diseños tradicionales de puestos de trabajo (calificadores y perfiles de cargos), que no se corresponden con la actual dinámica de los cargos, ni con el proyecto estratégico de la empresa.
2. En su elaboración se incluyen los tres componentes del perfil del cargo, aunque no en todos los casos abarcan los contenidos requeridos en cada uno de ellos, ni siguen un orden y formato homogéneo.
3. En la elaboración de estos documentos no se ha tenido en cuenta la participación de los trabajadores ni su actualización ha sido una práctica sistemática.
4. No todos los trabajadores (incluyendo dirigentes) conocen el contenido, los requisitos y responsabilidades de su cargo, ni las condiciones laborales adecuadas en las que deben ejecutar sus funciones; lo cual revela una insuficiente comunicación y aplicabilidad en la práctica de las actividades de la GRH en esta empresa.

Estas insuficiencias no solo revelan la necesidad de perfeccionar la actividad de diseño de perfiles de cargos, sino que refuerzan la pertinencia de incorporar las competencias laborales como elemento integrador de las actividades que conforman el SGRH de esta entidad. En este sentido, la construcción e implantación de perfiles de cargos por competencias constituye una tarea impostergable para transitar a un estadio superior de esta actividad.

En base a la problemática descrita y a los resultados del análisis efectuado, se define como problema de investigación:

¿Cómo implantar perfiles de cargos por competencias en la Empresa Campismo Popular Guantánamo?

Se define como objeto de investigación la Gestión de Recursos Humanos basada en competencias; y se establece como objetivo:

Diseñar un procedimiento para la implantación de perfiles de cargos por competencias en la Empresa Campismo Popular Guantánamo que contribuya al logro de niveles superiores en el desempeño laboral.

Se identifica como campo de acción el diseño de perfiles de cargo y se formula la siguiente hipótesis:

Si se diseña un procedimiento para la implantación de perfiles de cargos por competencias en la Empresa Campismo Popular Guantánamo, se podrá contribuir al logro de niveles superiores de desempeño laboral.

Para guiar la investigación de manera que se alcance el objetivo previsto, se plantean las siguientes tareas de investigación:

1. Elaboración del marco teórico y contextual de la investigación.
2. Diseño de un procedimiento para la implantación de perfiles de cargos por competencias en la Empresa Campismo Popular Guantánamo.
3. Valoración de la factibilidad del procedimiento concebido.

Para el desarrollo exitoso de la investigación, fue necesario recurrir a la utilización de métodos de la investigación científica, entre los que figuran:

Métodos teóricos

- Histórico–lógico: para caracterizar las cuestiones principales relativas a la evolución y desarrollo histórico de la GRH, de las competencias y su gestión; el necesario tránsito desde los profesiogramas hasta los actuales perfiles de cargo por competencia, así como la evolución que todo ello ha tenido en la empresa estudiada.
- Análisis–síntesis: para estudiar y resumir la información necesaria a partir de la revisión bibliográfica relativa al objeto de investigación y al campo de acción, así como de los criterios aportados por los especialistas y trabajadores consultados al respecto.
- Inducción–deducción: se aplica como forma de razonamiento en la investigación, partiendo de la bibliografía consultada hasta llegar a estándares particulares que permitan la elaboración del procedimiento propuesto.
- Sistémico–estructural-funcional: para abordar el objeto de investigación y facilitar el diseño estructural de la propuesta que se realiza.

Métodos empíricos

- Observación directa: para evaluar el estado actual de la implementación de la gestión por competencias en la GRH en la organización, específicamente en lo relativo al diseño de perfiles de cargos.
- Entrevistas: para conocer la disposición de los expertos para proponer y validar elementos asociados al procedimiento y recopilar información sobre el grado de conocimiento que posee el personal de recursos humanos relativa a la actividad de perfiles de cargos.
- Encuestas: con el objetivo de obtener información sobre el estado actual del objeto de investigación y el campo de acción a partir de los criterios de los especialistas y trabajadores de la entidad; así como para la identificación y valoración de posibles alternativas para el desarrollo de la investigación.
- Método criterio de expertos: para recopilar sus criterios y valoraciones sobre aspectos relativos a la investigación, en particular sobre la propuesta metodológica que se realiza.

Métodos estadísticos - matemáticos

- Estadística descriptiva: con el análisis de medidas de tendencia central y de variabilidad tanto para el estudio de las propuestas metodológicas disponibles en la literatura sobre el diseño de perfiles de cargos por competencia, como en el procesamiento de las informaciones recopiladas en el diagnóstico del campo de acción y en la validación del procedimiento concebido.
- Muestreo aleatorio estratificado: para conformar la muestra a emplear en la aplicación de técnicas empíricas.

La utilización de estos métodos se facilitó mediante el empleo de procesadores estadísticos como los softwares: Statistics Packages for Social Sciences (SPSS) versión 26.0, el Sample.exe y el Sistema para la toma de decisiones (Decisión) versión 1.0; así como la hoja de cálculo del Microsoft Excel para representar el comportamiento de los datos recopilados referentes a la investigación.

El aporte teórico de la investigación consiste en un enriquecimiento al sistema teórico conceptual sobre la Gestión de Recursos Humanos que sustenta el procedimiento diseñado para la implantación de perfiles de cargos por competencias en la Empresa Campismo Popular Guantánamo, el que como novedad amplía las perspectivas de análisis previo a la construcción de estos documentos y sugiere el empleo de métodos y técnicas prospectivas para la determinación de las competencias claves del cargo en cuestión.

Su significación práctica radica en el diseño de un procedimiento para la implantación de los perfiles de cargos por competencias en la empresa objeto de estudio, que según el criterio de los expertos consultados es factible su aplicación; la que contribuirá al logro de niveles superiores de desempeño laboral, constituyendo una respuesta concreta de la entidad a un tema de singular importancia en el sector turístico y en el sistema Campismo Popular en particular, máximo cuando no se tienen referentes de trabajos desarrollados en dicha organización referidos a esta temática, lo que ubica a su empresa en Guantánamo en una posición de avanzada con respecto a las de su tipo en el país.

Además de esta introducción, el informe de la investigación está conformado en lo adelante por dos capítulos: en el primero se abordan los fundamentos teóricos metodológicos sobre la GRH basada en competencia y su nivel de implementación en la Empresa Campismo Popular de Guantánamo. El segundo capítulo está orientado, a la descripción de un procedimiento concebido para la implantación de perfiles de cargos por competencia en la entidad objeto de estudio y a la valoración de su factibilidad. El informe también incluye las conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía y anexos pertinentes.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS- METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN COMPETENCIAS

Desde las tendencias contemporáneas en el estudio y abordaje de la Gestión Organizacional se asume que el capital humano constituye el factor estratégico que marca la diferencia en la competitividad de las empresas modernas. De ahí que la determinación, estimulación y evaluación periódica del potencial y desempeño de las personas en base a las competencias, se conviertan en una práctica sistemática imprescindible para que las organizaciones eleven constantemente los resultados proyectados.

En tal sentido, en el presente capítulo se exponen los resultados de la sistematización efectuada sobre los principales elementos teóricos de la Gestión de Recursos Humanos basada en competencias y del diseño de perfiles de cargos en particular; exponiendo los elementos que fundamentan la necesidad de la implementación de perfiles de cargos por competencias en la Empresa Campismo Popular Guantánamo para elevar la efectividad de su Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Con singular interés se efectúa el análisis de algunas propuestas metodológicas disponibles para realizar el diseño e implementación de estos documentos; pues se constituyen en referentes para la construcción del procedimiento a seguir para su implantación en la GRH de la entidad objeto de estudio. Para la construcción del marco teórico de la presente investigación se siguió el hilo conductor que se refleja en el anexo No.1.

1.1 La Gestión de Recursos Humanos. Generalidades

En el actual contexto en que se desenvuelven las organizaciones es vital definir políticas, procedimientos, herramientas y técnicas capaces de promover y gestionar el

desempeño eficaz de los recursos humanos a fin de garantizar a la organización ser competitiva en el mercado.

Según el diccionario de la Lengua Española, la Gestión de Recursos Humanos (GRH) está conformada por términos que la definen como la acción y efecto de administrar los recursos humanos. En la revisión bibliográfica se encontró un amplio cúmulo de definiciones sobre GRH que parten desde las concepciones más tradicionales en las que se valora al hombre como “otro eslabón” de la maquinaria de producción, catalogándolo como un activo más de la organización hasta las más contemporáneas en las que utilizan los términos talento o capital humano para referirse a las personas de la organización; al considerarlas como el capital principal portadoras de conocimientos, habilidades y características que resultan imprescindibles para el desempeño de toda organización.

En esta investigación se considera que independientemente del concepto que se emplee, la actividad de los recursos humanos debe verse como un proceso continuo que tiene como objetivo general el garantizar la entrada, mantenimiento y desarrollo del recurso más preciado que tienen las organizaciones: el hombre.

El rol e importancia del factor humano dentro de las organizaciones ha evolucionado a lo largo de los años. En su evolución, la gestión de personas ha comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial humano o capital humano (Mertens, L, 1997) aspectos que propiciaron el surgimiento de diferentes teorías y tendencias en la Administración que constituyen las bases de las actuales concepciones sobre Gestión de Recursos Humanos.

En los tiempos en que prevaleció la Escuela clásica de la Administración, Frederick W. Taylor - uno de sus principales exponentes- sostenía que el factor humano era uno más dentro de los factores productivos, cuya principal (e incluso, única) motivación era económica. Por ello el tratamiento que se les brindaba perseguía como objetivo final lograr el mayor rendimiento posible.

Esta concepción fue superada hacia la década del 70 del pasado siglo XX por la Gestión de Recursos Humanos, influenciada por los aportes de otras escuelas como

la de las Relaciones Humanas y la de los Sistemas sociales, quienes centraron su atención en el factor humano como elemento esencial del desarrollo de la organización y la necesidad de la idoneidad de las personas para incrementar el nivel de competitividad de las empresas.

A partir de los años 90 emergen nuevas perspectivas en la gestión de los recursos humanos entre las que se destacan el enfoque estratégico y la gestión por competencia. En la práctica las teorías y perspectivas sobre gestión de recursos humanos se complementan y perfeccionan para adaptarse a los cambios del entorno, el que exige nuevas formas de actuación en las organizaciones para ser competitivas.

1.1.1 La Gestión por Competencias como enfoque actual en la Gestión de Recursos Humanos

La Gestión por Competencias (GC) emerge como una respuesta a la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra y adecuarla a las exigencias planteadas por las transformaciones de los sistemas productivos. Sus concepciones nacen en el campo de la Psicología Organizacional, buscando motivar a los trabajadores y explicar su desempeño.

Según Cuesta (2010), la gestión por competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, teniendo hoy especial relación con actividades claves de GRH como selección de personal, formación y evaluación del desempeño. Esos procesos claves de la GRH realizados por competencias, configuran en la actualidad esencialmente la denominada Gestión por Competencias o la GRH con enfoque de competencias.

La GC parte de la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos, de modo que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso. De ahí que resulte impostergable definir el concepto de competencia.

Etimológicamente competencia es una palabra que procede del latín competere que da origen al verbo competir, incumbir, pertenecer o estar investido de autoridad, y al adjetivo competente a quien se desenvuelve con eficacia en un determinado dominio de la actividad humana.

Según el diccionario de La Real Academia Española, en su 23ª edición del año 2014, competencia es: “Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. Aunque existen diversas definiciones del concepto - no solo signado por la naturaleza de las variadas áreas del conocimiento donde se aplique (psicología, lingüística, educación, sociología, gestión empresarial, etc.), sino por su condición de intangible y lo reciente de su incorporación al campo de la gestión organizacional - aún no se ha alcanzado un consenso en su definición.

Varios son los autores y organizaciones que han definido el término competencia, aportando diferentes criterios y perspectivas de análisis³. En general, las variadas definiciones, así como los modos de identificar las mismas, responden al enfoque con el cual se identifican sus diferentes autores, siendo los que más se destacan en el plano internacional: el modelo conductista, el funcionalista y el constructivista⁴ los que han influenciado además, en las diversas tipologías existentes de competencias (anexo 2).

En sus definiciones los autores aluden a los diferentes elementos de la competencia (conocimientos, habilidades, valores, entre otros); pero como aspecto negativo se identifica en ellas la prevalencia de un análisis que las desagrega en simples componentes, sin precisar el elemento integrador que les otorga sentido y significado propio, pues no son simplemente la suma de partes por separado, sino un nuevo elemento capaz de generar mayores beneficios que los proporcionados por sus componentes de manera aislada (Martín, Loredo y Álvarez, 2018).

³ Entre estos autores se encuentran: La Oficina Nacional de Normalización, 2007; Cuesta, 2009; Real Academia de la Lengua Española, 2018; Amaral, 2014; Sandoval, 2014; Martínez, 2014; Páez, 2014; Alles, 2015; Carvalho, 2015; Gómez, Martínez y Gómez, 2015; González y Rodríguez, 2015; Miranda, Torres, Rotondo y Mostajo 2015; OIT, 2015; Rodríguez, 2015; Roger, 2015; y Barrera, 2016; citados todos por Martín, Loredo y Álvarez (2018).

⁴ Para ahondar en las características y perspectivas de dichos enfoques, se puede consultar la obra de Mertens, L. (1998).

En este sentido, Cuesta (2010) refiere que el futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada por las competencias laborales; entendida así al incluir los elementos que se muestran en la figura 1.

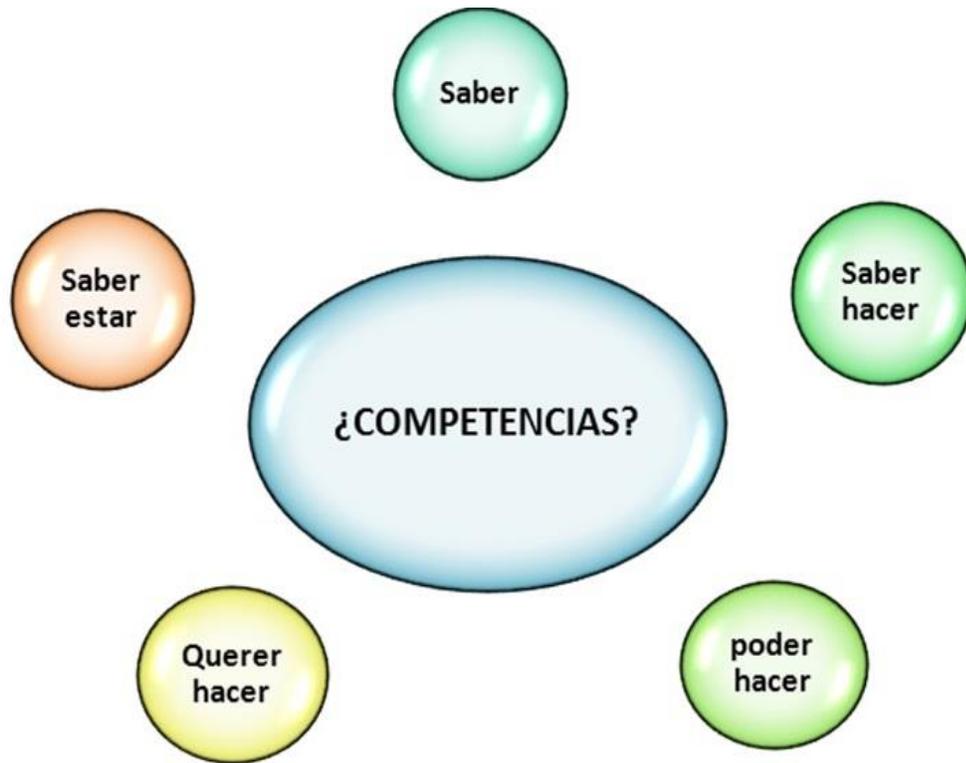


Figura 1. Componentes básicos de las competencias laborales
Fuente: elaboración propia

Basado en ello y por contener los rasgos más generalizados que caracterizan al concepto competencia; así como por ser el referente legal asumido en el sistema empresarial cubano -que es el contexto donde se realiza la investigación y para el cual se trabaja – que de todas las definiciones analizadas del término, se asume la expuesta por Morales (2006) generalizada por la extinta Norma Cubana 3000:07, que entiende a las competencias como:

Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en 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. (p. 9)

De acuerdo a Martín et al. (2018), la gestión por competencia es un proceso racional y estratégico, en el que confluyen la planificación, organización, ejecución y control de las actividades, para desarrollar cada uno de sus componentes hasta el grado expresado en un perfil diseñado a tales efectos; idea que resume las posturas teóricas de diversos autores por ellos consultados (Longo, 2002; Castillo y Abad, 2004; Castro y Llanes, 2005; Hellriegel, Jackson, Slocum y Sacristán, 2005; Fernández, 2005; Pelegrín, 2006; Tejada, 2007; Contreras, 2011; Correa, 2013; Peña y Sedano, 2014; González y Rodríguez, 2015).

La Gestión de Recursos Humanos basada en competencias, se apoya en la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos. De esta forma, todos los empleados conocerán los resultados que se espera que obtengan y las competencias que se consideran importantes. Por lo tanto, el enfoque por competencias se puede considerar, en este marco, como la respuesta a la exigencia de competitividad de las empresas, al facilitar la orientación de las conductas y comportamientos a la eficacia, a la eficiencia y a la seguridad.

Es por ello que en Cuba se alienta a las organizaciones a aplicar la GC; pero no porque sea una práctica de moda, sino porque en ella, y en su implementación correcta, puede estar la clave de una adecuada gestión del potencial de las personas como valor esencial para el éxito en la mejora continua de las organizaciones y la transformación de su entorno.

El cambio producido con la implementación del enfoque de recursos humanos, con el apoyo en el uso de las competencias, está dirigido a la adopción de un verdadero pensamiento estratégico. Según Cuesta (2010) la gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro.

La prospectiva al ser definida como “una actitud del espíritu para vislumbrar el futuro con lo cual se obtiene más claridad para actuar en el presente” (Berguer, 1964), se revela como una metodología que puede ser aplicada también para gestionar

competencias que permitan un acercamiento progresivo al futuro deseado de la organización. Ella permite diseñar diferentes alternativas de futuros⁵ para construirlos en el presente; su caja de herramientas al ser amplia (métodos cuantitativos y cualitativos)⁶ propicia la vinculación del pasado, presente y futuro. Puede utilizarse para apoyar la planificación (y también la evaluación) de situaciones actuales referidas a un estado futuro diseñado previamente, es decir, a una situación aún lejana.

La aplicación de la prospectiva en la GC puede ser muy amplia, por ejemplo: en el análisis de tendencias internacionales y nacionales de las actividades claves de la GRH, así como de las problemáticas que amenazan su desarrollo y el de la organización, en base a la planificación estratégica de esta área funcional. Particular relevancia tiene también en la determinación de las competencias laborales necesarias para propiciar un desempeño individual y organizacional superior que tribute a la materialización del proyecto estratégico de la entidad.

La asunción del enfoque prospectivo en esta actividad de la GRH, lógicamente ha de partir de la anticipación adecuada a los desafíos que enfrentará la organización, para establecer con claridad qué competencias han de poseer los empleados y gerentes, para estar a la vanguardia de las dificultades en cualquier nivel.

Ello permitirá fomentar un recurso humano capaz de actuar de manera correcta ante cualquier eventualidad, con capacidad de resolver contingencias, crear nuevas estrategias de solución a cualquier problema que pueda presentarse en su desempeño laboral y de igual manera, estar a la vanguardia de las exigencias que se den en el entorno laboral. A pesar de todo ello se considera que esta potencialidad no ha sido lo suficientemente explotada, sobre todo en los procedimientos concebidos para el diseño de los perfiles por competencias en la práctica empresarial cubana.

⁵ En la literatura consultada se hace referencia a diferentes tipos de futuros: deseado (estado ideal que se desea alcanzar, “hacia donde queremos ir”); tendencial (continuación de las tendencias observadas, “hacia dónde vamos si no hacemos cambios”) y factible o realizable (lo posible de alcanzar teniendo en cuenta las restricciones existentes, “hacia donde podemos ir”).

⁶ Entre ellos se encuentran: el Ábaco de Francois Regnier, el Análisis Estructural, la Matriz de Impactos Cruzados, el Método Delphi y otros que pueden ser consultados en las obras de Godet (1991), Miklos y Tello (1991), Mojica (1995), Bertrand de Jouvenel (1966), Decouflé (1974) y otros reconocidos prospectivistas.

1.1.2 Modelos de GRH

La década del 90 del pasado siglo fue prolífera en el diseño de sistemas de GRH reflejados en modelos conceptuales, a nivel internacional se destacan los propuestos por: Besseyre, 1990; Werther y Davis, 1991; Harper y Lynch, 1992; Hax, 1992; Chiavenato, 1993; CIDEDEC, 1994; Bustillo, 1994; Puchol, 1994.

En el ámbito nacional se han desarrollado modelos más adecuados a la práctica laboral de empresas y organizaciones del país, como los diseñados por Cuesta (1999); Rodríguez (1999); Zayas (2002); Cuesta (2005) y Morales (2006).

Los autores de los modelos consultados de forma general coinciden en que la GRH o de capital humano es una actividad decisiva para las organizaciones, está constituida por subsistemas interdependientes que forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, para ello desarrolla actividades o procesos claves como: la planificación, el reclutamiento, la selección, la capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño, así como la compensación y promoción; sin embargo, varios de los modelos conceptuales fueron descriptivos donde no se manifestaba funcionalidad metodológica.

Se constata además, cómo varios de los modelos analizados fueron concebidos teniendo en cuenta las tendencias contemporáneas de la gestión de los recursos humanos, lo que ha posibilitado una evolución en las definiciones que sobre esta temática han propuesto los autores.

Tal es el caso de Morales (2006) quien plantea que la Gestión Integrada del Capital Humano (GICH) es:

El conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de GRH y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Por ello su modelo⁷ tiene como base las competencias laborales y está integrado por un conjunto de módulos que se complementan entre sí previendo 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 la que tienen que participar activamente los trabajadores.

El modelo GRH DPC de Cuesta (2010)⁸ tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de RH a la persona, manifiesta en su educación y desarrollo; lo que constituye el centro y referente obligado para el resto de los subsistemas y políticas.

Dada la importancia que adquiere el nivel de formación (competencias) de los recursos humanos en el logro de las ventajas competitivas básicas de las empresas, las competencias laborales de conjunto con los postulados de la “organización que aprende” constituyen un subconjunto peculiar que es rector en su modelo.

Sin embargo, al ser el sistema de trabajo - con los procesos de trabajo implicados- la base fundamental del modelo, las actividades comprendidas en este subsistema como: organización del trabajo, planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, y perfiles de cargos, son definitorias en la eficacia de la GRH.

1.2 El diseño de perfiles de cargos. Fundamentos generales

Las tendencias actuales de la Gestión de Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el perfil de cargo o profesiograma⁹ como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos, pues casi todas las actividades desarrolladas en la GRH se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este documento.

⁷ La implementación del modelo de Morales (2006) se generalizó en un gran número de empresas del territorio nacional a partir de la puesta en vigor de la familia de normas NC 3000: 2007 “Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), las que actualmente se encuentran derogadas por medio de la Resolución 18/2017, de la Oficina Nacional de Normalización (ONN).

⁸ Ver anexo 3.

⁹ Aunque determinados autores establezcan diferencias entre estos dos documentos, en esta investigación

En los momentos actuales su actualización y perfeccionamiento constituye uno de los principales lineamientos de trabajo del sistema empresarial y presupuestario cubano, y su significación seguirá incrementándose como consecuencia de la necesidad cada vez más imperiosa de aumentar la eficiencia y la competitividad.

Los cargos pertenecientes a las diferentes categorías ocupacionales - ya sea que aparezcan recogidos en los calificadores¹⁰ comunes, de rama o actividad y propios de organismos - expresan el empleo u oficio que desempeñan los trabajadores en una organización¹¹ (ONN, 2007).

Los puestos de trabajo, sin embargo, significan su zona de actividad laboral, equipados con los medios necesarios para el cumplimiento de las tareas asignadas, en una determinada unidad de producción o servicios (Marsán, 2011). De ahí que, en esta investigación, aunque se reconoce la vinculación que existe entre ambos conceptos se asumen como categorías independientes.

El profesiograma constituye el documento legal donde se sintetizan los principales requerimientos y exigencias que debe poseer su ocupante. Se elabora como resultado de las actividades claves de análisis y descripción de puestos de trabajo (ADPT)¹².

Según Fernández López (2006), los términos "análisis de puestos de trabajo", "descripción de puestos de trabajo" y "especificaciones o requisitos del puesto de trabajo" son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación entre estos conceptos:

- Análisis de puestos de trabajo: procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean (Cují Cáceres, 2013).
- Descripción de puestos de trabajo: documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado de este modo, el contenido del puesto, así

¹⁰ El calificador de cargos es el documento donde se define la denominación del cargo, el contenido de trabajo, los requisitos para ocuparlos y el grupo de escala de complejidad que le corresponde.

¹¹ En algunos países con el concepto "cargo" se identifican aquellas posiciones de mayor rango en la organización; en tanto a las restantes se les denomina "ocupación".

¹² Hay bibliografías que denominan dicha actividad como "Análisis y descripción de Puestos de Trabajo", pero en esta investigación se es consecuente con la denominación que aporta Cuesta (2010), que incluye además el diseño.

como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo, que lo distinguen dentro del resto de los puestos de la organización.

➤ Especificaciones del puesto de trabajo: está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidas de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas, es decir, nivel de estudios, experiencia, características personales, entre otros. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto.

De acuerdo a lo anteriormente comentado, el análisis y descripción de los puestos de trabajo consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en todos y en cada uno de los puestos de la empresa, especificando además, los niveles de formación y experiencias, competencias necesarias para desempeñarlo con idoneidad, la responsabilidad que se le va a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que normalmente se utilizan en el mismo (Cuesta, 2001a).

Definición que se asume en la presente investigación, se caracteriza como un proceso complejo, sistémico y sistemático, dado la variedad y naturaleza de los elementos que abarca y de los actores que en él intervienen, así como por la variación que tiende a producirse en los puestos, en su contenido y en su ambiente de trabajo¹³, pero que independientemente de todo ello se traduce en beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores.

De acuerdo con el criterio de los diferentes autores consultados en la literatura especializada en el marco de esta investigación (Vaughn, 1971; Gallego, 2001; Chiavenato, 1993; Sikula y Mc Kenna, 1989; Gama ,1992; Werther y Davis, 1992; Barranco, 1993; French, 1993 y Cuesta Santos, 1999), en la descripción de puestos de trabajo, expresado en el profesiograma, se deben desarrollar los componentes que se muestran en la tabla 1.1.

¹³ En la NC 3000:07, para ser consecuente con la NC ISO 9000:2005 se define este concepto como el “Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo”.

Tabla 1.1. Componentes del profesiograma

Componentes	Contenido
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto (¿qué hace él o los ocupantes del mismo?) ▪ Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones (¿cómo lo hace?) ▪ Objetivo (misión) ¿qué pretende conseguir? (¿para qué lo hace?)
Requisitos y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida; conocimientos y aptitudes) ▪ Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes) ▪ Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, así como relaciones interpersonales ▪ Período en el que se desempeñará el trabajo (¿cuándo? los regímenes de trabajo y descanso prevaecientes)

Fuente: elaboración propia

Históricamente, el diseño de los profesiogramas se ha centrado más en las funciones del puesto descritas en un plano puramente cognitivo, que en las competencias que deben tener las personas para un desempeño exitoso; cuestión que en los últimos años ha sido superada por los actuales perfiles de competencias.

Se entiende por perfil de competencias al listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada uno de sus elementos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño adecuado como para lo que es un desempeño superior¹⁴. Este documento, además de describir las competencias para un cargo, debe expresar la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización.

Según Cuesta (2000), los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias

¹⁴ De acuerdo a Morales (2006), el Desempeño laboral adecuado: “Significa el rendimiento laboral y la actuación del trabajador, adecuado a los requerimientos establecidos para su cargo y expresa la idoneidad demostrada”; en tanto un Desempeño laboral superior “Significa el rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir, a las competencias para lograr la estrategia de la entidad”.

secundarias¹⁵ (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas con pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia.

Al contener el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada uno de sus elementos, el perfil de competencias puede ir anexado al calificador del cargo, aunque en la práctica organizacional cada vez es más recurrente encontrarlo como parte de la estructura de los perfiles de cargo, dando lugar a los perfiles de cargos por competencias.

La configuración del perfil de cargo por competencias, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? (comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto), como se presenta en la figura 2.



Figura 2. Representación gráfica del perfil de cargo por competencias
Fuente: Cuesta (2010)

¹⁵ Cuesta (2010) plantea que las competencias secundarias o complejas están basadas en dimensiones complejas, comprendiendo a varias competencias primarias; éstas últimas a su vez están asentadas en aptitudes, rasgos de personalidad y actitudes.

Los componentes que conforman el perfil por competencias interactúan o se presuponen, y no pueden concebirse como partes aisladas sino con un enfoque sistémico que amerita la necesaria integración entre los mismos, lo que ha de expresarse finalmente en un modelo que pudiera asumir un formato como el representado en el anexo 4.

En el perfil del cargo por competencias, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo eso considera además, las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, entre otros) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

De esta manera, un perfil de cargo por competencias dependerá, fundamentalmente, del lugar que ocupe el puesto de trabajo en cuestión en la estructura organizativa, la función que desarrolle y de las características de la tarea a realizar, considerando el contexto donde ellas se realizarán, incluye la estrategia y la cultura de cada empresa en particular y el mercado en el cual opera; todo lo cual aporta información valiosa para definir un perfil más apropiado.

Cada organización ha de adecuar los perfiles de cargos por competencias en dependencia de los objetivos que persiga. Por esta razón, el modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Tener un perfil del puesto de trabajo proporciona una información más útil que una simple descripción del mismo. Mientras que una descripción del puesto de trabajo establece funciones, formación y experiencias requeridas, un perfil del cargo por competencias aporta información acerca de cómo encaja el puesto en el contexto de la organización. Perfila qué conexiones va a tener la persona que va a desempeñar el trabajo, con las demás personas de la organización. Considera cómo va a impactar el puesto en la organización, así como criterios concretos de evaluación del desempeño.

Este perfil del cargo viene a erigirse como el nexo por excelencia que permite dinamizar las competencias laborales en la gestión empresarial. Según Recio (2009), esta es la razón por la cual los perfiles con base en las competencias superan los tradicionales calificadores de cargos. Mientras los calificadores de cargos ponen énfasis en lo que debe “hacer y conocer” el ocupante del cargo, el perfil de competencias insiste en lo que debe “poseer y demostrar” la persona para lograr un desempeño superior.

Por todo lo anterior, Cuesta (2010) plantea que el perfil de cargo por competencias marca un hito metodológico fundamental y sin dudas tiene una conexión técnico organizativa básica con el resto de las actividades claves de GRH, en particular con la formación, la selección, la evaluación del desempeño y la compensación laboral, como refleja la figura 3.

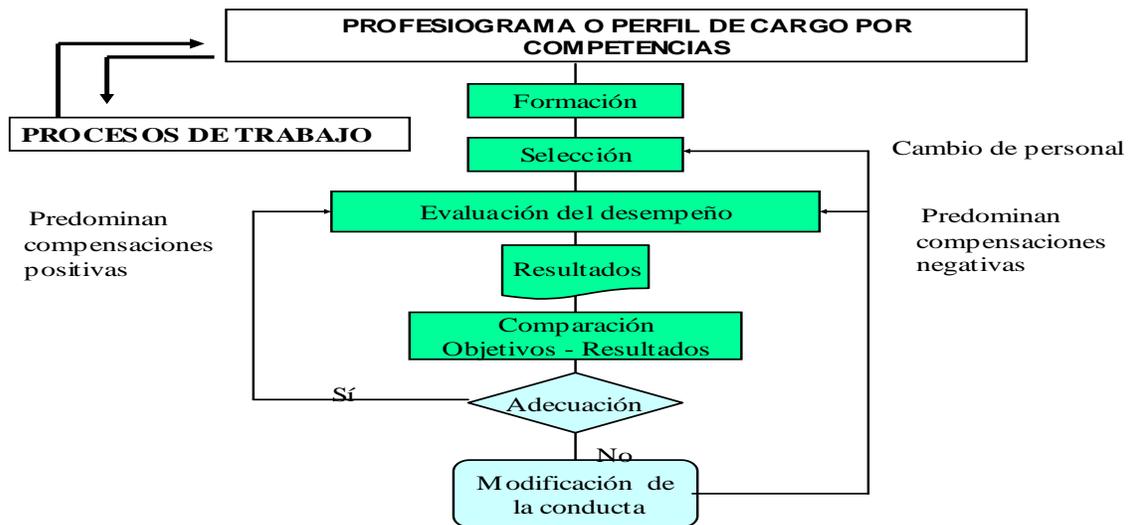


Figura 3. Perfil de cargo por competencias en su relación con actividades claves de GRH
Fuente: Cuesta (2010)

Esto corrobora una vez más, que sin una descripción precisa del puesto de trabajo todas las actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos citadas anteriormente tendrán validez cuestionable. Dado que la calidad de la información comprendida en los perfiles de competencias dependerá en gran medida de la

adecuada selección de los métodos a emplear, conocer las características de aquellos más utilizados, resulta una necesidad evidente.

1.2.1 Métodos y técnicas para el diseño de perfiles de competencia de los cargos

Según Billarou N. (2001), la identificación de las competencias requeridas para determinado cargo representa una tarea nada fácil, específicamente por tres motivos:

- En primer lugar, ningún cargo tiene contenido fijo en el tiempo y hay que evitar efectuar descripciones que hagan rígida la naturaleza de la misión que lo define.
- En segundo lugar, un mismo cargo puede ser ocupado de manera distinta por individuos distintos.
- Y finalmente hay que desconfiar de las denominaciones de cargos, un mismo nombre, en una misma empresa puede corresponder a competencias diferentes porque el entorno y la situación son desiguales.

Por ello, para la identificación de las competencias requeridas para cada cargo habrá que escoger en dependencia de las condiciones concretas un método de análisis destinado a reunir las informaciones y traducirlas en listas de competencias.

Según Cuesta (2000), en la literatura científica se registra una serie de métodos para derivar los perfiles. Relacionado con ellos, Soltura (2007) realizó un estudio comparativo de los diferentes procedimientos que suelen emplearse para tales fines. En ellos encontró seis métodos que son aplicados en las organizaciones para la identificación de las competencias de los perfiles de cargos, ellos son: el análisis ocupacional, la metodología DACUM¹⁶, el análisis funcional, el método ETED¹⁷, el método de incidentes críticos y el método de expertos Delphi por Rondas.

Dentro de las técnicas que suelen ser utilizadas para determinar las competencias requeridas que luego podrán utilizarse para determinar un perfil del puesto se encuentran: la observación directa, la revisión documental, las entrevistas - entre ellas

¹⁶ Desarrollo de un Currículo: Es un método de análisis ocupacional encaminado a la obtención de resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación.

¹⁷ Empleo Típico Estudiado en su Dinámica: Las competencias se diseñan, fundamentándose en la relación de un puesto de trabajo con los demás trabajadores de la organización.

las focalizadas- y otras de trabajo en grupo, algunas de las cuales se describen a continuación:

- El panel de expertos: uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización en formas de competencias requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo. Los expertos seleccionados deben ser buenos conocedores de las funciones y actividades que en general deben acometerse en un determinado puesto, así como de la misión, visión y de la estrategia organizacional de la entidad.
- Las entrevistas: se realizan mediante interrogatorios efectuados sobre la base de incidentes críticos¹⁸ a una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto.

Como ventajas de este método se destaca el hecho de que permite una identificación empírica de competencias superiores o diferentes a las generadas en el panel de expertos, se alcanza una precisión de lo que son las competencias y la forma en que estas se concretan en un puesto de trabajo o en un determinado rol.

- Delphi y el coeficiente de Kendall: resultan ser los métodos más utilizados, debido a que para su uso no es necesario que los expertos se encuentren relativamente cerca.

El Método Delphi consiste en una técnica de trabajo grupal donde no interactúan directamente los miembros del grupo, es decir se basa en aplicar un cuestionario o formulario a cada integrante del grupo para recabar su valoración sobre determinados aspectos, en este caso relativo a las competencias laborales.

El método de Kendall consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de los expertos, de manera que cada integrante del panel haya ponderado las competencias, según su orden de importancia. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico - simplificado en la actualidad con ayuda de procesadores estadísticos electrónicos - que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos

¹⁸ Este método fue inventado por Flanagan (1954) durante la Segunda Guerra Mundial y todavía se utiliza ampliamente en la actualidad. Como su nombre lo indica se trata de recoger incidentes que a los ojos de los expertos integrados son críticos, es decir muy importantes para la actividad descrita.

mediante el estadígrafo coeficiente Kendall (W). También puede aplicarse para determinar y evaluar las características que no pueden ser determinadas por medios de la medición.

No existe un método mejor o peor que los demás, sino que cada uno tiene sus ventajas y desventajas, así como campos de aplicación, en función de las características de los puestos de trabajo. Ello establece pautas para su complementación en aras de lograr resultados más eficaces.

En tal sentido, en esta investigación se defiende la complejidad del diseño de perfiles de competencia y el nivel de subjetividad que podría primar en la toma de decisiones en cuanto a qué competencias considerar, dicho proceso se constituye en un candidato en la experimentación con métodos y técnicas renovadas (como los de la prospectiva estratégica), cuya aplicación podría derivar soluciones novedosas. En específico se considera pertinente incorporar en dicho análisis otros métodos cuantitativos y herramientas de nueva generación, flexibles y abarcadoras, que contribuyan a potenciar el enfoque estratégico de los perfiles de competencia diseñados, como por ejemplo:

- El análisis estructural: es una herramienta de reflexión colectiva, que ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz de influencia que relaciona todos sus elementos constitutivos (variables). La combinación de la motricidad o arrastre hacia el futuro de las variables, con el valor de dependencia entre ellas, sustenta la idea de que el actuar sobre aquellas variables clave, provoca efectos de evolución en el resto del sistema, lo que le otorga el concepto de reto o variables estratégicas (Arango, Garza, Cuevas, Cordero y Estrada, 2013).
- Redes de influencias: no es más que un grafo (elaborado con asistencia de un software a partir de una matriz de influencias) compuesto por nodos y flechas, donde estas últimas denotan - según el grosor de sus líneas- la influencia de las variables. Esta red se considera poderosa y muy útil para calificar la medida en que cada una de las variables de un conjunto, influye en las demás y es influida por ellas.

En la actualidad el uso de las técnicas antes descritas se facilita con el empleo de diversos softwares estadísticos y matemáticos pertinentes como: Micmac versión 6.1.2; el Ucinet 6; Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis; el Statistic Packages for Social Sciences (SPSS) para Windows versión 26.0; así como las herramientas de los programas Excel y Word del paquete de Microsoft.

1.3 Propuestas metodológicas para el diseño e implantación de los perfiles de cargos por competencias

Es usual encontrar en las múltiples investigaciones disponibles sobre perfiles de cargos, la tendencia a elaborarlos en base a las competencias requeridas para asegurar un desempeño exitoso en el puesto; sin embargo, no existe un procedimiento de referencia para el diseño de los mismos que de modo general asegure la identificación de competencias de manera infalible.

En Cuba, al calor de la norma NC 3001:07, las organizaciones debían contar con un procedimiento documentado que rijan el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias, aunque no se precisaba cómo hacerlo. Ello propició una multiplicidad de propuestas metodológicas disponibles, sin embargo no se ha encontrado un procedimiento que homogenice el diseño de los perfiles de competencia ni tampoco una estructura distintiva de estos documentos.

Desde la academia también se han realizado en el país algunas contribuciones sobre el tema, entre las que destacan las desarrolladas por: Almanza (2011); Cuesta (2010); Soltura (2009; 2007); Marrero (2002); Sotolongo (1998) y la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, cuya propuesta se emplea en las prácticas pre-profesionales de estudiantes de tercer año de esta carrera desde el curso escolar 2006-2007.

Este último fue comparado por Medina y Vitier (2017) con los procedimientos utilizados por un grupo de empresas que hasta el 2013 tenían un SGICH certificado con la NC 3001:2007¹⁹; estructurando su análisis a partir de cuatro criterios o unidades de

¹⁹ Según datos ofrecidos por la Oficina Nacional de Normalización, hasta fines de 2013 eran 39 las empresas en Cuba con el SGICH certificado por la NC 3001:07. Sin embargo, dicho estudio abarcó una muestra de los procedimientos empleados solo en 10 de estas organizaciones (6 ubicadas en La Habana y 4 en otras provincias)

análisis (UA)²⁰ que les permitió constatar que entre los procedimientos estudiados existe un mayor número de aspectos similares que diferentes; posibilitando además, identificar tendencias y/o regularidades en el ejercicio del diseño de los perfiles de competencia en la práctica empresarial cubana.

A partir de dicha investigación, así como de otras consultadas²¹, se puede hacer la siguiente caracterización de los procedimientos empleados para tales fines, como sigue:

- Los procedimientos se llevan a cabo con la finalidad de diseñar perfiles de cargos por competencias a partir de necesidades gestadas en las organizaciones, vinculadas fundamentalmente al Sistema de Gestión de la Calidad y a la certificación del SGICH.
- Los referentes teórico-conceptuales en los que se sustentan los mismos se relacionan con la Gestión del Capital Humano y el Enfoque de Gestión por Competencias, contextualizados a las condiciones concretas del país.
- Los procedimientos generalmente se estructuran en cuatro o cinco fases cuya denominación y contenido responden, indistintamente, a la preparación, identificación de las competencias, diseño del perfil y su aplicación (figura 1 del anexo 5).
- Las propuestas analizadas sugieren el empleo de métodos y técnicas preliminares a la determinación de competencias (análisis documental y entrevistas); así como métodos concluyentes para su identificación y validación. El más recurrido para ambos fines es el Delphi por rondas (figura 2 del anexo 5).
- En cuanto al modelo del perfil del cargo por competencias sugerido en dichos procedimientos - según muestra la figura 4 - en su formato se incluye sus diferentes componentes, aunque solo en el 50% de ellos se explicita la nivelación de las competencias y sus dimensiones.

²⁰ Las UA consideradas por estas autoras para efectuar la comparación entre dichos procedimientos fueron: referentes teórico-conceptuales que sustentan el trabajo con las competencias; métodos y técnicas aplicados para el diseño de los perfiles de cargo, incluyéndose además el análisis de los componentes del perfil y su aplicabilidad; es decir, la relación que este guarda con los procesos que integran la Gestión del Capital Humano.

²¹ Almanza (2011); Cárdenas y Sangurima (2015); Henríquez y Soto (2016); González (2017); Jiménez, Ruiz y Solís (2018); Martín, Loredo y Álvarez (2018).

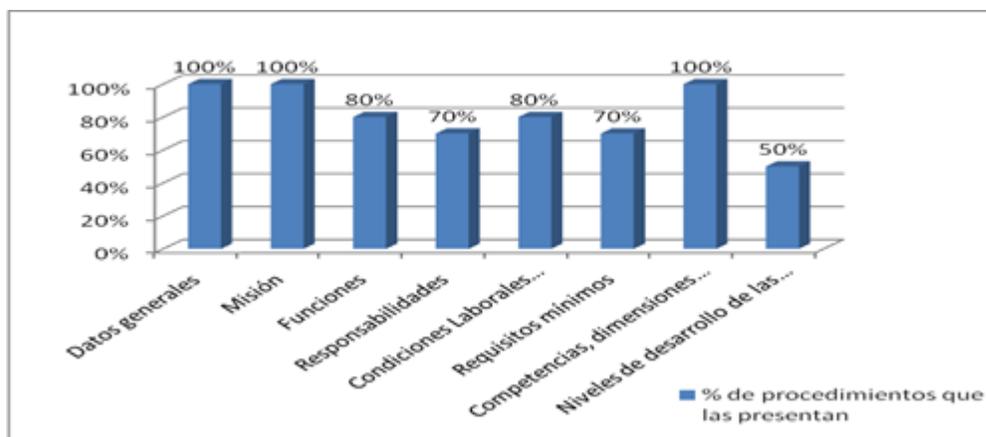


Figura 4. Principales contenidos incluidos en el perfil del cargo por competencias de los procedimientos analizados

Fuente: elaboración propia

A pesar de sus similitudes y logros, también se han identificado como limitaciones²² en los procedimientos analizados, las siguientes:

- Poca variedad en los métodos y técnicas concluyentes sugeridos tanto para la identificación como para la validación de las competencias a incluir en los perfiles; así como para el estudio de las condiciones laborales, pues generalmente se constata por medio de la observación, el cumplimiento de las normativas vigentes en materia de Seguridad y Salud del Trabajo; enfatizando en las condiciones externas del sujeto.
- En el perfil del cargo por competencias, en el contenido que responde a la descripción de las “condiciones laborales”, suelen incluir por regularidad, solo condiciones de tipo específicas de la actividad²³ y del puesto de trabajo²⁴ y en menor proporción las condiciones organizativas (Ej. horario y régimen de trabajo y descanso), ambientales (Ej. aquellas vinculadas con el lugar de trabajo y la descripción del ruido, la ventilación y la iluminación) e interiores (relacionadas con la seguridad y salud, específicamente asociada a los riesgos – no solo físicos- y enfermedades a las que se expone el trabajador).

²² Ver figura 3 del anexo 5.

²³ Son las relacionadas con el tipo de gasto (físico o intelectual).

²⁴ Se relacionan con los medios y equipos de trabajo incluidos los de seguridad, necesarios para prevenir los riesgos.

- En el contenido “requisitos mínimos personales”, solo se especifica el nivel académico propicio para el cargo, sin referir las especialidades preferentes para ocuparlo, los años de experiencia y la formación que debe poseerse para lograr un desempeño exitoso en la actividad.
- En el perfil diseñado se incluyen las competencias con sus dimensiones o unidades; pero no contiene la definición de cada competencia ni el nivel de desarrollo que se requiere para cada una, en pos de que el trabajador logre alcanzarla.

En los procedimientos que sugieren en la etapa de implementación elaborar un plan de acción para este fin, no se potencia el pensamiento basado en riesgos como vía para garantizar la calidad del proceso.

1.4 Estado actual de la implementación de la Gestión por Competencias en el sistema Campismo Popular

La generalización al sector empresarial cubano del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (DL 252/07) permitió comenzar el proceso de mejora continua de manera planificada y organizada en todas las empresas del país, lo que unido a un marco legal favorable²⁵, sin duda se ha convertido en un factor excepcional para introducir cambios pertinentes y desarrollar la GRH con enfoques cualitativamente superiores como el enfoque estratégico, proactivo y la gestión por competencias.

Específicamente, en el sistema empresarial del sector turístico cubano se han desarrollado múltiples investigaciones (Bermejo, 2014; Almanza, 2011; Cedeño, 2009; Alfonso, 2009; Delgado, 2003; Sorribes, 2002; entre otros) que con objetivos específicos y diferentes perspectivas de investigación abordan algunos aspectos relacionados con la GRH dado el rol estratégico que representa esta actividad en los resultados organizacionales.

En el caso particular de las empresas adscriptas a la OSDE Campismo Popular, se han llevado a cabo muy pocas investigaciones relacionadas con la implementación de las nuevas normativas que en el territorio nacional se han emitido relacionadas con la

²⁵ Se refiere, por ejemplo, a la aprobación por la ANPP de la Ley 116 “Código del trabajo” y por el Consejo de Ministro su Reglamento, el Decreto Ley 326/2014 y más recientemente al Decreto Ley 334 y los Decretos 335 y 336/2017.

GRH en general, y con la GC en particular; y no se han encontrado antecedentes investigativos que permitan enmarcar esta investigación, solo aquellos documentos que en el marco de la organización, han servido para desarrollar la GRH.

En la entidad adscrita a dicha OSDE en Guantánamo, a partir de la información recopilada por medio de la revisión documental, la observación directa, el criterio de expertos y entrevistas efectuadas con su personal, se constató la existencia de insuficiencias en esta actividad que revelan la incipiente implementación del enfoque de GC, entre las que se destacan:

1. La estrategia de gestión del capital humano carece de enfoque por competencias.
2. Desconocimiento de los dirigentes y trabajadores en general, sobre la GC, su importancia y beneficios.
3. Aún se emplean diseños tradicionales de puestos de trabajo que no contemplan las competencias requeridas para el cargo y no se ajustan a la estrategia organizacional, ni a las características de las áreas e instalaciones de la empresa.
4. No existe un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias.
5. No está constituido el comité de competencias de la organización.
6. Es limitada la aplicación de la información contenida en los perfiles de cargo en el ejercicio de las actividades de la GRH, solo se consideran indicadores ambiguos.

Estas insuficiencias no solo revelan la necesidad de perfeccionar la GRH en la entidad, sino que refuerzan la pertinencia de incorporar las competencias laborales como elemento integrador de las actividades que conforman el SGRH de esta empresa. En este sentido, la construcción e implementación de perfiles de cargos por competencias, constituye una tarea impostergable para transitar a un estadio superior.

Al no existir antecedentes de estudios en esta organización en cuanto a procedimientos para la implantación de perfiles de cargos por competencias que promuevan un desempeño laboral superior, se pone de relieve la necesidad de disponer de un procedimiento propio para ello, lo que reafirma la importancia y pertinencia de esta investigación.

Conclusiones del capítulo 1

- La necesidad de gestionar las personas que laboran en una organización siempre ha sido imperiosa para maximizar su rendimiento; con estos fines en las últimas décadas emergen nuevas perspectivas para su gestión, como el enfoque basado en las competencias laborales.
- Los modelos actuales del SGRH incluyen a las competencias laborales como elemento integrador de las actividades que lo conforman; de ahí que la elaboración de los perfiles de cargos por competencias se constituya en premisa para la proyección y el logro de las conexiones técnico – organizativas requeridas entre las actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos.
- El desarrollo incipiente que hasta la fecha ha logrado la implementación de la Gestión por Competencias en el OSDE Campismo Popular, en particular su empresa en Guantánamo ha limitado un desempeño laboral superior, que unido a las limitaciones identificadas en las propuestas metodológicas consultadas, generan la necesidad de contar con un procedimiento propio para la implantación de perfiles de cargos por competencias que sustenten la implementación de estrategias relacionadas con el capital humano coherente con el proyecto estratégico de dicha entidad.

CAPÍTULO 2 PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLANTACIÓN DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA CAMPISMO POPULAR GUANTÁNAMO

El presente capítulo incluye elementos que permiten la caracterización de la empresa objeto de estudio, también posibilitan revelar los aspectos generales de la situación actual de la actividad de diseño de perfiles de cargos por competencias que facilita una mayor comprensión de los componentes esenciales para la investigación.

Contiene además, el procedimiento propuesto para la implantación de perfiles de cargos por competencias en la Empresa Campismo Popular Guantánamo, realizándose una descripción de la concepción teórica -metodológica del mismo; así como la valoración de su factibilidad por un grupo de expertos.

2.1 Caracterización general de la Empresa Campismo Popular Guantánamo

La Empresa Campismo Popular Guantánamo, con sede radicada en calle Bartolomé Masó # 809, adscrita a la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) de nombre homónimo y subordinada desde el 2010 al Ministerio del Turismo, tiene como objeto social:

Brindar servicios de alojamiento, gastronómicos, recreación y animación socio-cultural a campistas nacionales y extranjeros en las instalaciones autorizadas por el Ministerio del Turismo, así como a comercializar de forma mayorista y minorista productos alimenticios y no alimenticios al sistema del Grupo Empresarial Campismo Popular, según la nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

La empresa cuenta con un proyecto estratégico para el período 2016- 2021, en el cual ha definido como misión la siguiente:

“Satisfacer las necesidades de alojamiento, recreativas y gastronómicas con un servicio de calidad, tranquilidad, privacidad, exclusividad y trato familiar, en un entorno acogedor, en contacto directo con la naturaleza mediante un personal profesional, que permita fidelizar la Empresa Campismo Popular y convertirla en líder del mercado territorial”.

Como visión del futuro, se ha planteado:

“Ser el sitio especial de los amantes de la naturaleza, la recreación, la cultura culinaria cubana y de los servicios de excelencia en un ambiente acogedor y con un personal eficiente y competitivo, con un alto nivel de fidelidad de los clientes a partir de una sólida imagen”.

Los objetivos de trabajo para el 2021 que se ilustran en la tabla 2.1, son consecuentes con las orientaciones de los organismos superiores; dan continuidad a la política de desarrollo de la OSDE Campismo Popular, aunque han sido contextualizados a las necesidades y condiciones concretas del territorio y la empresa, la cual ha incursionado en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial desde el año 2017.

Tabla 2.1. Objetivos de trabajo 2021 de la entidad

Objetivo	Contenido	Lineamientos vinculados
Objetivo No. 1	Disminuir el subsidio que se recibe del estado, incrementando la eficiencia económica y el control interno.	L. 18, 42, 69, 255, 256, 258, 263
Objetivo No. 2	Perfeccionar la gestión de la calidad, promoción y comercialización, con vistas a cumplir el plan de participación del turismo nacional, elevando la satisfacción del cliente.	L. 142, 257, 258, 259, 260, 261, 264, 265, 306, 313
Objetivo No. 3	Alcanzar niveles superiores en la Gestión Integrada del Capital Humano, priorizando la Política de Cuadros.	L. 8, 12, 20, 138, 142, 306, 313, 253, 257

Fuente: elaboración propia

Para la materialización de estos resultados organizacionales, la empresa dispone de una planta de 93 habitaciones equivalente a un total 412 capacidades desglosadas en cabañas de 2, 4 y 6 personas, con suplemento de ventiladores, mini bares, aires acondicionados y televisores.

Las cabañas se encuentran dispuestas en cuatro instalaciones de campismo radicadas en la rica geografía de la provincia, enclavadas en zonas de alto valor histórico y paisajístico, con alto flujo de servicios turísticos e instituciones culturales, educativas y deportivas.

En la estancia se incluyen además, servicios de gastronomía, recreación y venta minorista de diversos productos. Para el servicio de gastronomía se cuenta con restaurantes, cafeterías, parrilladas, bar, entre otros y el servicio de recreación oferta: sala de juegos, sala de video y televisión, pista de baile, así como actividades de animación, deportivas, de senderismo y baños en ríos y/o playas.

Asimismo, para el desempeño de sus funciones y actividades, la empresa cuenta con una estructura organizativa que se sintetiza en el organigrama mostrado en el anexo 6; y con una plantilla de 225 cargos cubierta en un 95%, compuesta según se muestra en los gráficos contenidos en el anexo 7.

La primera de estas figuras revela que en la empresa la mayor parte de los puestos pertenecen a la categoría ocupacional de servicios, ya que están vinculados a la actividad fundamental en procesos como Gastronomía, Alojamiento y Recreación, así como a otros de apoyo (Protección Física); lo cual garantiza una adecuada proporción 80-20²⁶ en la composición de la plantilla actual de cargos de la entidad.

Según se muestra en las figuras 2 y 3 del anexo 7, solo el 36.95% de sus trabajadores actuales son mujeres, las que (exceptuando las categorías de técnicos y administrativo) son minoría, incluso en aquellos cargos que están en contacto directo con los clientes; lo que unido al hecho de que solo el 27% de los trabajadores son graduados de nivel superior y de estos apenas un 5.6% se encuentran en las áreas de servicios (Gastronomía, Alojamiento y Recreación)²⁷, refuerza la necesidad de captar, seleccionar y desarrollar personal con competencias que respondan al desarrollo estratégico de la empresa.

²⁶ Se refiere tanto al % que representan los cargos vinculados a la actividad fundamental de la organización como a los que pertenecen a las áreas de apoyo, regulación y control de su estructura organizativa.

²⁷ Esto no quiere decir que la fuerza laboral no sea calificada, ya que la mayoría de los trabajadores tienen vencidos el duodécimo grado o tienen alcanzado el técnico medio; y además poseen formación técnica en las diferentes especialidades del servicio turístico.

Tal pretensión resulta viable teniendo en cuenta que la empresa cuenta con un colectivo laboral relativamente “maduro”, con un promedio de edad de 43 años, donde el hecho de que el 92% de sus trabajadores – como muestra la figura 4 del Anexo 7 no superen los 45 años de edad, facilita el aprendizaje y el desarrollo de las competencias requeridas.

2.1.1 Caracterización de la actividad funcional de Gestión de Recursos Humanos en la empresa

Dado que el buen desempeño del personal de la organización está determinado en alguna medida por la adecuada Gestión de Recursos Humanos en la entidad, y está a la vez por el nivel de competencias del personal que desempeña las diferentes funciones y tareas que dicha actividad implica (Cuesta, 2010), en este epígrafe se realiza una sucinta descripción sobre la misma en la empresa objeto de estudio.

Como se puede apreciar en el organigrama que sintetiza su estructura la entidad cuenta con una Dirección de Recursos Humanos; unidad organizativa que se encarga de gestionar las actividades relacionadas con la organización y planificación de la plantilla, el reclutamiento, selección, formación y desarrollo profesional, evaluación del desempeño, estimulación, capacitación, protección y organización del trabajo del personal de esta organización, trámites administrativos, prevención de riesgos; de aplicar y velar por el cumplimiento de la legislación laboral y salarial vigente, así como de otras funciones.

Para su cumplimiento se cuenta con un total de ocho cargos, cuatro de los cuales radican en la sede central de la empresa y los restantes en cada una de las bases de campismo del territorio. El 87.5 % de ellos se encuentran cubiertos por féminas y el 63% de sus ocupantes son graduados de nivel superior; aunque todos han sido habilitados en la materia.

Al realizar su planeación la Dirección de RH consecuente con el proyecto estratégico de la empresa, definió como misión: lograr un recurso humano profesional, capaz de superar las expectativas de nuestros clientes con una atención personalizada y un sello distintivo de cubanía.

Como visión: somos un recurso humano con un nivel competitivo adecuado dentro del producto turístico, diferenciando nuestra empresa por la profesionalidad y excelencia en los servicios, potenciando la amabilidad y hospitalidad que nos caracteriza.

Y formuló para el año 2021 los objetivos de trabajo siguientes:

Tabla 2.2. Objetivos de trabajo 2021 de la DRH

Objetivo	Contenido
Objetivo No. 1	Fortalecer, elevar y preservar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores
Objetivo No. 2	Incrementar la ejemplaridad del liderazgo y la combatividad de los cuadros, dando cumplimiento a los preceptos establecidos en el Código de Ética, elevando la unidad de acción y el sentido de pertenencia de los trabajadores
Objetivo No. 3	Establecer el trabajo político- ideológico personalizado en función de elevar la moral revolucionaria
Objetivo No. 4	Cumplir con calidad el proceso de selección establecido en el 100% de los cuadros y trabajadores que ingresen a la organización, logrando transparencia en todo el proceso
Objetivo No. 5	Realizar los diseños de puestos, priorizando los que se encuentran vinculados directamente con el servicio
Objetivo No. 6	Elevar el desarrollo de los RH para contribuir al mejoramiento continuo de nuestro producto
Objetivo No. 7	Perfeccionar el sistema de capacitación y superación para cuadros y trabajadores de acuerdo con la metodología trazada
Objetivo No.8	Lograr que la evaluación del desempeño se convierta en una herramienta clave en la medición de los resultados del trabajo
Objetivo No.9	Reducción del coeficiente de gasto de salario por peso de ingreso anual en un 0.5%
Objetivo No.10	Implementar el sistema de pago y estimulación por resultados del trabajo
Objetivo No.11	Lograr la preparación integral por la vía de capacitación a cuadros y trabajadores para enfrentar el Perfeccionamiento Empresarial

Fuente: elaboración propia

En ellas se puede apreciar, que la necesidad de incorporar, desarrollar y disponer permanentemente de personal competente – sobre todo en los cargos vinculados directamente con el servicio- se encuentra implícita; y para ello la descripción de los puestos a través de los perfiles de cargos por competencias resulta impostergable (objetivo No.5).

2.1.2 Caracterización y estado actual de la actividad de diseño de perfiles de cargos en la empresa

Para la obtención de la información necesaria relativa a la situación actual que presenta la actividad de diseño de perfiles de cargos en la empresa, fue preciso realizar entrevistas al personal del área de RH (anexo 8), y recurrir a otras técnicas como la observación y la revisión documental.

La aplicación de la herramienta, comenzó a revelar una serie de dificultades, en primer lugar, motivadas por la falta de conocimientos y comprensión. A partir de entonces y dada la necesidad de crear las bases organizativas para desarrollar un fuerte sistema de GRH acorde con los niveles de competitividad, la entidad ha proyectado su perfeccionamiento y mejora continua.

Con su empleo se pudo constatar que en la organización objeto de estudio se han empleado desde su creación los calificadores y perfiles para documentar la descripción de los diferentes cargos; aunque estos últimos fueron diseñados tomando como referentes calificadores propios y comunes, pero que no fueron diseñados específicamente para la actividad turística.

Estos documentos fueron elaborados para todos los cargos aprobados; se encuentran en formato plano en el expediente laboral de cada trabajador y disponibles también en formato digital.

En su construcción participó exclusivamente el personal de RH de la empresa y solo en el 2010 fueron revisados en su totalidad en el marco de la adscripción de la empresa al Ministerio de Turismo (MINTUR).

Para profundizar en el diagnóstico, se escogió una muestra²⁸ de los perfiles de 142 cargos; la que utilizando el método de muestreo aleatorio simple estratificado, quedó conformada como se muestra en la tabla 2.3.

²⁸ Para su determinación se empleó el software Sample.exe; el que garantiza la representatividad de dicho tamaño de muestra para una población de 225 cargos que conforman la plantilla cubierta actual de la empresa; con un nivel de confianza de 95% y un nivel de precisión de 5%, preestablecidos por el autor de dicha investigación.

Tabla 2.3. Descripción de la muestra de calificadoros de los cargos analizada

Cargos	Categoría ocupacional	Cantidad de calificadoros
Recepcionista hotelero	Servicios	4
Dependiente de servicios gastronómicos	Servicios	43
Operario de mantenimiento de equipos e instalaciones	Obrero	5
Camarera de habitación	Servicios	13
Técnico en actividades deportivas y recreativas para el Turismo	Servicios	8
Especialista B en gestión económica	Técnico	15
Gestor de venta	Servicios	4
Encargado de almacén	Obrero	5
Chofer "C"	Obrero	7
Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos	Técnico	7
Capitán de Salón	Servicios	7
Elaborador de Alimentos	Servicios	12
Cocinero Integral A	Servicios	12
Total		142

Fuente: elaboración propia

Para el estudio de los documentos muestreados se tomó en cuenta tres unidades de análisis fundamentales: los componentes que consideraran dichos documentos, los aspectos que contienen cada uno de los componentes, así como las insuficiencias o limitaciones que presentan.

El análisis efectuado bajo la perspectiva de estos criterios permitió revelar que en la elaboración de estos documentos se han incluido los tres componentes principales del perfil del cargo; aunque no en todos los casos abarcando los contenidos requeridos en cada uno de ellos, ni siguiendo un orden y formato homogéneo.

En relación a ello, en la tabla 2.4 se resume las principales limitaciones identificadas en los contenidos de cada uno de los componentes desarrollados en los perfiles de cargos estudiados.

Tabla 2.4. Principales limitaciones identificadas en la muestra de los perfiles de cargos analizada

Componentes	Limitaciones	Cantidad de perfiles que la presentan
Contenido del puesto	1.No identificar como parte de los datos generales del cargo la unidad organizativa a la que pertenece	128
	2.No especificar la subordinación directa del cargo; ni los cargos subordinados al mismo (cargos de dirigentes)	139
	3.No referir los pagos suplementarios de los que se puede beneficiar el ocupante del puesto	142
	4. Incluir el nombre de la persona ocupante del puesto	11
Requisitos y responsabilidades	5.No referir las especialidades preferentes para ocupar los diferentes puestos, los años de experiencia y la formación que debe poseerse para lograr un desempeño exitoso en la actividad	109
	6. No referir "requisitos físicos o de apariencia" ²⁹ ni de personalidad (temperamento, rasgos actitudes)	128
Condiciones de trabajo	7.No referir las condiciones organizativas (Ej. horario y régimen de trabajo y descanso), ambientales (Ej. aquellas vinculadas con el lugar de trabajo y la descripción del ruido, la ventilación y la iluminación) e interiores (relacionadas con la seguridad y salud, específicamente asociada a los riesgos – no solo físicos- y enfermedades a las que se expone el trabajador)	87

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, el análisis reveló que actualmente estos perfiles de cargos resultan inadecuados, tanto por el contenido - que ya no se corresponde con la actual dinámica de los cargos ni con el proyecto estratégico de la empresa- como por su concepción técnica, eminentemente "tayloriana". Añadiendo además, el hecho de que las condiciones de trabajo precisadas en la mayoría de ellos no se ajustan del todo a la realidad de las actividades que se realizan en sus instalaciones.

Sin embargo, más preocupante que las limitaciones identificadas en dichos documentos en sí, resulta la insuficiente aplicación en la práctica de las actividades de

²⁹ Esto último cobra importancia cuando se trata solo de cargos cuyos requerimientos son muy específicos por el propio contenido de la actividad y las condiciones laborales en las que se inserta (por ejemplo, los cargos vinculados directamente al servicio principal de esta empresa). No obstante, debe manejarse cuidadosamente en qué cargos y situaciones ha de usarse, siempre como criterio de idoneidad y no como móvil que puede conducir a la discriminación y al prejuicio.

la GRH de esta empresa; pues al decir de los entrevistados, parte de la información contenida en ellos suele implementarse parcialmente solo en los procesos de reclutamiento, selección del personal, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo.

Para ahondar en el estudio, también se aplicó una encuesta (anexo 9) a una muestra de 150 trabajadores de la empresa³⁰. La información obtenida fue procesada con la versión 26,0 del software SPSS, alcanzando los resultados mostrados en el Anexo 10, que revelan la fiabilidad del instrumento aplicado y la existencia de un adecuado nivel de concordancia en el criterio de los trabajadores encuestados, a partir del valor obtenido de los coeficientes Alfa de Cronbach y W de Kendall ascendentes a 0,827 y 0,816, respectivamente. Del análisis de los datos recabados se pudo sintetizar que:

- No todos los trabajadores incluyendo dirigentes tienen claridad del propósito (15.3%), las funciones de su puesto (12%) y las responsabilidades de su cargo (28%); ni las condiciones laborales adecuadas en las que debe ejecutar su trabajo(22%); lo cual sugiere insuficiente comunicación y aplicabilidad de los perfiles de cargos en esta empresa.
- Quienes manifiestan tener conocimientos sobre estos aspectos (84.7% de los encuestados), expresan que los adquirieron por medio de su jefe inmediato (94.7%); mediante comunicación del personal de RH (73.5%), con la ayuda de los años de experiencia en el sector y en la empresa (10.1%); y en el menor de los casos (solo un 1.06%) refieren haberlos obtenido a través del perfil del cargo que desempeñan.
- Los elementos que solo algunos trabajadores (54%) refieren que les posibilitaría alcanzar un desempeño superior en su puesto de trabajo, no en todos los casos constituyen competencias; más bien se quedan en el plano de algún elemento de las mismas (valores; conocimientos, actitudes o habilidades), corroborando el poco empleo de este concepto en la entidad.

³⁰ Para su determinación se empleó el software Sample.exe; el que garantiza la representatividad de dicho tamaño de muestra para una población de 213 trabajadores emplantillados en la empresa actualmente; y con un nivel de confianza de 95% y un nivel de precisión del 10%, preestablecido por el autor de dicha investigación.

- De los trabajadores y dirigentes encuestados solo el 34% manifiestan conocer, qué es el perfil de competencias del cargo; y el 75.3% de ellos desconoce si existe este documento para su puesto de trabajo.
- Sin embargo, el 26% de los encuestados considera importante su elaboración y el 21.3% refiere estar de acuerdo con que se elabore el perfil de competencias de su cargo.

Estos resultados revelan el incipiente desarrollo que en la organización estudiada ha alcanzado el diseño de perfiles de cargos, lo que ha limitado un desempeño laboral superior; influyendo en esto el hecho de no tener identificadas las competencias que se requieren para la implementación de estrategias relacionadas con el capital humano coherentes con el proyecto estratégico de la empresa.

Al no existir antecedentes de estudios en esta organización en cuanto a procedimientos para su determinación y posterior elaboración e implementación de perfiles de cargos por competencias, por eso la necesidad de disponer de un procedimiento propio para la implantación de los mismos, resaltando así la importancia y pertinencia de esta investigación.

2.2 Concepción teórica – metodológica del procedimiento propuesto para la implantación de los perfiles de cargos por competencias en la Empresa Campismo Popular Guantánamo

El procedimiento que se propone tiene como objetivo conducir el proceso de implantación de perfiles de cargos por competencias que contribuyan al logro de niveles superiores de desempeño laboral en la Empresa Campismo Popular Guantánamo, con lo cual se propiciaría la materialización del proyecto estratégico empresarial. El mismo se fundamenta en los aspectos teóricos abordados en el primer capítulo de esta investigación, y entre las cualidades que lo caracterizan se destacan las siguientes:

- Flexible: por su capacidad de contextualización a diferentes organizaciones y hacia lo interno, y por la posibilidad de ajustar pasos durante la intervención.

- Dinámico y orientado hacia la mejora continua: pues concibe un proceso constante de revisión y ajuste de estos perfiles, en base a las exigencias del entorno; a las necesidades organizacionales, a las variaciones del contenido y al ambiente de trabajo de los puestos y al nivel de desarrollo profesional de sus ocupantes.
- Integrador: porque se concibe a partir de interrelaciones entre fases, etapas y pasos que brindan seguridad en su ejecución; y porque permite integrar la información obtenida en su desarrollo mediante el empleo de diferentes métodos y técnicas como insumo indispensable para la ulterior identificación de las competencias laborales claves; proceso en el que se refuerza el carácter sistémico de dicho concepto, a partir de la interacción entre los diferentes componentes que lo integran.
- Objetivo: ya que facilita sustentar -mediante los análisis efectuados, los métodos y las técnicas que propone emplear- la toma de decisiones en cuanto a la identificación y validación de las competencias laborales claves, de sus dimensiones e indicadores comportamentales para su nivelación, reduciendo el nivel de subjetividad y superficialidad en el diseño de dichos perfiles.
- Participativo: porque incorpora en el proceso, a los miembros del comité de competencias de la organización, a dirigentes y ocupantes de los propios cargos, todos en calidad de expertos.
- Creativo e innovador: ya que incorpora análisis, métodos y técnicas de acuerdo al análisis de la bibliografía consultada no se habían considerado en el proceso de identificación de las competencias laborales claves; y aunque establece pautas para la acción en tal sentido, enfatiza en la necesidad de continuar incorporando dosis de innovación y creatividad en el proceso.

Los clientes del procedimiento concebido son los trabajadores de la organización, y sus usuarios son los dirigentes y demás personal (especialistas, técnicos, entre otros) que gestionan los RH en la entidad.

Para lograr la efectividad en su aplicación se deben considerar las siguientes premisas:

1. La estrategia organizacional diseñada y consensuada con los trabajadores.

2. Las competencias distintivas de la organización y de los procesos de las actividades principales identificadas y validadas.
3. La existencia de los descriptores de cargos (profesiogramas o calificadores).
4. El liderazgo de la administración en el desarrollo del proceso de implantación de los perfiles de cargos por competencias.
5. La participación activa y consciente del personal implicado, incluyendo los propios ocupantes de los puestos en cuestión.

En la concepción del procedimiento fue tomado en cuenta el enfoque estratégico, destacándose la consideración del entorno como referente para el análisis que conlleva a la identificación de las competencias claves de los cargos en la organización objeto de estudio.

Asimismo se reconoce la necesidad de incorporar a dicho análisis la prospectiva, como método para anticipar la configuración de un futuro deseable (desempeño laboral superior a tono con la estrategia organizacional) y desde allí retroceder hasta el presente, e identificar las competencias laborales claves para el cargo; en base a las cuales diseñar un perfil de cargo insertado en la realidad, y que permita construir momento a momento en la entidad objeto de estudio, un accionar eficaz orientado hacia la adquisición y desarrollo de las competencias laborales que harán posible el futuro considerado como deseable.

La configuración anticipada de dicho futuro a partir de la construcción del perfil de cargo por competencias, en la concepción del procedimiento diseñado se apoya en el análisis de aspectos relacionados con los componentes del cargo en cuestión, así como en el estudio del sistema de trabajo de los puestos de trabajo correspondientes y del desempeño alcanzado en los mismos, no solo en el presente - como sugieren las propuestas metodológicas consultadas- sino con proyección hacia el futuro, pero con basamento en la experiencia del pasado.

En base a todo lo anterior, la construcción del perfil del cargo por competencias emergerá como resultado del análisis efectuado sobre lo que fue, es y debiera ser el cargo objeto de estudio para ajustarse a las exigencias que el futuro de la organización

y su entorno imponen; expresando tanto las competencias como el nivel de desarrollo requerido para lograr un desempeño laboral superior en los puestos de trabajo correspondientes a dicho cargo, y revelándose como una alternativa para - una vez implementado este documento- reducir la brecha que dista entre el estado actual y el estado deseado, según se muestra en la figura 5.

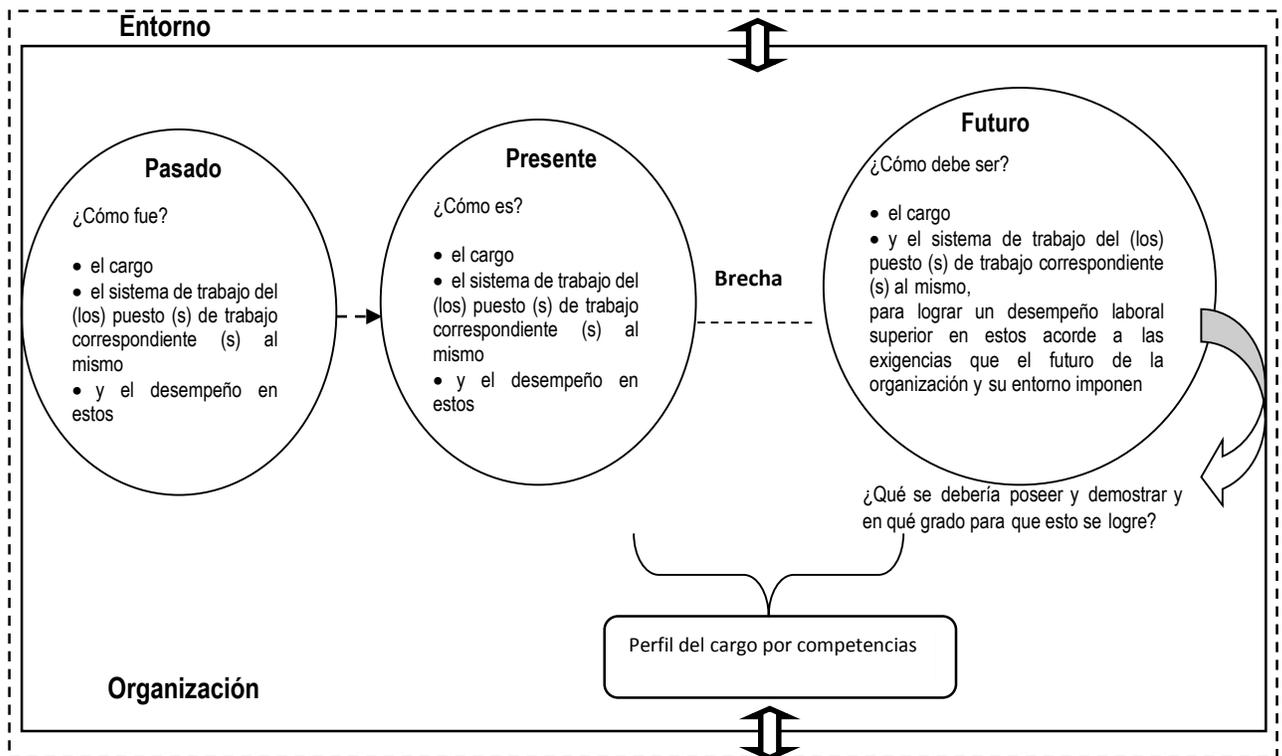


Figura 5. Representación gráfica del análisis para la construcción de perfiles de cargos por competencias
Fuente: elaboración propia

El procedimiento diseñado contiene la esencia de la actividad de análisis y descripción de puestos de trabajo, y está estructurado - según se muestra en el anexo 11 en cuatro fases que incluyen las funciones de planificación, organización, ejecución y control; las que cuentan con etapas y pasos que facilitan la retroalimentación y el ajuste como vías para obtener los resultados deseados.

La primera fase está encaminada a garantizar las condiciones previas para el desarrollo exitoso del proceso; la segunda fase tiene como objetivo analizar información relevante para el diseño del perfil del cargo por competencias. El propósito

de la tercera fase es la construcción de dicho documento; mientras que el de la cuarta es facilitar tanto la implantación de perfiles de cargos por competencias en la organización como la mejora continua de los mismos.

2.2.1 Concepción metodológica del procedimiento

En la concepción estructural del procedimiento que se propone se aplicó el enfoque de proceso, para exponer con mayor claridad la articulación y coherencia entre los diferentes elementos que lo componen (cuatro fases, diez etapas y cuarenta pasos). El mismo no debe interpretarse como un recorrido lineal, sino que en determinadas etapas habrá actividades simultáneas y de retroalimentación. Aunque, en el anexo 12 se expone una síntesis apretada de cada fase que describe sus etapas, propósito, las técnicas a emplear, así como los resultados esperados, a continuación se realiza una descripción más detallada al respecto.

2.2.1.1 Fase I. Preparatoria

El objetivo de esta fase es garantizar las condiciones previas necesarias para el desarrollo exitoso del proceso de implantación de los perfiles de cargos por competencias en la organización objeto de estudio. Su materialización requiere del desarrollo de las tres etapas que la conforman, y de la consideración de los elementos que se describen a continuación.

Etapas I. Justificación del estudio

Si bien el diseño de perfiles de cargos amerita ser un proceso participativo y sistemático, también resulta una actividad compleja, que demanda conocimientos técnicos y experiencias, exige dedicación, insumes recursos económicos, materiales, entre otros y sobre todo tiempo. Por tales motivos, para hacer un uso racional de los recursos se precisa ganar en claridad en cuanto a las razones que justifican la necesidad de emprender un proceso de esta índole; así como la selección de los cargos objeto de estudio³¹; todo lo cual permite esclarecer el propósito de la investigación y sus resultados, que es precisamente el objetivo de esta primera etapa.

³¹ Aunque se reconoce la necesidad de la construcción del perfil de cargo por competencias para todas las posiciones, también se señala la conveniencia de establecer un orden de prioridad entre las mismas, dado la imposibilidad real de efectuar este estudio simultáneamente para todos los cargos.

Su alcance exige el uso de técnicas como: revisión de documentos, tormenta de ideas, entrevistas, encuestas, criterios de expertos, principio de Pareto, matriz de criterios, votación ponderada, y otras técnicas de búsqueda de consenso.

Para el desarrollo de esta etapa se han de seguir los pasos mostrados en la figura 6.

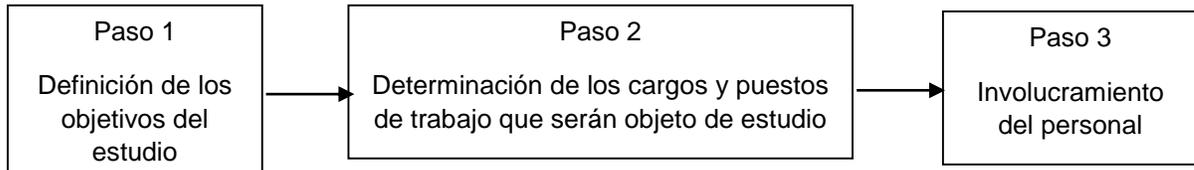


Figura 6. Pasos que integran la etapa I
Fuente: elaboración propia

Para desencadenar un proceso de diseño de perfiles de cargos por competencia en una organización, debe existir previamente una necesidad que conduzca a tomar una decisión de tal envergadura. En esencia ello ha de responder a un cambio en la estrategia, en la cultura organizacional, en la estructura y/o en las tecnologías de las tareas, que repercuta en el proceso de trabajo y que por ende modifique el contenido del puesto que se trate y/o su ambiente de trabajo. En cualquier caso es preciso definir si el estudio que se emprenderá es con el fin de diseñar (porque no existe) o de rediseñar (como parte de su mejora) el perfil de cargo por competencias de la posición en cuestión.

En este sentido, en la selección de los cargos y puestos de trabajo objeto de estudio se deberá partir de la interrogante: ¿vale la pena iniciar el estudio para este cargo y/o puesto desde el punto de vista económico, técnico, humano y social?, para lo cual habrá que tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

➤ de índole económica

Desde el punto de vista económico resaltan por su importancia:

- Aquellos cargos y puestos pertenecientes a los procesos claves de las actividades esenciales generadoras de valor para los clientes.
- Aquellos cargos que represente mayoría en la composición de la plantilla de la organización.

- Los cargos a los que pertenecen las operaciones que representan “cuellos de botellas” y que limitan el proceso de realización del servicio/producción.
- Los cargos cuyo contenido se realice en un ambiente de trabajo perjudicial para la seguridad, la salud y bienestar de los trabajadores.
- Los puestos en los que la introducción de una nueva tecnología haya implicado consideradas variaciones en el contenido y ambiente de trabajo.
- Los cargos de nueva creación, entre otros criterios.

➤ de orden técnico

Se sugiere considerar preguntas como:

¿Se dispone del personal con las competencias necesarias para emprender el estudio?

¿Se cuenta con la asesoría necesaria desde el punto de vista técnico para efectuarlo?

¿Se puede disponer de los recursos requeridos para realizar el estudio?

¿Con qué límite de tiempo se dispone para realizar el mismo?

➤ de índole social

Merecen atención todos aquellos cargos y puestos de trabajo en los que el desempeño de sus ocupantes esté afectando de manera sensible el desarrollo adecuado de los principales procesos/servicios; la calidad del producto y/o servicio; la seguridad, salud y bienestar de estos o del resto de los trabajadores; la consecución de los objetivos y metas organizacionales; entre otros criterios.

➤ reacciones humanas

Es preciso evaluar por anticipado los sentimientos e impresiones que despertará la investigación y sus resultados esperados en los ocupantes de los cargos y puestos objeto de estudio, así como en el resto del colectivo laboral.

En este sentido, para vencer la lógica resistencia al cambio que cualquier proceso de transformaciones impone, los factores de la entidad (PCC, UJC, CTC y la Administración) deben trabajar mancomunadamente para lograr el convencimiento (no la imposición) de la necesidad del diseño/perfeccionamiento de los perfiles de cargos

por competencias; explicando la trascendencia del cambio en la organización, su impacto en la sociedad; así como el papel que juegan los trabajadores en todo el proceso.

Es necesario persuadir al colectivo laboral de modo que interioricen que el proceso no se impone desde afuera; que es la propia entidad la que adoptó tal decisión a partir de los principios y requisitos establecidos en las normativas vigentes³² en el país, y de las propias características de la organización; ofreciendo un bosquejo de cómo y cuándo se pretende efectuar dicho proceso en la organización.

Para divulgar toda esta información se pueden preparar y distribuir en las diferentes áreas de trabajo de la empresa resúmenes con preguntas y respuestas, cartillas aclaratorias, correos electrónicos entre otras acciones comunicacionales que contribuyan a este propósito.

Etapa II. Preparación del grupo de trabajo que realizará el estudio

El objetivo de esta etapa es preparar a las personas que constituyen el grupo de trabajo (GT) designado para facilitar la implantación de los perfiles de cargos por competencias en la organización objeto de estudio.

En la conformación de dicho grupo es significativo tener presente que para alcanzar tal propósito debe considerarse la participación de personas (internas o externas a la organización) con experiencia y conocimientos técnicos en este tema, que puedan aportar opiniones y puntos de vistas esclarecedores³³; además, se debe incluir aquellas que por su dominio acerca del contenido y ambiente de trabajo de los cargos en cuestión, puedan emitir criterios enriquecedores para la construcción de dichos perfiles. Entre las personas a seleccionar se incluirá a los propios ocupantes de los cargos objeto de estudio, así como de los dirigentes involucrados; lo que se considera relevante para garantizar el principio de la “participación”.

³² Después del Decreto 281/2007, los Decretos 335 y 336/2017

³³ Entre estas personas se debe incluir –como es lógico– a los miembros del Comité de Competencias de la entidad, en caso de que este órgano esté formalmente constituido.

Asimismo, se sugiere que dicho GT esté liderado por un miembro de la alta dirección para ser consecuentes con una de las premisas del procedimiento; y que la cifra máxima de sus integrantes no exceda de nueve miembros³⁴.

En todos los casos, la selección de sus miembros debe sustentarse en base a la determinación del coeficiente de competencia (Kc)³⁵ y otros criterios de pertinencia establecidos por la organización, entre los que se pueden considerar: prestigio reconocido, méritos por la calidad del trabajo, nivel de exigencia y visión de futuro.

La constitución del grupo de trabajo se debe aprobar oficialmente por el director general de la organización; así como la misión, funciones y responsabilidades asignadas; todo lo cual debe ser oportunamente comunicado a sus miembros.

A pesar de la experiencia de sus integrantes, es preciso capacitar al GT en las temáticas que faciliten el desarrollo del proceso³⁶, dentro de las que se proponen: técnicas de trabajo en grupo; técnicas prospectivas, el método Delphi por rondas; el Decreto 281/07 y otras bases normativas afines al diseño e implementación de los perfiles de cargos por competencias; entre otros aspectos teórico – metodológicos que se consideren necesarios en función de las necesidades de capacitación que se hayan diagnosticado.

Estas actividades de capacitación deben estar encaminadas al logro de la cohesión del grupo de trabajo y al incremento de la calidad en la toma de decisiones relacionadas fundamentalmente con el diseño del perfil de cargo por competencias; por ello es necesario previamente concebir y aprobar el programa de capacitación pertinente.

El alcance de estos fines exige el empleo de técnicas como entrevistas, encuestas, revisión de documentos, análisis estadísticos-matemáticos, criterio de expertos, entre otras; así como recurrir a enfoques modernos de capacitación y a formas organizativas

³⁴ Para ser consecuentes con lo establecido por el Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo (2007), que sugiere esta cifra mínima en la conformación del Comité de Competencias de una organización.

³⁵ Para su determinación se deberá consultar la metodología referida por Hurtado de Mendoza (2007).

³⁶ El desarrollo de la capacitación puede ocurrir a cargo de un sujeto externo a la organización cuyos servicios hayan sido contratados/solicitados previamente.

para desarrollar la misma, que se ajusten a las características y exigencias de la organización y del propio grupo de trabajo.

Los pasos que integran a la segunda etapa, se detallan en la figura 7.

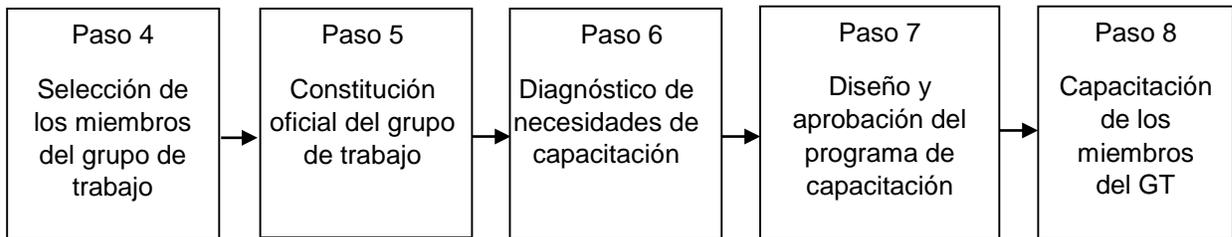


Figura 7. Pasos que integran la etapa II
Fuente: elaboración propia

Etapa III. Preparación del trabajo a desarrollar

Una vez constituido y preparado el grupo que facilitará el proceso de implantación del perfil de cargo por competencias para las posiciones objeto de estudio, es preciso preparar el trabajo a realizar por sus miembros, disponiendo qué se va a hacer, cómo, cuándo, por quién y con qué; lo que constituye el propósito de la tercera etapa de dicha fase.

Ello implica no solo la selección de los métodos y técnicas a emplear para la obtención y procesamiento de la información relativa al estudio que se pretende; sino la selección, diseño y preparación tanto de los instrumentos a aplicar como de la documentación y del material de trabajo a utilizar.

En particular, los miembros del grupo deben consensuar qué componentes y contenidos se van a considerar en el perfil a construir, así como el orden de los mismos; cuál ha de ser la estructura de los niveles³⁷ requeridos para la posterior nivelación de las competencias y dimensiones incluidas en el perfil construido, además del formato que asumirá dicho documento.

³⁷ Ejemplos de dicha estructura son las que establecen cuatro niveles (Base, En desarrollo, Avanzado, Experto) para cada una de las competencias claves definidas; y aquellas que establecen una clasificación numérica en una escala desde 1 hasta 5 con un grado de desarrollo semejante a la anterior.

El desarrollo de esta etapa incluye la elaboración del programa del trabajo a realizar por el GT, el cual - una vez aprobado por la autoridad correspondiente - ha de ser puesto en conocimiento de las personas implicadas en su consecución. Para la materialización de esta etapa y el logro de su propósito se sugiere recurrir al empleo de técnicas de generación de ideas y búsqueda de consenso; así como para la programación y calendarización de actividades (Diagrama de Gantt). Los pasos que ella implica se detallan en la figura 8.

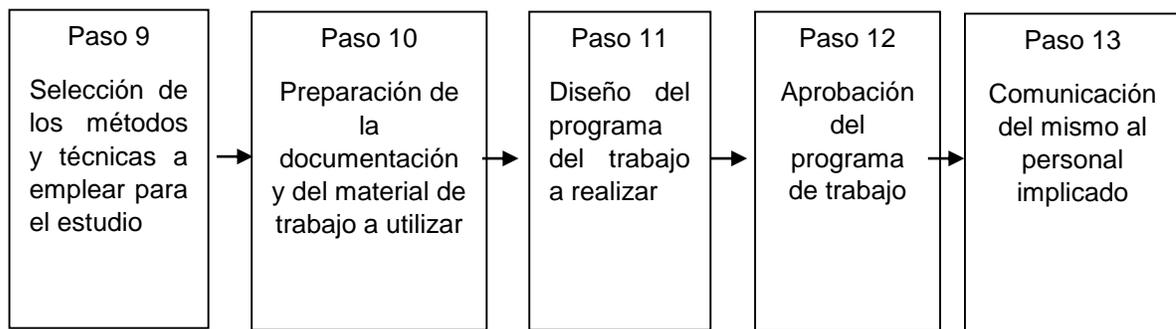


Figura 8. Pasos que integran la etapa III
Fuente: elaboración propia

2.2.1.2 Fase II. Analítica

Una vez creadas las condiciones pertinentes para emprender el proceso de implantación de perfiles de cargos por competencias en la organización, se hace preciso desencadenar el mismo al formularse las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las exigencias que el futuro de la organización y su entorno imponen al cargo objeto de estudio?
- ¿Cómo es actualmente el cargo, los puestos correspondientes al mismo y el desempeño logrado en ellos?
- ¿Cuáles son las limitaciones que les impiden al cargo objeto de estudio y los puestos correspondientes al mismo alcanzar las exigencias que la organización y su entorno imponen?

La segunda fase a partir de las dos etapas que la integran permite dar respuesta a las interrogantes anteriores, ya que tiene como objetivo analizar la información relativa al

cargo y puestos de trabajo objeto de estudio, así como a la organización y su entorno, relevante para la construcción del perfil de cargo por competencias.

Etapa IV. Contextualización

El perfil de cargo por competencias es un documento que en su estructura describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Por tal razón, resulta imprescindible analizar los aspectos relativos tanto al ambiente externo como al interno de la organización con vista a identificar las exigencias que dichos contextos demandan al cargo objeto de estudio, las que se convierten en referentes para la elaboración de los perfiles de cargos por competencias, y se constituyen en el propósito de la cuarta etapa. Para su materialización han de seguirse los pasos que se muestran en la figura 9.

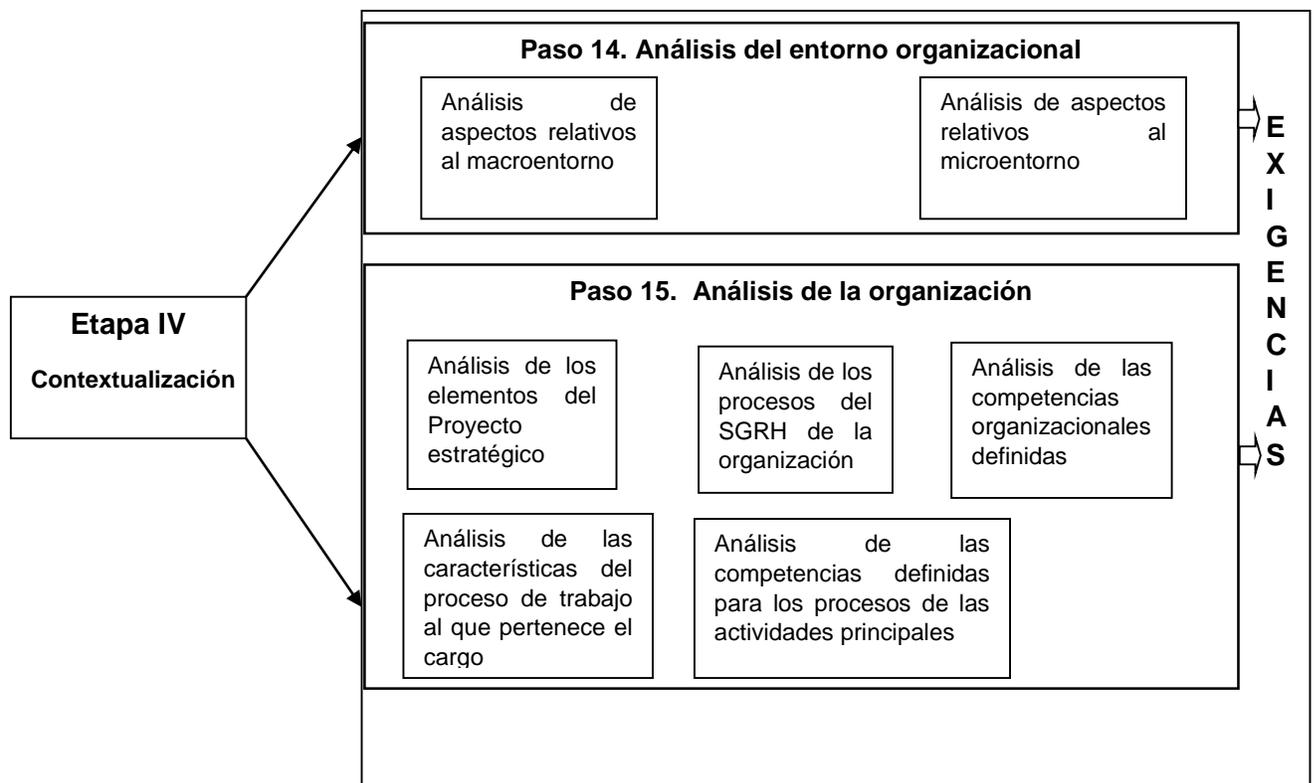


Figura 9. Pasos que integran la etapa IV
Fuente: elaboración propia

Como se observa en ella, en el análisis del ambiente externo se han de analizar cuestiones relativas al macro y microentorno de la organización que pudieran convertirse en exigencias para su desempeño, como por ejemplo los requisitos de sus clientes y otras partes interesadas; las ofertas de los proveedores, las ventajas de los competidores, el comportamiento del mercado de fuerza de trabajo, entre otros.

Con respecto a su ambiente interno se han de analizar aspectos relacionados con la historia y cultura de la organización; el objeto social, la misión, visión, los valores compartidos, los objetivos y otras categorías definidas en su proyecto estratégico, así como los diferentes escenarios contruidos a los que se enfrentará la entidad en el futuro; pues su materialización exigirá el desarrollo de determinadas competencias, o de la presencia de estas en mayor o menor grado.

Particular importancia se atribuye al análisis del estado actual de los procesos que forman parte del SGRH de la organización y que tienen expresión en los puestos de trabajo correspondientes al cargo estudiado; en especial de los indicadores o parámetros que se tienen en cuenta para seleccionar, capacitar, evaluar y estimular, a sus miembros, pues ello ha de brindar información relevante vinculada a las competencias; siendo necesario además, analizar las competencias organizacionales definidas previamente en la entidad³⁸.

Se deberá también examinar las características inherentes al proceso de trabajo del cual forma parte el cargo objeto de estudio, incluyendo su clasificación³⁹ y descripción⁴⁰; se efectuará el análisis de las competencias identificadas en la organización para los procesos de las actividades principales de la misma⁴¹.

Las exigencias que ambos contextos demandan al cargo objeto de estudio se tomarán de referencia para identificar las funciones y competencias del cargo, concretándose el estado deseado que se requiere del mismo.

³⁸ Esto responde al cumplimiento de una de las premisas para la aplicación del procedimiento.

³⁹ Si el proceso es estratégico, clave o de apoyo

⁴⁰ Se podrán emplear para ello técnicas como el diagrama analítico del proceso (OTIDA); el diagrama sinóptico del proceso (OPERIN); el flujograma, entre otras.

⁴¹ Esto responde al cumplimiento de una de las premisas para la aplicación del procedimiento

Por lo que se sugiere el empleo de técnicas como: la observación directa, la tormenta de ideas, criterio de expertos, encuestas, entrevistas y el análisis de la planeación estratégica, el listado de las competencias organizacionales y la de los procesos de las actividades principales previamente definidas.

Etapa V. Diagnósis

Las exigencias futuras que la organización y su entorno imponen al cargo en cuestión aportan elementos importantes para construir el perfil de cargo por competencias.

Identificar las restricciones actuales que presenta el cargo y los puestos de trabajo inherentes al mismo para alcanzar el estado deseado, también constituye una información notable a considerar previo al diseño de este documento, por lo que se constituyó en el propósito de la quinta etapa, integrada por los pasos que se muestran en la figura 10.

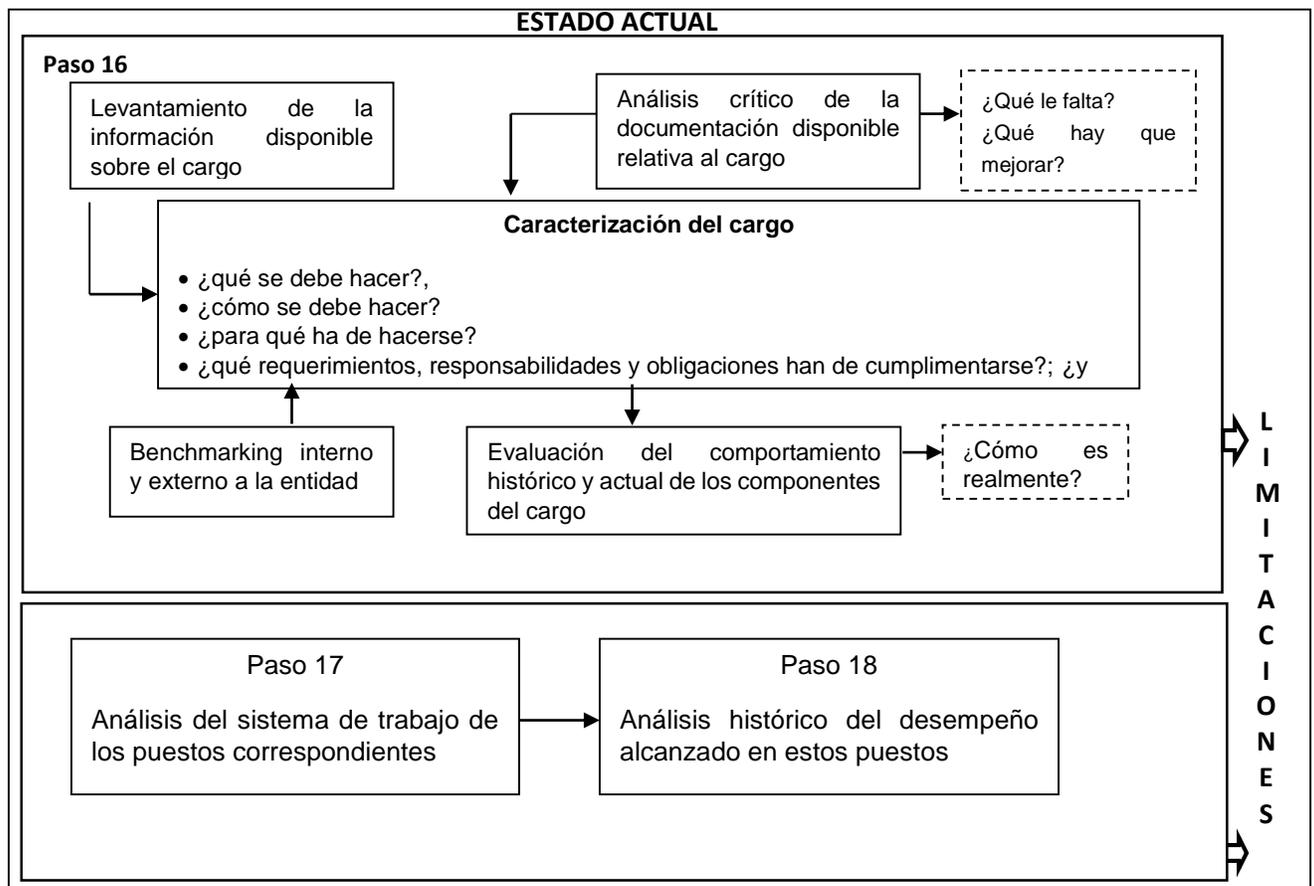


Figura 10. Pasos que integran la etapa V

Fuente: elaboración propia

El análisis del cargo objeto de estudio, precisa recopilar previamente información sobre la concepción del mismo, su contenido, exigencias y ambiente de trabajo, que incluya entre otros aspectos: la denominación del cargo, posición en la estructura organizacional, y específicamente su lugar en el proceso de trabajo del cual forma parte; la categoría ocupacional y el grupo de la escala salarial al que corresponde; el propósito del cargo y las tareas, funciones o actividades que se deben desarrollar; los requisitos y responsabilidades que entraña, así como las condiciones de trabajo que precisa.

Se ha de analizar la documentación disponible relativa a la descripción del cargo en cuestión (su calificador y perfil/profesiograma)⁴², con vista no solo a realizar un estudio crítico de la información que contienen sino para detectar aquellas limitaciones que presentan estos documentos y que han de ser resueltas, posteriormente, en el perfil del cargo por competencias que se diseñe.

En este sentido, deberá buscarse a modo de *benchmarking*⁴³, información actual y de interés relativa a estos aspectos para un cargo similar o equivalente, existente en la misma entidad y/o en otras de referencia que realicen actividades afines.

Todo este análisis ha de posibilitar una caracterización general del cargo, la cual revele: qué debe hacerse, con qué, cómo se debe hacer y para qué; qué requerimientos, responsabilidades y obligaciones han de cumplimentar sus ocupantes; y en qué condiciones físicas, organizativas y ambientales deben desempeñar el trabajo. Ello constituye un equivalente a una instantánea del cargo estudiado.

Sin embargo, se considera pertinente efectuar este análisis con una mirada retrospectiva en el tiempo, que posibilite obtener información y conocer cómo se han comportado históricamente los aspectos relativos al mismo, o sea, cuál ha sido el propósito del cargo desde su creación en la organización, sus funciones, tareas,

⁴² Se parte que como premisa estos documentos se encuentran disponibles en la organización

⁴³ Es una tecnología de dirección basada en aprender de las buenas experiencias de los demás, en especial de los competidores, quienes voluntariamente intercambian información para mejorar todos

requisitos, responsabilidades, entre otros; así como los motivos que propiciaron su evolución hasta la actualidad.

En el análisis de los puestos de trabajo correspondientes al cargo objeto de estudio se ha de examinar tanto el sistema de trabajo⁴⁴ como el desempeño histórico alcanzado en ellos.

El sistema de trabajo se constituye en pilar del SGRH (Cuesta, 2010), por ello en su análisis a nivel de los puestos en cuestión se ha de estudiar elementos relativos a la organización del trabajo.

Con este propósito se ha de examinar con sentido crítico información relativa a dichos puestos como: su clasificación, su diseño actual, los medios y métodos de trabajo que se emplean, los aspectos específicos de la tarea del puesto así como las condiciones de trabajo y características ergonómicas presentes (Marsán et al., 2011).

Especial interés se ha de prestar al estado de las condiciones de trabajo en los puestos. Para su estudio, además de evaluar el cumplimiento de las regulaciones legales vigentes en materia de Seguridad y Salud del Trabajo, se propone tomar en cuenta no solo las condiciones exteriores óptimas para el desempeño exitoso del trabajo (ruido, iluminación, ventilación, entre otros), sino también las interiores del trabajador (estrés, fatiga).

Asimismo, relacionado con la fuerza laboral como uno de los elementos del puesto de trabajo, será preciso analizar cómo ha sido hasta la actualidad el desempeño logrado en el mismo, para lo cual se podrán considerar indicadores como: volumen de producción/servicio, calidad, productividad del trabajo, índice de accidentabilidad, entre otros.

El análisis de la información recopilada en esta etapa no solo posibilita ganar en claridad acerca del estado actual del cargo objeto de análisis y sus correspondientes puestos de trabajo; sino que permite la elaboración de criterios sobre las restricciones que estos presentan y que limitan alcanzar las exigencias de la organización y su

⁴⁴ El sistema de trabajo aquí es entendido como un equivalente al constructo “tecnología de las tareas”, uno de los elementos fundamentales entre los “Factores de base” del modelo GRH DPC de Cuesta (2010); el cual abarca a equipos y materiales (componente hard) y el procedimiento de organización (componente soft).

entorno. En este sentido, será conveniente distinguir las que se deben meramente a su ocupante (fuerza de trabajo), de las restantes causales.

Para el desarrollo exitoso de esta etapa se recomienda emplear listas de comprobación⁴⁵, técnicas de registro y análisis del proceso de trabajo como el diagrama OTIDA, el OPERIN; técnicas para el registro y análisis de métodos de trabajo como el diagrama bimanual o el de actividades múltiples según corresponda; técnica del Diario de Actividades, el diagrama en planta del área de trabajo, análisis de indicadores, entrevistas⁴⁶, observación directa, criterio de expertos y revisión de documentos.

En este sentido, será necesario analizar por los investigadores documentos como: el organigrama y la plantilla de cargos; el Manual de Funcionamiento Interno, el de Obligaciones y Atribuciones de los cargos, el Plan de Prevención de Riesgos, el Manual de Seguridad y Salud en el trabajo, el Manual de Normas y procedimientos, el Manual de Identidad, el Manual de Calidad, el mapa de procesos y las fichas de procesos.

2.2.1.3 Fase III. Descriptiva

Una vez identificadas tanto las exigencias que la organización y su entorno imponen al cargo objeto de estudio, así como las limitaciones que actualmente presenta el mismo y los puestos de trabajo correspondientes, es preciso plantearse como preguntas:

¿Cómo debería ser el cargo y los puestos de trabajo correspondientes para alcanzar un desempeño superior en ellos acorde a las exigencias que la organización y su entorno imponen?

¿Qué debería poseer y demostrar el ocupante del cargo en cuestión para que esto se logre?

⁴⁵ Por ejemplo para evaluar el cumplimiento de los principios del equipamiento técnico-organizativo y de economía de movimientos tanto en el diseño del puesto como en el método de trabajo seguido por el ocupante del mismo.

⁴⁶ En específico para evaluar el estado de las condiciones de trabajo del puesto, se propone realizar la entrevista sugerida por Medina y Vitier (2017) a los trabajadores que se desempeñan en dichos puestos y que fueron previamente seleccionados como expertos.

La fase III descriptiva permite responder a estas interrogantes, ya que persigue como objetivo construir el perfil del cargo por competencias para la posición objeto de estudio, como expresión del estado deseado que se pretende alcanzar. Esta fase está compuesta por cuatro etapas y para su desarrollo es necesario considerar los elementos que a continuación se refieren.

Etapa VI. Proyección del perfil del cargo

El perfil de cargo o profesiograma debe corresponderse necesariamente con los objetivos y metas que se definen para afrontar la relación dialéctica de la organización y su entorno. En aras de potenciar esta sinergia, la presente etapa tiene como objetivo diseñar el perfil del cargo atemperado a las exigencias identificadas de la organización y su entorno, y para su cumplimiento deben realizarse los pasos que se muestran en la figura 11.

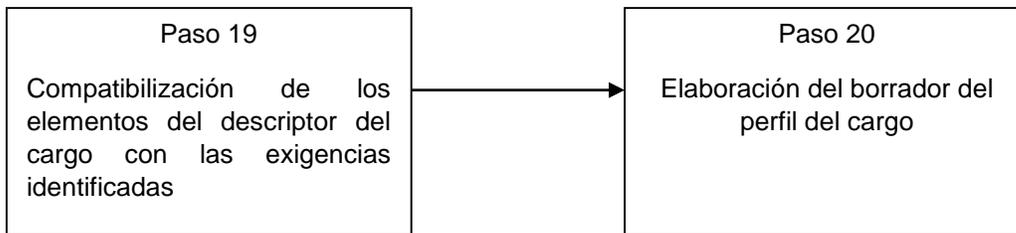


Figura: 11. Pasos que integran la etapa VI

Fuente: elaboración propia

Dado que como parte de la quinta etapa se realiza el análisis de los documentos disponibles en la entidad para efectuar la descripción del cargo, los mismos se deben compatibilizar con las exigencias identificadas.

Para ello se debe hacer un análisis paralelo, que al tomar como referentes tales exigencias así como las limitaciones identificadas en la fase anterior, se determine cómo quedará la redacción de cada uno de los elementos componentes del perfil de cargo. Se sugiere para facilitar el logro de este propósito efectuar un análisis similar al que se muestra en la tabla 2.5.

De esta forma, con los elementos resultantes de la última columna se conformará un perfil del cargo acorde con las exigencias de la organización y el entorno; el que se ajustará al formato preestablecido por el GT, en soporte plano y/o digital.

Asimismo, para el desarrollo de esta etapa y el cumplimiento de su objetivo se sugiere el empleo de técnicas como la revisión documental, el análisis funcional, el criterio de expertos, técnicas de generación de ideas y búsqueda de consenso como la tormenta de ideas, entre otras.

Tabla 2.5. Análisis para la compatibilización con vistas a la construcción del perfil del cargo

Exigencias de la organización y el entorno.				
	1			
	2			
	3			
	.			
	.			
	n			
Componentes del perfil del cargo*	Limitaciones identificadas en el descriptor de cargo actual	¿Se mantiene la redacción como aparece en el descriptor de cargo actual?		¿Cómo quedará la redacción en el perfil de cargo que se diseña?
		Sí	No	
Datos generales				
Denominación del cargo				
Departamento al que pertenece				
Procesos en los que interviene				
Cargo al que se subordina				
Categoría ocupacional				
Grupo escala				
Pagos suplementarios				
Misión del cargo				
Funciones				
.				
.				
m				
* en correspondencia con el formato preestablecido en el paso 10 de la etapa III				

Fuente: elaboración propia

Etapa VII. Identificación de las competencias claves para lograr un desempeño laboral superior en los puestos de trabajo correspondientes al cargo en cuestión

El propósito de esta etapa es listar de acuerdo a su nivel de importancia, las competencias laborales que resultan claves para un desempeño laboral superior en los puestos de trabajo correspondientes al cargo en cuestión, las que han de conformar el perfil de cargo por competencias.

La identificación de estas competencias laborales amerita la aplicación de técnicas para la generación de ideas como tormenta de ideas, criterio de expertos, observación directa y la entrevista de Incidentes Críticos⁴⁷ que se propone realizar a los miembros del GT (en calidad de expertos) con vista a determinar qué aspectos⁴⁸ resultan críticos para el cumplimiento exitoso del propósito y contenido del cargo determinado en la etapa anterior, tomando en consideración las exigencias de la organización y su entorno.

Dado que como resultado de la aplicación de las técnicas aplicadas puede obtenerse una amplia lista de estos aspectos, es preciso concentrarse solo en aquellos que resulten imprescindibles para un desempeño superior del trabajador, para lo cual se propone emplear el método del análisis estructural, más conocido como MIC-MAC⁴⁹.

Para su aplicación el GT mediante el empleo de técnicas de búsqueda de consenso, debe construir la matriz de influencia directa de cada uno de los elementos identificados sobre los restantes⁵⁰, y después procesar los datos con ayuda del software MIC-MAC, el cual aporta como resultado tablas y gráficos que muestran la posición de cada una de las variables, no sólo por su índice de motricidad y dependencia, sino por las relaciones directas e indirecta de estas.

En dependencia de estos resultados, serán seleccionados aquellos elementos que queden ubicados en el cuadrante I, es decir, aspectos con una alta motricidad y poca dependencia (variables claves); aunque en caso de valorarse como pertinente, podrán considerarse aquellos que presenten a la vez una alta motricidad y dependencia (variables de enlace), incluidos en el cuadrante II. Este proceder también facilitará la identificación posterior de las dimensiones e indicadores comportamentales asociados a cada una de las competencias laborales definidas.

⁴⁷ Ver anexo 13

⁴⁸ Se refiere a aquellos elementos de las competencias (habilidades, conocimientos, experiencias, sentimientos, actitudes, valores, motivaciones y características personales), que están asociados a este desempeño laboral.

⁴⁹ Es un método propuesto por Godet (2000) que permite analizar las relaciones entre variables, clasificándolas en función de su motricidad y dependencia, identificando así las de carácter más estratégico para el propósito que se define, en este caso para el logro de un desempeño laboral superior en el puesto.

⁵⁰ Para facilitar este análisis se sugiere realizar la interrogante siguiente: ¿existe una relación de influencia directa entre el elemento i y el elemento j? si la respuesta es negativa se anota cero en la celda correspondiente de dicha matriz; en el caso contrario, se evalúa si la relación de influencia directa es débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

En base a los elementos seleccionados y en aras de rescatar la sinergia propuesta por la definición de “competencia laboral” aportada por la Norma Cubana NC 3000/2007, se debe proceder a la determinación de las competencias claves del cargo, cuidando en su redacción que - de acuerdo a Cuesta (2010)- en su contenido estas se correspondan con competencias secundarias o complejas (holísticas a plenitud); sin precisarse de modo independiente apartados de conocimientos, actitudes, habilidades y cualidades personales, respectivamente.

Una vez determinadas las competencias, para su validación se recomienda desarrollar una primera ronda del Método Delphi en la que sean presentadas en un cuestionario⁵¹ a cada experto. Ello se realizará en base a la determinación del coeficiente de concordancia (Cc) mediante la expresión (2.1); para cuyo cálculo se insumirá la información generada por los expertos (tabla 2.6).

$$(2.1) Cc = 1 - \frac{Vn}{Vt} \times 100\%$$

Donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Tabla 2.6. Matriz de competencias (C) seleccionadas por los expertos (E)

Competencia (C)	Expertos				
	E ₁	E ₂	E ₃	(...)	E ₉
1	X	-	X		X
2	X	X	X		-
3	-	-	-		X
(...)					
17	X	X	X		-
Nota					
X: competencia seleccionada por el experto					
- : competencia no seleccionada por el experto					

Fuente: Cuesta (2010)

Teniendo en cuenta que empíricamente se considera que si $Cc \geq 60\%$ resulta aceptable la concordancia entre los expertos, se eliminarán del listado las

⁵¹ ver el inciso a) del anexo del 14

competencias que obtengan valores inferiores a este valor, por baja concordancia o poco consenso entre ellos, generando un listado depurado de competencias como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 2.7. Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia

Competencia	E1	E2	E3	... E9	Cc (%)
1					100
2					100
3	N	N	N		67
(...)					
8	N	N			78

Nota
N: expresa el desacuerdo del experto con las ponderaciones y el orden alcanzado por la competencia

Fuente: adaptado de Cuesta (2010)

Será preciso además, establecer el orden de importancia de las competencias validadas; para lo que se sugiere determinar de acuerdo al proceder establecido por Cuesta (2010) el coeficiente R_j y su valor promedio, a partir del desarrollo de una segunda ronda del Método Delphi,⁵² que genera información como la contenida en la siguiente tabla.

Tabla 2.8. Ejemplo de matriz resumen de las ponderaciones de los expertos

Competencia	Expertos									R_j^*	R_j media**	Orden de importancia
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	24	2,6	2
2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	12	1,3	1
3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	31	3,4	3
4	4	5	4	5	4	5	5	5	6	43	4,7	5
5	5	6	5	6	5	6	5	5	5	48	5,3	6
6	6	7	6	7	6	7	6	7	7	59	6,5	7
7	7	1	8	1	8	1	1	8	7	42	4,6	4

Nota:
* sumatoria de las ponderaciones asignadas por los expertos a cada competencia
** equivalente al promedio, es decir, el valor resultante de dividir para cada competencia a R_j entre el número de expertos

Fuente: adaptado de Cuesta (2010)

⁵² Ver el inciso b) del anexo 14

Posteriormente, se ha de desarrollar una tercera ronda del Método Delphi⁵³ y calcular - con un proceder similar al de las tabla 2.6 y 2.7 - el nivel de concordancia (Cc) de los expertos con el orden de importancia otorgado a las competencias ya validadas; la cual será preciso reiterar tantas veces como sea necesario, presentándole a estos el listado depurado solo con las competencias que alcancen un $Cc \geq 60\%$ y manteniéndose el ordenamiento consignado para cada una de ellas.

Se podrá recurrir opcionalmente al cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall (W)⁵⁴ con ayuda del procesador estadístico (SPSS), y a la aplicación de una prueba de hipótesis no paramétrica para determinar en base a un estadígrafo⁵⁵ si el valor de W es significativamente distinto de cero, o sea, si existe o no concordancia significativa entre el criterio de los expertos con el orden de importancia otorgado a dichas competencias (Cuesta, 2010; 1999). De esta forma, quedarán determinadas técnicamente las competencias laborales que conformarán el perfil del cargo en cuestión⁵⁶, con lo cual se alcanza el propósito de la séptima etapa, que en resumen queda integrada por los pasos siguientes.

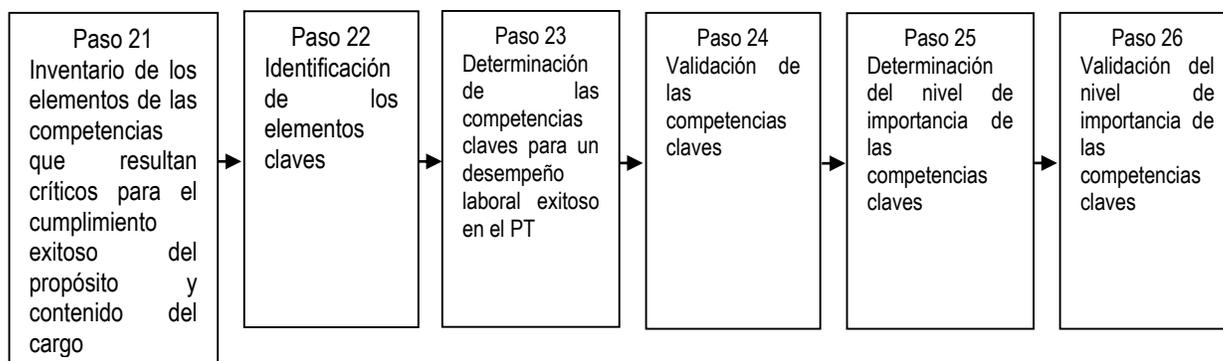


Figura 12. Pasos que integran la etapa VII

Fuente: elaboración propia

⁵³ Ver el inciso c) del anexo 14

⁵⁴ Este estadígrafo supera al coeficiente Cc por su rigor estadístico matemático (Cuesta, 2010); el mismo toma valores entre 0 y 1 que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces o expertos. Los valores de W próximos a 0 indican desacuerdo entre los individuos cuyo criterio ha sido consultado, mientras que los valores próximos a 1 indican acuerdo.

⁵⁵ Para muestras pequeñas de hasta siete competencias ($K \leq 7$) se utiliza el estadígrafo S; mientras que para muestras grandes ($K > 7$), se utiliza el estadígrafo X^2 ; cuyas expresiones de cálculo y tablas requeridas (R y C respectivamente) se podrá consultar en la obra de Siegel (1974), y también en Cuesta (1991 y 1990).

⁵⁶ De acuerdo a Medina y Vitier (2017) la literatura especializada recomienda listar en los perfiles entre 6 y 8 competencias laborales esenciales, con el propósito de que este documento funja como una herramienta útil para promover la efectividad organizacional y el desarrollo profesional y personal de quien lo desempeñe; evitando con ello el efecto inverso (boomerang) de un perfil con un gran número de competencias que genera: ambigüedad de rol, sobrecarga, desmotivación, entre otras.

Etapa VIII. Descripción de las competencias claves del cargo

El objetivo de esta etapa es describir las competencias laborales claves y el nivel de desarrollo que deben alcanzar para el cargo objeto de estudio. El logro de este fin exige la revisión documental, así como el uso de técnicas de generación de ideas y de búsqueda de consenso entre los expertos. Para su desarrollo se requiere realizar los pasos que se detallan en la figura 13.

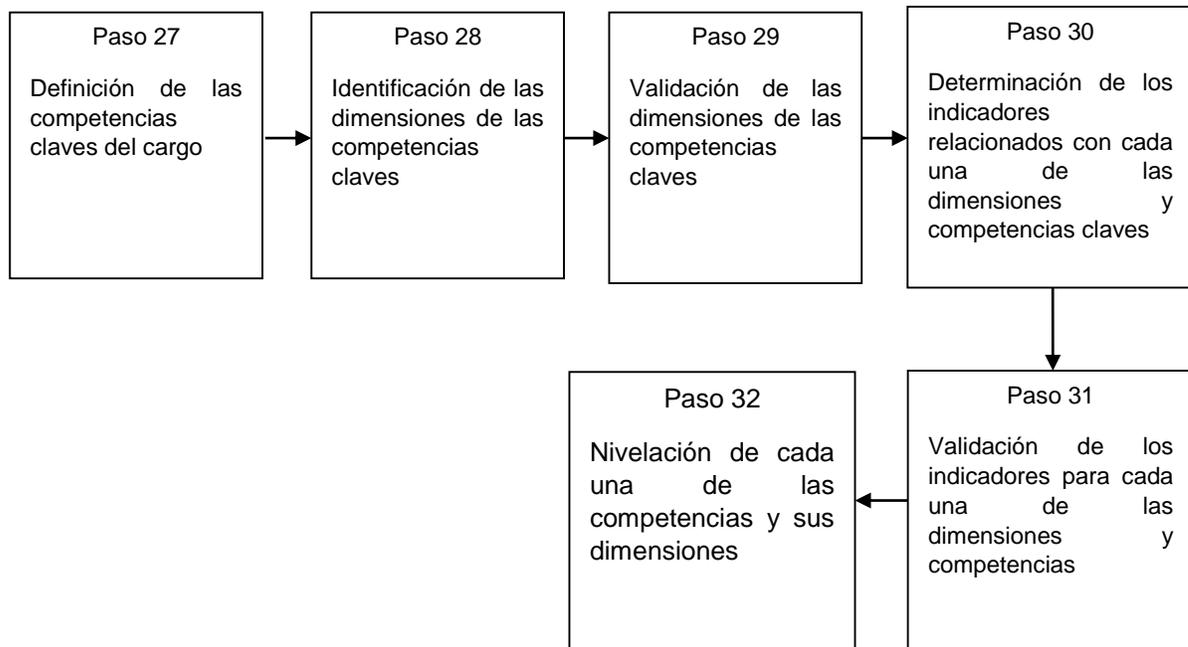


Figura13. Pasos que integran la etapa VIII
Fuente: elaboración propia

Como se aprecia, esta etapa inicia con la definición de cada una de las competencias seleccionadas; ello se realiza a través de una frase sugerente de su contenido, que sea orientadora y cierre paso a las ambigüedades; de manera que exprese en un lenguaje de resultados claves aquellos aspectos que verdaderamente el ocupante del puesto tiene que desplegar en el desempeño de las funciones, actividades y/o tareas inherentes al cargo (ejemplo en la tabla 2.10). Esta descripción podrá facilitarse a partir de la consulta de diccionarios y libros de competencias disponibles.

Posteriormente, a cada competencia clave se le determinan sus dimensiones, que no son más que los elementos (conocimientos, habilidades, actitudes, sentimientos, motivaciones, características personales, valores) que las describen, y que vienen a

ser los patrones de conductas que debe manifestar el ocupante del cargo para lograr un desempeño superior en su puesto de trabajo a tono con la estrategia organizacional.

Este análisis se facilitará asociando a cada una de las competencias los aspectos identificados en el paso 22 de la séptima etapa, cuya preponderancia va a depender de la competencia en cuestión.

Será necesario validar las dimensiones identificadas, para lo que se recomienda recurrir al desarrollo de una cuarta ronda del Método Delphi,⁵⁷ en la que se someta a consideración de los expertos el listado con las propuestas identificadas para cada una de las competencias.

Del procesamiento de las evaluaciones realizadas por los expertos y siguiendo un proceder similar al paso 24, serán seleccionadas en base al coeficiente de concordancia (Cc) para cada una de las competencias definidas, solo las dimensiones que alcancen un $Cc \geq 60\%$.

Como complemento de este análisis, se recomienda calcular el coeficiente de concordancia grupal de Kendall (W) y aplicar una prueba de hipótesis no paramétrica, para determinar en base al estadígrafo correspondiente si el valor de W es significativamente distinto de cero, y con ello, si el criterio de los expertos en relación a la validación de las dimensiones para cada una de las competencias definidas es consistente o no (Cuesta, 2010).

Como parte de esta etapa, se han de determinar los indicadores relacionados con cada una de las dimensiones y competencias del cargo, los que se convierten en su manifestación medible y observable. Estos pueden obtenerse en el desarrollo de un taller con los expertos, en el que por medio de la aplicación de técnicas para la generación de ideas y búsqueda de consenso se seleccionen los indicadores a considerar. También se podrá aplicar -si se prefiere- la técnica de Incidentes Críticos, presentándole a cada uno de los expertos una guía de preguntas claves para identificar los indicadores, como se presenta a modo de ejemplo en la tabla 2.9.

⁵⁷ Ver el inciso d) del anexo 14

Tabla 2.9. Ejemplo de la aplicación de Incidentes Críticos para identificar indicadores

Competencias laborales	Dimensiones	Preguntas claves	Respuestas (Lo más sintético posible)
Orientación al cliente	Actitud de servicio	¿Qué es para usted actitud de servicio?	
	Empatía	¿Cómo logra identificarse y comprender las necesidades/sentimientos del cliente?	
	Atención al cliente	¿Qué es para usted brindar una adecuada atención al cliente?	
Orientación a resultados	Capacidad de logro	¿Qué hace usted para cumplir con los objetivos de su trabajo?	
	Calidad	¿Qué es lo más importante para brindar su servicio con calidad?	
	Conclusión de actividades iniciadas	¿Qué es lo que usted hace, para obtener buenos resultados en su trabajo en el menor tiempo posible?	
C _n	D ₁ C _n		
	D _i C _n		
	D _i C _n		

Fuente: elaboración propia

Con independencia de la técnica que se emplee, se significa la conveniencia de enriquecer por el GT la calidad del listado de posibles indicadores, a partir de la consulta de diccionarios y libros de competencias; así como efectuar su validación.

Para la validación de los indicadores seleccionados se propone desarrollar con los expertos una quinta ronda del Método Delphi⁵⁸, a partir de la cual se determine en base al coeficiente de concordancia (Cc) cuáles serán seleccionados definitivamente para cada una de las dimensiones y competencias.

Además de describir las competencias laborales claves del cargo, el perfil de competencias en aras de que constituya un instrumento para la gestión y que promueva el desarrollo individual y profesional, describe también el grado o nivel de desarrollo de cada competencia que el ocupante del puesto objeto de estudio debe expresar en su desempeño, para un cumplimiento exitoso de las funciones, actividades y tareas del cargo.

⁵⁸ Ver el inciso e) del anexo 14

En este sentido, la nivelación de cada una de las competencias se realiza teniendo en cuenta la estructura de los niveles establecidos por el GT en el paso 10 de la etapa III, y considerando las dimensiones e indicadores comportamentales asociados a las mismas, como se describe a modo de ejemplo en la siguiente tabla.

Tabla 2.10. Ejemplo de la nivelación de una competencia y sus dimensiones

Competencia laboral	Definición	Grados o niveles			
		A	B	C	D*
Iniciativa	Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas	Capacidad de anticiparse a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras	Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo	Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema	Capacidad para reconocer las oportunidades que se presentan y/o problemas del momento; así como para actuar inmediatamente en pos de la materialización de las oportunidades y/o del tratamiento a los problemas
* : En este rango, el grado o nivel D no indica ausencia de esta competencia; sino que está desarrollada en el nivel mínimo					

Fuente: adaptado de Alles (2006)

De esta forma, la descripción de la información relativa a las competencias laborales claves para el cargo en cuestión, a partir de todos los elementos determinados con el desarrollo de esta etapa, no solo facilita el diseño del perfil del cargo por competencias,

sino que garantiza mayor objetividad en el proceso de implantación de este documento.

Etapa IX. Formalización del perfil del cargo por competencias

Formalizar el perfil del cargo por competencias de la posición objeto de estudio se constituye en el propósito de la novena etapa; cuya materialización exige tanto de la revisión documental, como de técnicas para la generación de ideas y la búsqueda de consenso entre los miembros del GT durante el desarrollo de los pasos que la integran, sintetizados en la figura 14.

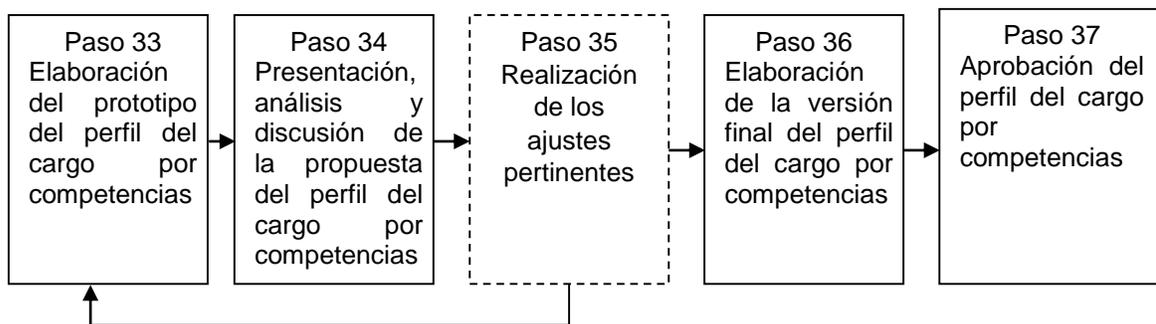


Figura 14. Pasos que integran la etapa IX
Fuente: elaboración propia

La descripción efectuada de las competencias laborales claves identificadas, al complementar el perfil del cargo proyectado en la sexta etapa, facilita la elaboración del prototipo del perfil del cargo por competencias. De esta forma, se logra sintetizar en un solo documento la información relevante que se precisa sobre un cargo determinado.

Sin embargo, como primera aproximación al resultado que se pretende alcanzar, será preciso realizar con los trabajadores, dirigentes y especialistas implicados, la presentación, análisis y discusión del prototipo de perfil del cargo por competencias diseñado, con lo cual se potencia su participación activa en el proceso.

Con el análisis de los criterios aportados sobre la propuesta se ha de elaborar por parte de los miembros del GT la versión final del perfil del cargo por competencias con los ajustes que procedan. La misma deberá ser presentada a la alta dirección de la

organización para su aprobación y oficialización como documento legal en la GRH de la entidad.

2.2.1.4 Fase IV Implantación y control

De nada vale haber consultado la teoría más actualizada y aplicado los métodos más efectivos, si lo que se concibe como el resultado de ello - en este caso, el perfil del cargo por competencias - no se lleva a la práctica. La idea no es diseñar el documento por pura formalidad, sino implementarlo como una verdadera herramienta de trabajo, lo que implica precisar entre otros aspectos las acciones, participantes y recursos para ello.

Sin embargo, dado que la práctica, según el marxismo, es el criterio valorativo de la verdad; y tomando en consideración que el individuo - como sujeto que conforma y al mismo tiempo asume el perfil del cargo por competencias - va escalando peldaños profesionalmente, se concuerda con Cuesta (2010) en que "(...) constituye una pretensión errónea el asumir un perfil de competencias como algo estático, (...)." (p.22); y se reconoce con ello la necesidad de efectuar el control a su implementación, como vía para contribuir a elevar la efectividad de la GRH en la organización.

En correspondencia a todo ello, el objetivo de la fase IV así como de la etapa que la compone es facilitar la implementación y mejora continua del perfil del cargo por competencias diseñado, para lo cual es necesario considerar los elementos que a continuación se presentan.

Etapa X. Conducción, ejecución y control

La implementación y mejora continua del perfil del cargo por competencias demanda de un liderazgo y comunicación a la altura de lo que se pretende; y requiere - según se ilustra en la figura 15- diseñar el plan de acción tanto para superar las restricciones actuales que presentan los puestos de trabajo,⁵⁹ como para garantizar la aplicación en las restantes actividades claves de la GRH de la entidad la información contenida en el referido perfil; resultados cuyo logro exigen un efectivo control.

⁵⁹ Las restricciones del puesto fueron identificadas previamente en la quinta etapa perteneciente a la fase II y están relacionadas con los elementos componentes del puesto de trabajo. Al ser el hombre, el principal protagonista se debe concebir en el plan las acciones dirigidas a tratar los aspectos que limitan su desempeño superior.

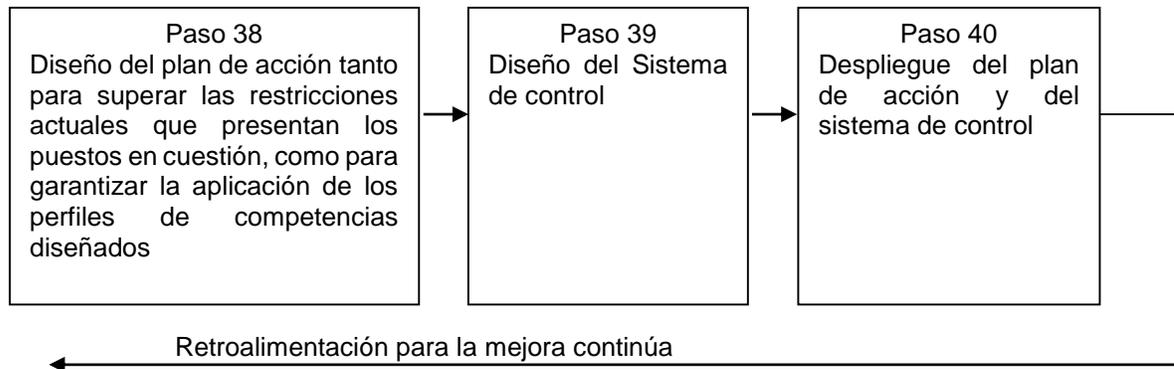


Figura 15. Pasos que integran la etapa X
Fuente: elaboración propia

El plan de acción ha de incluir las acciones, los responsables de su ejecución, la fecha de su cumplimiento, así como los recursos requeridos para su materialización. Entre las acciones a incorporar se deberá considerar aquellas pertinentes para atenuar los posibles riesgos a enfrentar en el proceso de implementación del perfil del cargo por competencias, incluidas las encaminadas a la socialización de este documento.

Asimismo, se requiere como parte de esta etapa, diseñar un sistema de control con el que se obtenga información para evaluar tanto los resultados alcanzados de cada una de las tareas inherentes al despliegue del plan de acción diseñado, como el impacto de la implementación de los perfiles de cargos por competencias en las restantes actividades claves de la GRH en la entidad; y sobre todo en el desempeño laboral de los ocupantes del cargo en cuestión, lo que permitirá adoptar las acciones pertinentes para garantizar la efectividad de los resultados a alcanzar.

Entre estas acciones se pueden encontrar las que estén orientadas a corregir posibles desviaciones en el proceso de implementación de los perfiles; y las dirigidas a la mejora continua de estos documentos en función de las circunstancias concretas que se presenten relativas al ambiente externo e interno de la organización, así como al nivel de desarrollo profesional alcanzado por el ocupante de dicho puesto; información que se obtiene del monitoreo periódico de estos documentos en el contexto en que se aplican.

En este sentido, el sistema de control ha de concebir qué se va a controlar, cuándo, con qué, quién; lo que implica la definición de indicadores, frecuencias e instrumentos de medición; responsables de efectuar las mismas; las fuentes de información, entre otros.

Para el diseño tanto de dicho sistema de control como del plan de acción referido se sugiere el empleo de técnicas para la generación, evaluación y selección de ideas; el análisis documental; la experiencia y el criterio de expertos.

La ejecución de las acciones incluidas en el plan de acción concebido y la implementación del sistema de control diseñado ha de generar información pertinente para retroalimentar al GT y corregir insuficiencias en su implementación, fundamentar la necesidad de rediseñar o no el perfil del cargo por competencias establecido, con lo que se desencadena nuevamente el procedimiento en su fase inicial, buscando no la perfección de dicho documento, sino una orientación hacia la mejora continua de un instrumento vital en la adecuada implementación del enfoque de Gestión por Competencias.

2.3. Valoración de la factibilidad del procedimiento propuesto

Ante la necesidad de aportar evidencias a favor de la propuesta metodológica descrita con anterioridad, se utilizó el criterio de expertos como instrumento para indagar acerca de la factibilidad de aplicación del procedimiento concebido. Con este propósito se consideró inicialmente a 12 personas, a las que se les entrevistó para la determinación del coeficiente de competencia (Kc), en base a criterios como el dominio teórico de las temáticas y la experiencia profesional.

De su procesamiento con ayuda de la versión 1.0 del software “Sistema para la toma de decisiones”, también conocido como “Decisión”, se seleccionó solo a 9 como expertos, por tener un coeficiente de competencia superior a 0.8, según se muestra en la figura 16.

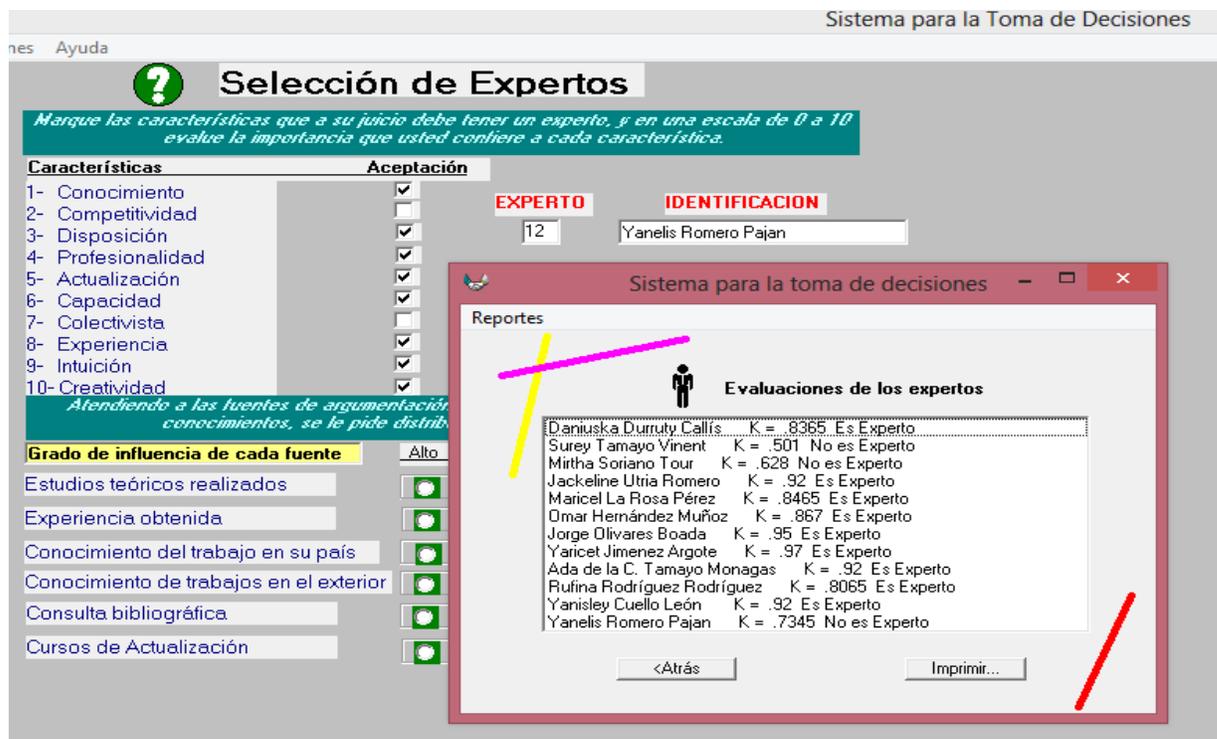


Figura 16. Evaluación de los candidatos a expertos
Fuente: software Decisión.exe (1.0), opción Reporte

El grupo de expertos seleccionado -según muestra la tabla 2.11 - quedó integrado por cuadros de la organización objeto de estudio (2) y del sector turístico de la provincia (2), así como por docentes de la Universidad de Guantánamo (5), formados en áreas de conocimiento con perfiles afines al tema abordado.

Tabla 2.11. Caracterización de la muestra de expertos

Nombres y apellidos	Cargo	Centro de trabajo	Años experiencia
Daniuska Durruty Callís	Directora Contable	Empresa Campismo Popular	17
Jackeline Utria Romero	Profesora	Universidad Gtmo	16
Maricel La Rosa Pérez	Directora	Oficina de Empleo del Turismo (TUREMPLEO)	30
Omar Hernández Muñoz	Director C.Humano	Empresa Campismo Popular	25
Jorge Olivares Boada	Profesor	Universidad Gtmo	32
Yaricet Jiménez Argote	Profesora	Universidad Gtmo	17
Ada de la C. Tamayo Monagas	Profesora	Universidad Gtmo	32
Rufina Rodríguez Rodríguez	Directora	Centro de capacitación (FORMATUR)	31
Yanisley Cuello León	Profesora	Universidad Gtmo	15

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse en la figura 17, los expertos (en su mayoría mujeres) son personas que poseen una experiencia profesional superior a los 15 años de trabajo. El 78% ostenta una categoría docente superior, en tanto el 67% ha sido graduado de un programa de maestría o doctorado con líneas de investigación afines al tema abordado; y han desarrollado capacitaciones, investigaciones y consultorías en la temática, incluso a nivel internacional.

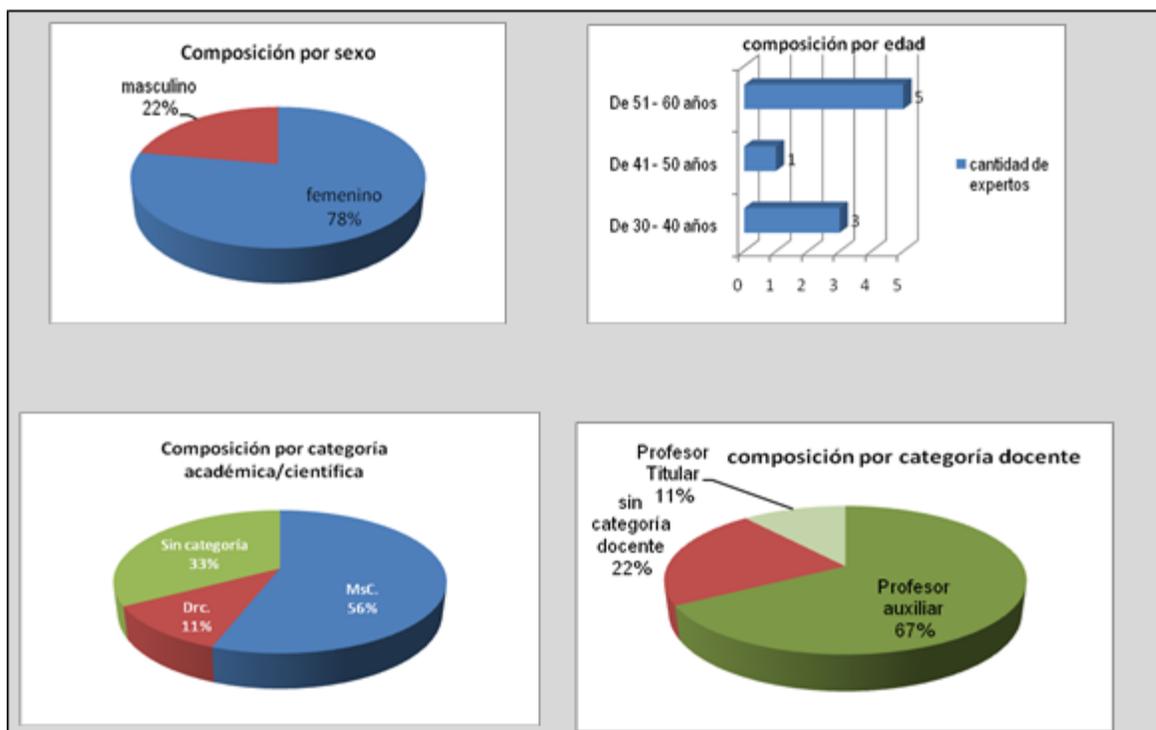


Figura 17. Descripción de la muestra de expertos
Fuente: elaboración propia

A los expertos se les hizo llegar por vía electrónica la descripción de la propuesta metodológica concebida, y se les precisó individualmente las aclaraciones por ellos solicitadas. Posteriormente, se les explicó y aplicó a cada uno un cuestionario para la validación del procedimiento⁶⁰. El objetivo de este instrumento fue medir el nivel de concordancia del criterio de los expertos con una serie de proposiciones relacionadas tanto con la concepción teórica como con la futura aplicación del procedimiento concebido.

⁶⁰ Ver anexo 15

El cuestionario diseñado quedó integrado por ocho ítems tipo Likert, con un rango de respuesta de 1 a 5, donde 1 significa “En total desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”. Los aspectos (criterios de evaluación) considerados en este instrumento de medición estuvieron relacionados con:

1. La pertinencia de las premisas a considerarse previo a la ejecución del procedimiento.
2. La estructura general del procedimiento asumida.
3. La coherencia lógica entre las fases, etapas y sus correspondientes pasos.
4. La pertinencia de las técnicas y herramientas propuestas para su desarrollo.
5. La factibilidad de aplicación del procedimiento en la entidad objeto de estudio.
6. La importancia de los resultados que brindará tanto a nivel individual como organizacional.
7. La necesidad y actualidad de la propuesta elaborada.

El procesamiento con ayuda del software SPSS 26,0 de los datos obtenidos mediante la aplicación a los expertos del referido cuestionario, reveló que dicho instrumento de medición es confiable, avalado por el cálculo del nivel de fiabilidad⁶¹ de la escala a través del coeficiente Alfa de Cronbach, que al alcanzar un valor de 0,812⁶², según se ilustra en el anexo 16, expresa la existencia de una elevada consistencia interna entre los ítems del cuestionario aplicado, y que por tanto los datos obtenidos de su aplicación son fiables.

En este sentido, con los datos aportados por los expertos se realizó una prueba de hipótesis no paramétrica, definiendo previamente como hipótesis estadísticas:

H_0 sig. =0.05 (no hay concordancia significativa entre el criterio de los expertos)

H_1 : sig. <0.05⁶³ (hay concordancia significativa entre el criterio de los expertos)

⁶¹ La fiabilidad (también denominada confiabilidad) se expresa mediante un número decimal positivo que oscila entre 0,00 y 1,00, y se concibe como aquella propiedad técnica de los instrumentos de medida que valora la consistencia y precisión de la medición, según el criterio de autores como Barrios y Cosculluela (2013); Brown (2009); Prieto y Delgado (2010), citados todos por Rodríguez y Reguant (2020).

⁶² El coeficiente alfa de Cronbach es una fórmula general para estimar la fiabilidad de un instrumento en el que la respuesta a los ítems es dicotómica o tiene más de dos valores; el mismo expresa la consistencia interna a partir de la covariación entre los ítems del cuestionario.

⁶³ Nivel de significación probabilidad máxima para cometer un error del tipo 1 (aceptar lo que se debe rechazar).

El valor crítico observado o nivel de significancia (sig.) con este procesamiento en el software SPSS 26,0 según se ilustra en el anexo 16, al ser de 0.000 (cifra inferior a 0.05) justifica se rechace la hipótesis nula y se acepte la hipótesis alternativa, con lo cual se puede afirmar con un 95% de confiabilidad que se logró un nivel de concordancia significativa entre el criterio de los expertos con respecto a los ítems evaluados en relación al procedimiento descrito; afirmación que fue contrastada con el cálculo del coeficiente W de Kendall, al alcanzarse un valor ascendente a 0,902, según se muestra también en el referido anexo.

En este sentido, el análisis de los estadísticos obtenidos con el procesamiento de las respuestas de los expertos en el software SPSS 26,0, aporta criterios favorables en relación al procedimiento concebido. Dentro de los resultados alcanzados se destacan los siguientes:

- El 77.8% de los expertos manifiesta encontrarse de acuerdo (44,5%) o totalmente de acuerdo (33,3%) con la afirmación de que las premisas planteadas en el procedimiento resultan adecuadas para considerarse previo a la ejecución del procedimiento con vista a lograr la efectividad en la aplicación del mismo.
- El 33,3% plantea encontrarse de acuerdo y el 66.7% totalmente de acuerdo con la afirmación de que la estructura general descrita en el procedimiento es adecuada para el fin con el que fue concebido.
- El 55,6% manifiesta estar de acuerdo en que las etapas y sus correspondientes pasos presentan una concepción apropiada; en tanto el 44,4% restante expresa sentirse totalmente de acuerdo con dicha afirmación.
- Todos los encuestados concuerdan con que las técnicas/herramientas propuestas a aplicar son adecuadas para materializar el propósito de las respectivas etapas, y de estos el 77,8% expresan encontrarse totalmente de acuerdo con dicha afirmación.
- De acuerdo al criterio del 100% de los expertos encuestados, el procedimiento propuesto puede contribuir al logro de niveles superiores de desempeño laboral de los ocupantes de los cargos.

- El 100% de los expertos manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el procedimiento propuesto, constituye una propuesta pertinente para abordar una necesidad actual de la Empresa Campesino Popular Guantánamo y contribuya al perfeccionamiento de la GRH en esta organización.

Una vez aplicado el procedimiento en la entidad objeto de estudio se podrán constatar las irregularidades que incidan en el logro de su efectividad, aspectos que servirán de base para su continuo perfeccionamiento.

Conclusiones del capítulo 2

- Los elementos diagnosticados al proceso de diseño de perfiles de cargos en la Empresa Campismo Popular Guantánamo evidencian la existencia de una serie de insuficiencias que limitan el logro de un desempeño laboral superior y la implantación de la Gestión por Competencias en dicha organización.
- El procedimiento diseñado para la implantación de los perfiles de cargos por competencias en la Empresa Campismo Popular Guantánamo al sustentarse en los aspectos más sistematizados y de interés de las propuestas metodológicas consultadas y al brindar un tratamiento a sus principales limitaciones, pone a esta entidad en una mejor posición para gestionar sus recursos humanos en base a las competencias laborales; contribuyendo a lograr un desempeño laboral superior y una mayor vinculación con la estrategia organizacional.
- La valoración de los expertos consultados fue utilizada en la investigación como un instrumento para validar tanto la coherencia teórica del procedimiento propuesto como la factibilidad de su implementación.
- Los valores obtenidos de fiabilidad del instrumento aplicado y de concordancia entre el criterio emitido por los expertos consultados al respecto, dan fe de la valía y factibilidad de la propuesta concebida, tomando en cuenta los aspectos evaluados en torno a su concepción teórica y futura aplicación en la organización objeto de estudio.

CONCLUSIONES GENERALES

Con la realización de esta investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

1. La Gestión de Recursos Humanos por competencias, constituye un enfoque valioso para el desarrollo de las organizaciones actuales, en tanto les permite desarrollar y direccionar su capital humano en función del proyecto estratégico de la organización. Los perfiles de competencias representan un documento imprescindible para estos fines y su construcción simboliza un estadio superior en el diseño de perfiles de cargos.
2. Las propuestas metodológicas disponibles para este propósito presentan puntos de contactos, aspectos de interés y limitaciones que aperturan una brecha para experimentar con nuevas ideas y proposiciones, en un procedimiento propio para la implantación de perfiles de competencias en la Empresa Campismo Popular Guantánamo.
3. El procedimiento concebido para la implantación de perfiles de cargos por competencias en esta organización al ser consecuente con los aspectos más recurrentes y de interés de las propuestas metodológicas consultadas, suplir sus principales limitaciones ampliando las perspectivas de análisis previo a la construcción de estos documentos, así como los métodos y técnicas para identificar las competencias claves del cargo, permite potenciar el carácter estratégico de dichos perfiles contribuyendo a alcanzar un desempeño laboral superior y mayor eficacia en la implementación de la Gestión por Competencia en la entidad objeto de estudio.
4. Los expertos consultados consideran que es factible la aplicación del procedimiento propuesto en la Empresa Campismo Popular Guantánamo, y que ello puede contribuir al logro de niveles superiores de desempeño laboral, así como a mejorar la eficacia en la implementación de la Gestión por Competencias en dicha organización.

RECOMENDACIONES

Una vez finalizada la investigación y arribado a las principales conclusiones se recomienda:

- Establecer un sistema de etapas para la introducción paulatina del procedimiento propuesto en la organización objeto de estudio.
- Sistematizar la propuesta realizada en la investigación hasta convertirla en una herramienta de gestión.
- Continuar profundizando en el estudio y perfeccionamiento de todo el sistema diseñado para los perfiles de cargos por competencias.
- Concebir un procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de las competencias distintivas de la organización objeto de estudio y de los procesos de sus actividades principales, que considere los resultados de la presente investigación.
- Continuar la divulgación de los resultados de la investigación mediante la publicación de artículos científicos, la socialización en eventos científicos y la introducción en cursos de capacitación, con vista a lograr la consolidación teórico-práctica de la propuesta realizada.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alfonso Alfonso, Rodney (2009). Planificación de los Recursos Humanos en el Hotel Barceló, Cayo Santa María. Trabajo de Diploma. Universidad Central de Las Villas “Martha Abreu”. En: <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/4407/Rodney%20Alfonso%20Alfonso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
2. Alles, M. (2002). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Granicas S.A. Argentina.
3. _____ (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencia. Ediciones Granica. Barcelona-España.
4. ____ (2013). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. Buenos Aires: Ed. Granica.
5. Almanza Zerquera, Yadiria. (2011). Diseño y propuesta de los perfiles de competencias laborales en el área de alimentos y bebidas del Hotel “Las Cuevas- La Ronda”. Trabajo de Diploma. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
6. ANPP (2013). Ley No. 116 Código de Trabajo. En: <http://www.gacetaoficial.cu/>
7. Barranco, F.J (1993): Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación. Editorial Pirámide S.A. Madrid.
8. Becerra Gálvez, M. y Campos Ahumada, F. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la Gestión de Recursos Humanos. Tesis para optar al título de Psicólogo. Universidad de Chile. Santiago de Chile.
9. Beer, et al. (1989). Gestión de Recursos Humanos. Editorial al Ministro de Trabajo. España.
10. Berger, G. (1964). Phenologie du temps y prospective. Paris, P.U.R, 275 págs.
11. Bermejo Salmon, Marianela (2014). Procedimiento estratégico para alinear las Competencias Laborales a la Organización del trabajo en la Sucursal Transtur S.A, Santiago de Cuba. Tesis de Doctorado. Universidad de Oriente. En:

www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwipyZih s4XuAhVP2FkKHc4aBMMQFjAAegQ

12. Berrocal, F y Pereda, S. (2001). Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Editorial Centros de estudios Areces S.A, Madrid, España.

13. Besseyre des Horts, Charles – Henri (1990). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Ediciones Deusto. Madrid. 222 p.

14. Bertrand de Jouvenel (1966): El arte de prever el futuro político, Madrid, España.

15. Billarou N. (2001). El enfoque de competencia Laboral. En: <http://www.campus-oei.org/edytrabajo/billarou.html>

16. Cárdenas Guzhñay, Nancy Marisela y Sangurima, Eulalia Nataly (2015). Construcción de Perfiles por Competencias y Valoración de cargos para la Industria Manufacturera de calzado con aplicación a la empresa LITARGMO de CÍA.LTDA, ubicada en el Cantón Gualaceo. Período 2015. Tesis previa a la obtención del título de Ingeniería Comercial. Universidad de Cuenca, Ecuador. En: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/23194/1/tesis.pdf>

17. Cedeño Torna, Norgia Isabel (2009). Procedimiento para planificar los Recursos Humanos en Mega Hoteles de playa categoría Cinco Estrellas. Tesis de Maestría. Universidad Central de Las Villas “Martha Abreu”. En: <https://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/7062>

18. Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. México 580 p.

19. _____. (2002). Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Mc Graw-Hill, Colombia.

20. _____. (2004). Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw Hill, México.

21. Consejo de Estado (2007). Decreto Ley No. 252 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”. Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana.

22. Consejo de Ministros (2007). Decreto No. 281 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”. Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba La Habana.
23. _____.(2014).Decreto No. 326 Reglamento del Código de trabajo
En: <http://www.gacetaoficial.cu/>
24. Cuello León, Yanisley. (2015). Estrategias para transitar hacia el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, en la Empresa Provincial de Seguridad y Protección de Guantánamo (SIPROT). Tesis de Maestría en Dirección. Universidad de Guantánamo.
25. Cuesta Santos, A. (1999). Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. Ed. Academia, La Habana.
26. _____. (2000). Perfiles de Competencias. Ed. Academia, La Habana.
27. _____. (2001). Gestión por competencias. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
28. _____. (2001a). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
29. _____. (2002).Gestión del Conocimiento. Ed. Academia, La Habana.
30. _____. (2005).Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da. Edición Revisada y Ampliada. La Habana. Editorial Academia.
31. _____. (2007). Reflexiones sobre los términos y objeto de la Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento en Cuba. Ponencia presentada en el Encuentro de Intercambio Científico Convocado por GECYT. La Habana.
32. _____. (2010). Tecnología de gestión de recursos humanos. 3ed. corregida y ampliada. La Habana: Academia.
33. Cuji Cáceres Pilar. (2013). Elaboración del manual de funciones, descripción de puesto de trabajo y manual de inducción en la corporación MS. Prieto Cía. Ltda. Pág. 97 – 98. Tesis de pregrado. Universidad de Cuenca. Ecuador.
34. Davis, Keith; Werther, Williams B. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos (3 ed.). Editorial. Mc.Graw – Hill. México. 395p.

35. Decouflé, A.C. (1974): La prospectiva, Colección Que sé?, Ediciones Oikustau, Barcelona, España.
36. Delgado Gamboa, Ruber (2003). Análisis y Descripción de Puestos y Evaluación de Desempeño en el Hotel Guantánamo. Trabajo de Diploma. Universidad de Oriente.
37. Díaz, M. (2004). La Gestión del Potencial Humano en las Organizaciones. Una concepción científica para su estudio. Tesis de Doctorado. Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana.
38. Ernest y Young Consultores (2008). Manual del Director de Recursos Humanos: Gestión por Competencias.
39. Fernández López, A, M. (2006). Análisis y descripción de puestos de trabajo. http://www.wikilearning.com/analisis_y_descripcion_de_puestos_de_trabajo-wkc-15215.htm
40. Fernández Ríos, M. (1995): Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
41. French, W.L. (1993). Administración de personal, desarrollo de los recursos humanos. Editorial Limusa, México
42. Garcia Mena, Yumar (2009). Diseño de los perfiles de competencias en la Unidad Presupuesta Programa de Trabajadores Sociales de Cabaiguán. Tesis de diplomado. Universidad Central de Las Villas. Cuba.
43. Gama, E. (1992). Bases para el Análisis de Puestos. México: Editorial Trillas.
44. Gallego Franco, Mery (2001). Gestión humana basada en competencias (II). Procesos de gestión humana basados en competencias. En: <http://www.arearh.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm>.
45. _____ (2012). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Revista Universidad EAFIT, 36(119), 63-71.
46. García (2012). Procedimiento para hacer procedimientos, sustentado en el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008. En: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=ruact=8>

<http://www.slideshare.net/santano%2Fproceosparaprocedimientos&usg=AFQjCNE2vIkZonXwIxUSZwSsQDU02Lnhg>

47. Godet, Michel (1991): Prospectiva y Planeación Estratégica, S.G., Editores S.A., España.

48. González Martín, Eneisy. (2017). Diseño de perfiles de competencias en la UEB Aseguramiento de la Empresa Porcina Villa Clara. Trabajo de Diploma. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

49. Harper & Lynch. (1992): “Análisis y descripción de puestos. Evaluación del rendimiento en Manuales de Recursos Humanos”, Ed. Gaceta de los Negocios, Madrid.

50. Henríquez Viveros, Fabiola y Soto Iturra, Yasna. (2016). Diseño de perfiles de cargo basado en el modelo de gestión por competencias para la empresa AGUNSA Chile, Sucursal San Vicente, Talcahuano. Tesis para optar a título de Ingeniero Comercial. Universidad del BÍO-BÍO. Facultad de Ciencias Empresariales. Chile. En: http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2233/3/Henriquez_Viveros_Fabiola.pdf

51. Hernández-Darias, Iliana; Fleitas-Triana, María Sonia y Salazar-Fernández, Diana (2011). Inventario de conocimientos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano referenciado en las normas cubanas 3000: 2007. Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXII/No. 2/mayo-agosto/2011/p. 132-140

52. _____. (2010). Estrategia para integrar la Gestión de Capital Humano a la estrategia empresarial. Ingeniería Industrial/EISSN 1815-5936/Vol. XXXI/No. 3/2010.

53. _____. (2011). La Gestión del Capital Humano en empresas cubanas y sus particularidades. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, 2011, Vol. XVII, No. 1 (ene-jun.), pp. 137-148

54. Hernández Sampier, Roberto. (2003). Metodología de la Investigación 1. La Habana: Ed. Félix Varela.

55. Herranz, Antonio (1999). Las competencias: pasado y presente. Revista Capital Humano. Madrid. Ed. Capital Humano, No.123, pp. 58-66.

56. Hurtado de Mendoza S. (2007). Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método Delphy.: [En línea]. Disponible en <http://www.ub.es/histodidactica/Epistemolog%EDa/>
57. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo (2007). Procedimiento documentado de competencias laborales. La Habana, Cuba.
58. Jiménez Guerra, Yaima; Ruiz González, María de los Ángeles y Solís Corvo, María de la Victoria. (2018). Diseño de un perfil por competencias laborales para el sistema de información en CITMATEL. Congreso internacional de Información "INFO 2018". La Habana. En: <http://www.congreso-info.cu/index.php/info/info2018/paper/viewFile/930/596>
59. Le Boterf, Guy (2001). Ingeniería de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
60. Levy-Levoyer, Claude (1997). Gestión de las competencias. Barcelona: Ed.Gestión 2000.
61. Marrero Fornaris, C. (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras: aplicación en la cadena Isla Azul de la región oriental de Cuba. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana.
62. Marsán Castellanos, J., Cuesta Santos, A., García Álvarez, C., Padilla Méndez, C. y García Fentón, V. (2011). Organización del trabajo. Estudio de Métodos. Tomo I. Editorial Félix Varela. La Habana.
63. Martín González, Rosa María. (2008). Procedimiento para el diseño de los perfiles de competencias para el área Ama de LLaves. Hotel Club Amigo Costasur. Tesis de Maestría en Dirección. Universidad de Cienfuegos. Cuba. Escuela de Hotelería y Turismo de Trinidad.
64. Martín Pérez, Carlos Ernesto, Loredó Carballo, Néstor Alberto y Álvarez Álvarez, Néstor Miguel. (2018). Procedimiento para la gestión de competencias. *Retos de la Dirección*. 12(2): p.40-63 En: <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v12n2/rdir03218.pdf>
65. McClelland, D. C. (1973): Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.

66. Medina Macías, Arianne y Vitier Sánchez, Amanda.(2017). El Perfil de Competencias: Comparación de procedimientos para su diseño en el ámbito académico y empresarial cubano. Revista Integración Académica en Psicología, Volumen 5. Número 15. En: <https://integracion academica.org/anteriores/25-volumen-5-numero-15-2017/181-el-perfil-de-competencias-comparacion-de-procedimientos-para-su-diseno-en-el-ambito-academico-y-empresarial-cubano>
67. Mertens, L. (1998). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo. En: <http://www.cinterfor.org.uy/public>
68. _____. (2000). 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.
69. Miklos, T. y Tello, Ma. Elena (1991): Planeación Prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro, Centro de Estudios Prospectivos, Fundación Javier Barros Sierra, a.c., Editorial Noriega Limusa, S.A. de C.V. ISBN 968-18-3848-3, México.
70. Miranda, E., Torres, A., Rotondo, E. y Mostajo, P. (2015). Perfil de competencias del profesional que cumple funciones de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias de programas y proyectos de desarrollo: un aporte para las decisiones basadas en evidencias. *Anales de la Facultad de Medicina*, 76 (spe), p.67-76.
71. Mojica, Francisco J. (1995): Aplicación de un modelo prospectivo al desarrollo de la institución educativa. Primer Taller Internacional sobre planeamiento de las IES, 24 al 30 julio de 1995, Ecuador, Universidad Técnica del Norte, Ecuador.
72. Morales, Cartaya, A. (2003). La integración estratégica de un sistema de recursos humanos en transición a un sistema de capital humano. Tesis en opción al grado académico de Máster en Recursos Humanos. ISPJAE, Ciudad de La Habana.
73. _____. (2004). Una alternativa de modelo cubano de gestión estratégica de Recursos Humanos. Revista Economía y desarrollo; No. 1 / Vol. 135 / Ene-Jun. / 2004.
74. _____. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos". Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, La Habana, Ed. ISPJAE.

75. _____. (2008). El Sistema de Gestión del Capital Humano, proyecciones para esta nueva etapa. Intervención especial en la Constitución de la RED de Capital Humano.
76. _____. (2009). "Capital humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana". Editora Política, la Habana ,2009.
77. OIT (2015). Organización Internacional del Trabajo. En: <http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>
78. ONN. (2007). NC 3000: 2007. Norma Cubana "Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario", Ed. Oficina Nacional de Normalización, La Habana.
79. _____ (2007a). NC 3001:2007 Norma Cubana "Sistema de gestión integrada de capital humano – Requisitos", La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización.
80. _____ (2007b). NC 3002:2007 Norma Cubana "Sistema de gestión integrada de capital humano – Implementación", La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización.
81. Orestes et al. (2004). Bases Metodológicas y conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la Planeación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en Valores. Primera Edición. Dirección de Cuadros y Estudios de Dirección. La Habana. Cuba
82. Pardo Claudia. (2007). Gestión del talento humano basado en competencias: cualificando el potencial humano para lograr el éxito empresarial. Colombia. En: <https://senaintro.blackborad.com>
83. PCC (2017). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021
84. Pelegrín Naranjo, L. (2009). Perfiles de competencias para el área de Alimentos y Bebidas del Hotel Club Amigo Costa sur. Trabajo de diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
85. Pereda, S. y Berrocal, F. (1999): Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
86. _____ (2001). Gestión de Recursos Humanos por competencias. Editorial Centros de estudios Areces S.A, Madrid, España

87. Puchol, L (1994). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Editorial Esic. Madrid, España. 325p.
88. Real Academia de la Lengua Española. (2014). Diccionario de la Real Academia Española (en línea). En: <https://rae.es>
89. Recio, W. (2009). La Labor del Inspector A de Inmigración en Frontera: En busca del desempeño exitoso. Tesis de Diploma. Facultad de Psicología de La Universidad de La Habana.
90. Rodríguez Expósito, F. (2005). El método DELFHI para el procesamiento de los resultados de encuestas a expertos o usuarios en estudios de métodos y en la investigación educacional.
91. Rodríguez, L. (2012). La gestión de recursos humanos. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.
92. Rodríguez, y Herrera T. (2006). La gestión del talento humano como fuente generadora de la innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación. Cuba. En: http://www.academia.edu/14880145/LA_GESTI%C3%93N_DEL_TALENTO_HUMAN_O_COMO_FUENTE_GENERADORA_DE_INNOVACI%C3%93N_TECNOL%C3%93GICA_PROPOSTA_METODOL%C3%93GICA_PARA_SU_APLICACI%C3%93N
93. Rodríguez Rodríguez, J., y Reguant Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació, 13(2), 1–13. <https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>
94. Roger, M. P. (2015). Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24(1), p.96-114.
95. Sikula, A.F. & Mc Kenna, F.J. (1989). Administración de Recursos Humanos: Conceptos prácticos. Editorial Limusa. México.
96. Soltura, A. (2007). Tecnología para la determinación de perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas. Experiencias de su aplicación en la

administración pública. Tesis de Maestría. Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”.

97. _____. (2009). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización. Tesis de Doctorado. Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”.

98. Sorribes de la Fé, Yania (2002). Gestión de Competencias en el Hotel Brisas Sierra Mar & Los Galeones. Trabajo de diploma. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.

99. Sotolongo Sánchez, M. (1998). Procedimiento general para la elaboración de profesiogramas de cargo y puestos de trabajo en Villas Turísticas pequeñas y medianas. Instituto superior politécnico “José Antonio Echeverría”. Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Gestión de Recursos Humanos.

100. Spencer, Lyle M y Spencer, Signe M. (1993). Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc., USA.

101. Stewart, T.A. (1997). Intellectual capital: the new wealth of organizations. Doubleday/Currency, New York.

102. Vaughn, R.C. (1971). Introducción a la ingeniería industrial. Editorial Reverté. S.A. España.

103. Velázquez Gómez, M. (2007). Diseño de los perfiles de competencias de cargos y puestos de trabajo en el hotel “Jagua”. Tesis presentada en opción al grado de ingeniería industrial.

104. Velázquez Zaldívar, Reynaldo (1996). Diseño y Aplicación de un Procedimiento metodológico para la realización de auditorías de recursos humanos. Tesis para optar por el Grado Académico de Máster en Gestión de Recursos Humanos. ISPJAE. Ciudad de La Habana. 148P.

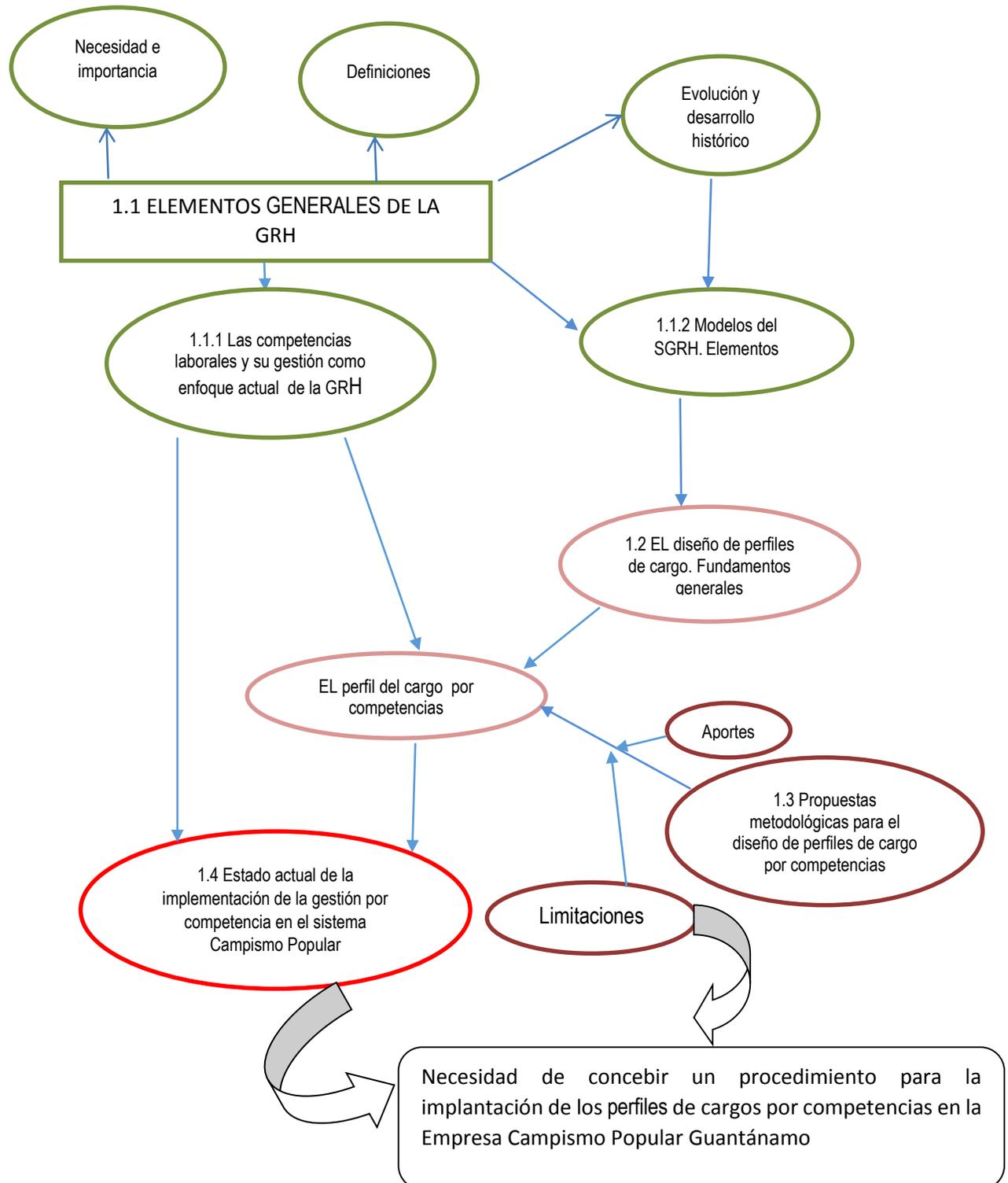
105. _____. (2000). Gestión de Recursos Humanos. Monografía para curso de Titulación. Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua. Managua. 200 p.

106. Velázquez Zaldívar, R; De Miguel Guzmán, M. (2000). Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos. Revista Electrónica Holguín.

107. Velázquez Zaldívar; Delgado Pérez (2002). Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial. Monografía.
108. Werther, W. B. y Davis, K. (2001). Administración de personal y recursos humanos. Quinta edición, Ed. Mc Graw Hill, México.
109. Zalazar Fernández, D; Hernández, I; Rodríguez, M (2008). Diagnóstico de la gestión del capital humano en las empresas en perfeccionamiento. RED Capital Humano.
110. Zayas Agüero, P. (2002). ¿Cómo seleccionar al personal por competencias? Editorial Academia. Ciudad Habana, Cuba.

ANEXOS

Anexo 1. Hilo conductor para la elaboración del marco teórico y contextual referencial de la investigación



Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Modelos y tipologías de competencias

Modelos	Descripción	Tipos de competencias
Funcional	Este modelo se basa en la medición de resultados, para identificar el principal objetivo de la organización y el área de ocupación, es decir, parte de un objetivo principal, hasta llegar a identificar la competencia. (Mertens, 1996)	<p>Competencias Básicas: Se desarrollan principalmente en la educación inicial, y comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad.</p> <p>Competencias de empleabilidad: Capacidades requeridas específicamente para ingresar, mantenerse, desarrollarse y desenvolverse en el mundo del trabajo.</p> <p>Competencias conductuales: Son aquellas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo, y que generalmente se verbalizan en términos de atributos personales más que en términos de estándares mínimos de desempeño de una actividad o tarea.</p> <p>Competencias funcionales: Denominadas también competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que conforman una función laboral, según estándares y calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo.</p>
Conductual	Se centra en las personas con desempeño superior para determinar sus competencias. En este tipo de análisis las competencias claves tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización.	<p>Competencias “Umbral” o “Esenciales”: Son aquellas requeridas por la organización para alcanzar un desempeño promedio o mínimamente adecuado de los trabajadores.</p> <p>Competencias Diferenciadoras: Son las que permiten diferenciar los trabajadores con desempeño superior, de los que presentan un desempeño promedio.</p> <p>Competencias Genéricas: Son aquellas que se repiten sistemáticamente de un puesto a otro, y se van aplicando a un conjunto amplio de puestos de trabajo.</p> <p>Competencias Específicas: Son las particulares de cada puesto de trabajo, que consideran los conocimientos necesarios para poder manejarse adecuadamente en el cargo. Se asocian con aspectos técnicos relacionados con la ocupación, los cuales no se pueden transferir de manera fácil a otros contextos laborales.</p>
Constructivista	Este modelo parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia, tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno sociolaboral con el que se relacionan. La competencia se construye, no sólo a partir de la función que emerge del mercado, sino que es la única que entrega una importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. Plantea que las competencias se desarrollan a través de aprendizajes que se dan ante las disfunciones, incluyendo a la población menos competente.	

Fuente: elaboración propia a partir de Becerra y Campos (2012).

Anexo 3. Elementos del Modelo de GRH DPC, de Cuesta (2010)

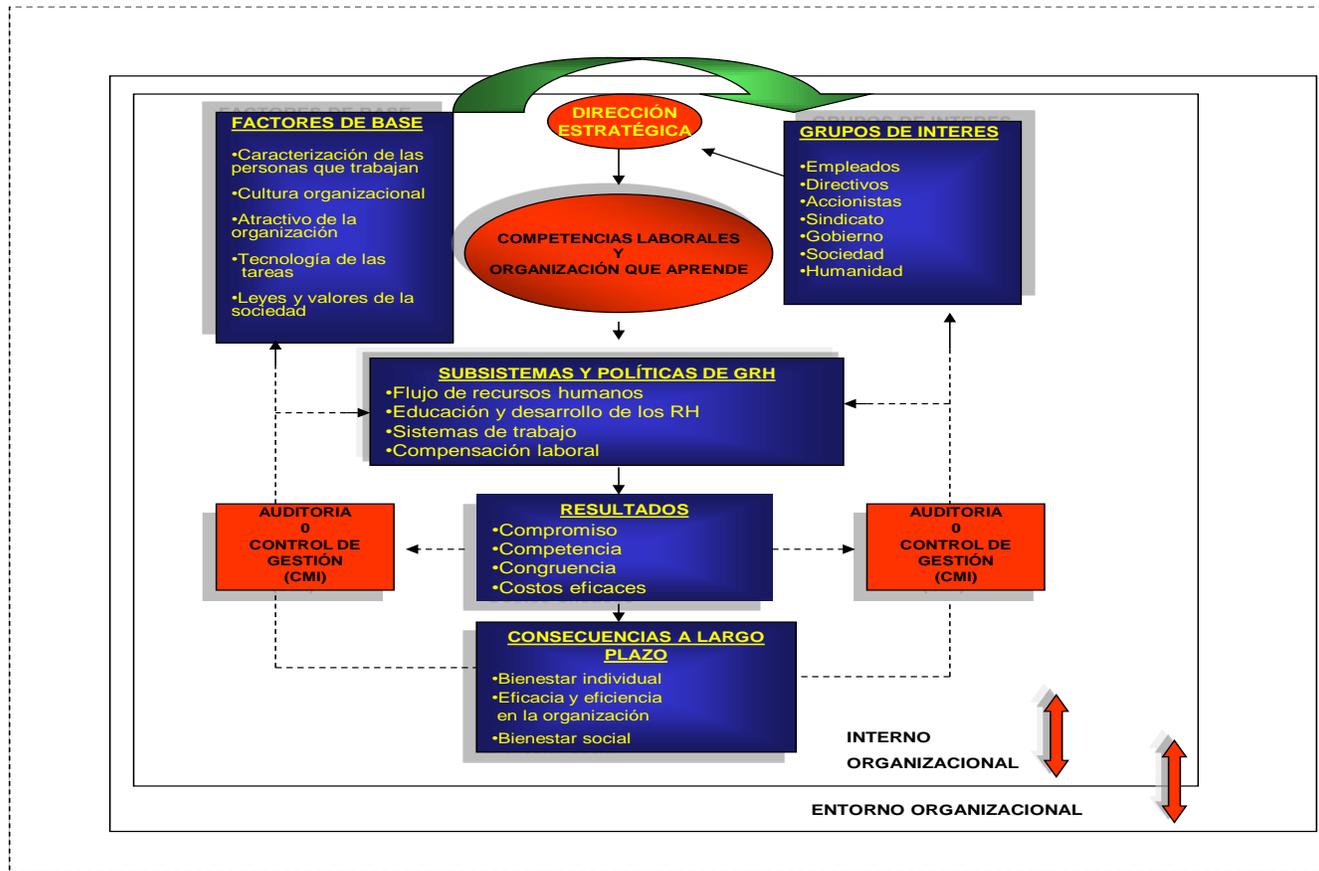


Fig. 2. Subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC

Anexo 4. Formato propuesto por Cuesta (2010) para perfiles de cargo por competencias

Denominación del cargo o puesto:				
Departamento al cual pertenece:				
Categoría ocupacional:			Grupo escala salarial:	
Misión (propósito) del cargo:				
Competencias del cargo:				
1				
2 ...n				
Requisitos o exigencias del cargo:				
Formación mínima necesaria: _____				
Experiencia previa: _____				
Conocimientos específicos				
	1	2	3	
1				
2 ... n				
	1. Elementales	2. Medios	3. Superiores	
Requisitos físicos				
	1	2	3	4
1				
2				
3 ... n				
Requisitos de personalidad				
	1	2	3	4
1				
2				
3 ...n				
	1. No exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos
***Continua				
Realizado por: _____		Firma: _____		Fecha: _____
Revisado por: _____		Firma: _____		Fecha: _____
Aprobado por: _____		Firma: _____		Fecha: _____

***Continuación

Responsabilidades:

- *Sobre el trabajo de otras personas.
- *Sobre los equipos y medios de trabajo.
- *Sobre la calidad del servicio.
- *Sobre la relación con los clientes.
- *Sobre la economía.
- *Riesgos más comunes.
- *Régimen de trabajo y descanso

Condiciones de trabajo:

- *Esfuerzo físico y mental.
- *Ambiente físico.

Cultura organizacional:

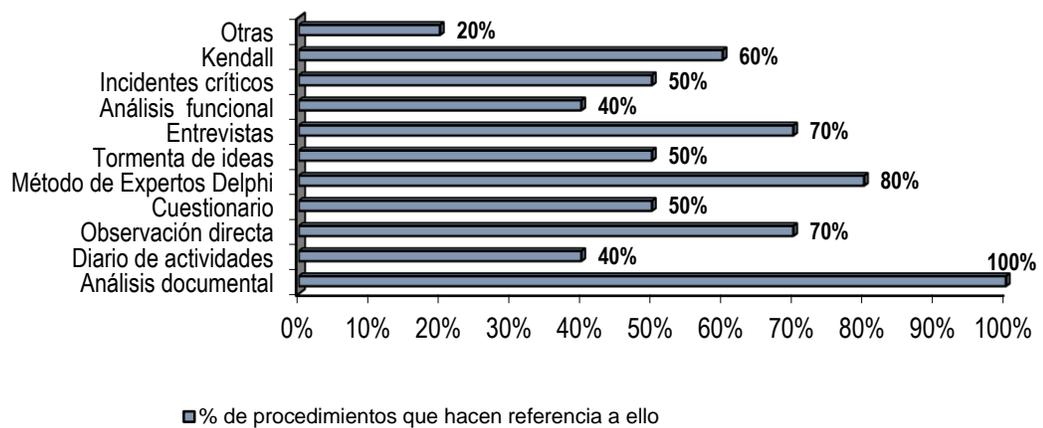
- *Expectativas del comportamiento y valores.
- *Clima organizacional.

Anexo 5. Análisis de los procedimientos para el diseño de perfiles de competencias.

Figura 1. Principales fases identificadas en los procedimientos consultados

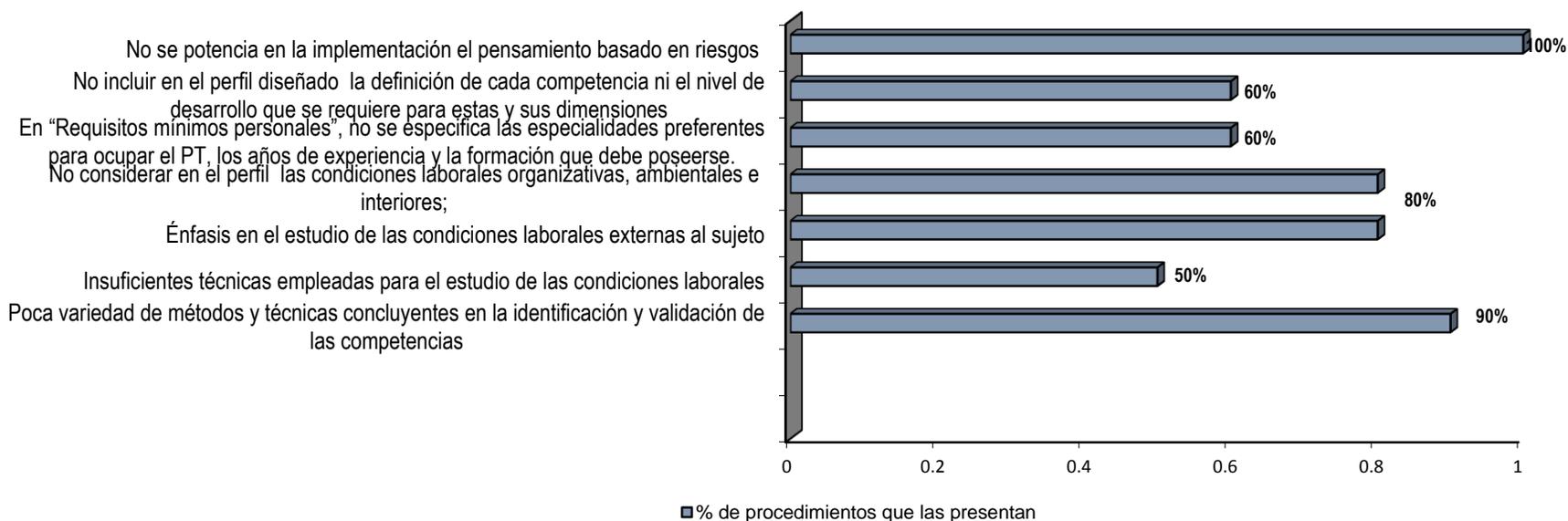


Figura 2. Principales métodos y técnicas sugeridos

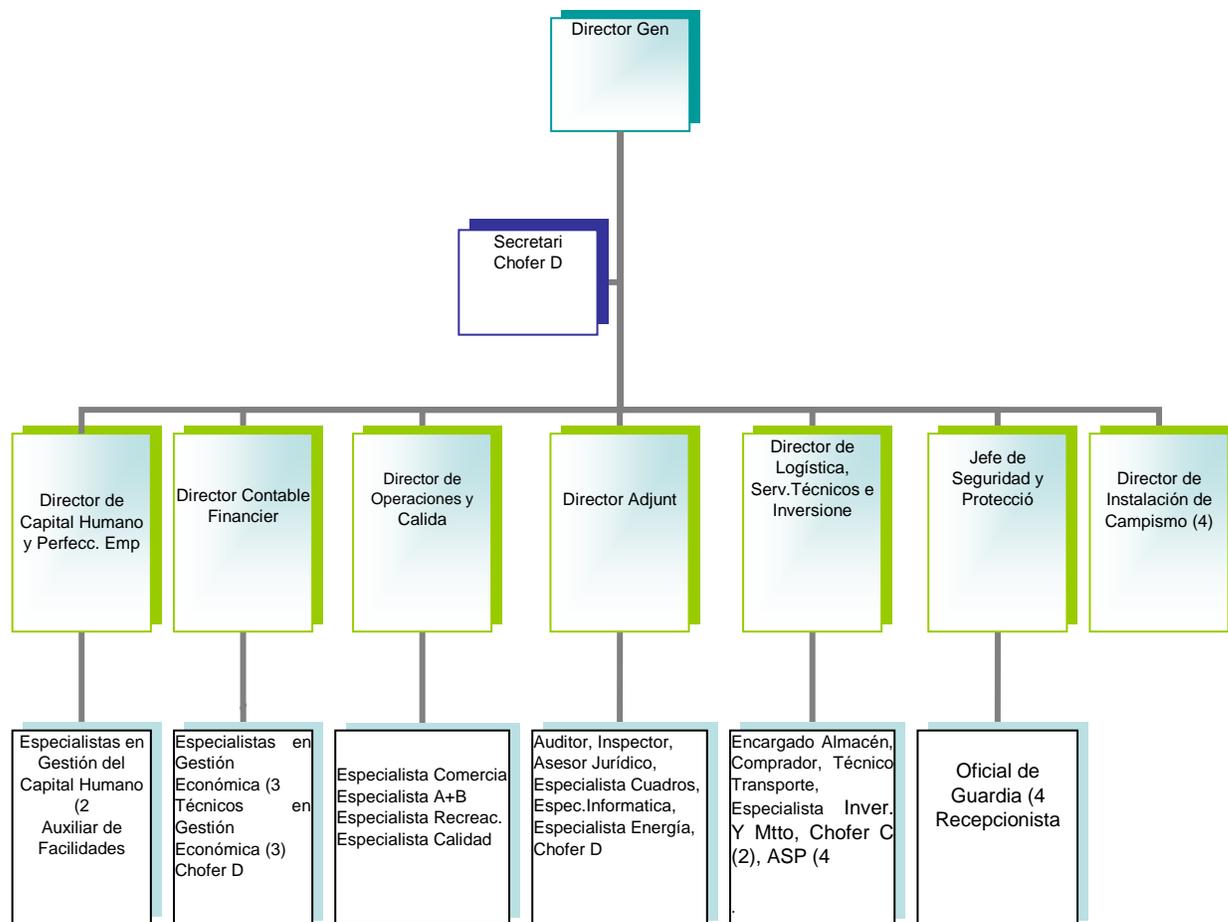


Anexo 5. Continuación

Figura 3. Principales limitaciones identificadas en los procedimientos



Anexo 6. Organigrama que sintetiza la estructura organizativa de la Empresa Campismo Popular Guantánamo



Anexo 7. Composición de la plantilla de cargos cubierta en la empresa

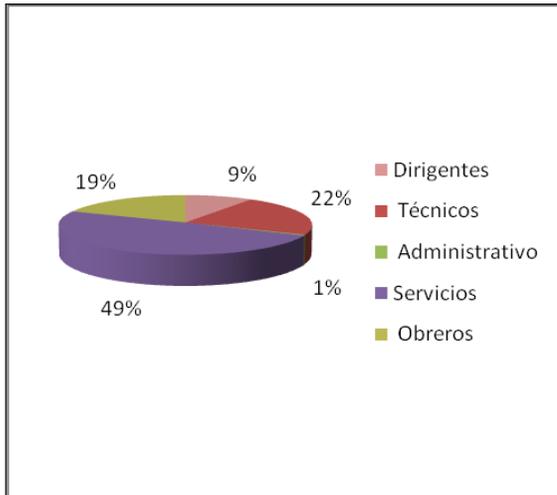


Figura 1. Composición de la plantilla cubierta por categoría ocupacional

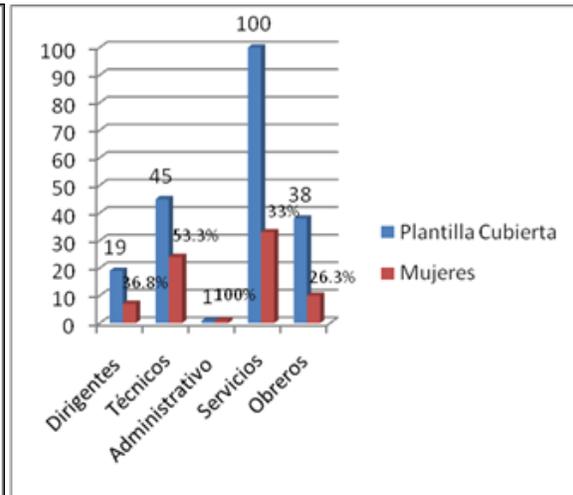


Figura 2. Composición de la plantilla cubierta por sexo

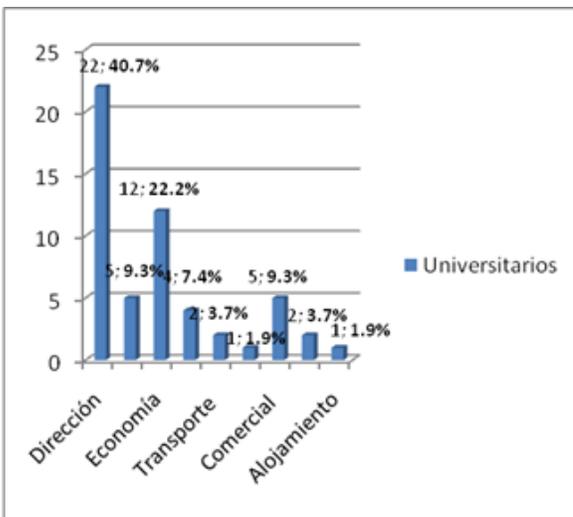


Figura 3. Distribución de trabajadores de nivel superior por unidades organizativas de la empresa

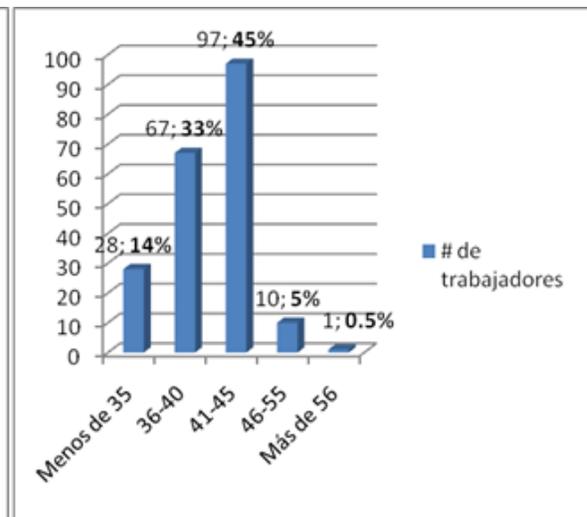


Figura 4. Distribución de los trabajadores de la empresa por rango de edad

Anexo 8. Guía de entrevista al personal del área de GRH de la empresa

Objetivo: Recopilar información relativa a la actividad de diseño de perfiles de cargo en la entidad

Preguntas:

1. ¿Se realiza sistemáticamente el diseño/actualización de perfiles de cargo en esta empresa?
2. ¿Por quién (es)?
3. ¿Se ha realizado para todos los puestos de trabajo?
4. ¿Qué métodos y técnicas se han empleado?
5. ¿Qué puestos se han analizado?
6. ¿Cuándo?
7. ¿Qué documento se utiliza para la descripción de PT (calificadores, perfiles de cargo o profesiogramas)?
8. ¿están elaborados para todos los cargos?
9. ¿Se encuentran disponibles? ¿en qué formato?
10. ¿Se han incorporado trabajadores de los puestos en cuestión?
11. ¿Qué componentes se consideran en dichos documentos?
12. ¿Cómo se emplea en la práctica de la GRH en esta empresa la información contenida en dichos documentos?

Anexo 9. Encuesta aplicada a los trabajadores de la organización.

Compañero como usted conoce en nuestra empresa se realiza una investigación con el objetivo de diseñar los perfiles de competencias de los cargos, con lo cual contribuirá a un mejor desempeño individual y organizacional, para ello necesitamos de su colaboración. Su respuesta es anónima y de antemano agradecemos su colaboración. Por favor, con la mayor sinceridad posible responda las siguientes preguntas marcando con una X la opción que estime apropiada.

1. ¿Usted conoce cuál es la misión o propósito de su puesto de trabajo? Si --- No ----

1a) ¿Y las funciones de su puesto? Si ---- No ----

1b) ¿Y las responsabilidades que tiene Ud. como ocupante del mismo? Si ---- No ----

1c) ¿Y las condiciones laborales adecuadas en las que debe ejecutar su trabajo? Si ---- No ----

2- En caso de que sus respuestas anteriores sean afirmativas, diga cómo obtuvo dichos conocimientos:

a) ___ Por comunicación del jefe

b) ___ Por comunicación del personal de RH

c) ___ Porque conoce el perfil de su puesto de trabajo

d) ___ por otra vía (especifique cuál) _____

3- ¿Conoce Ud. cuáles son aquellos elementos (conocimientos, valores, experiencias, actitudes, entre otros) que les posibilitaría alcanzar un desempeño superior en su puesto de trabajo? Si ---- No ----

3a) En caso de que su respuesta sea afirmativa, podría mencionar alguno (s)

4- ¿Conoce usted qué es el perfil de competencia del puesto? Si --- No ----

4a)-En caso de que su respuesta sea afirmativa, ¿considera importante su elaboración? Si --- No----

5- ¿Conoce usted si su puesto tiene elaborado un perfil de competencia? Sí ---- No ----

5a)- En caso de que su respuesta sea afirmativa, fue elaborado considerando:

Habilidades Conocimientos Valores Otros

5b) En caso de que su respuesta sea negativa, ¿estaría Ud. de acuerdo en que se elaborara el perfil de competencia de su puesto de trabajo? Sí ---- No ----

Anexo 10. Resultados del procesamiento con el SPSS 26.0 de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	16	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	16	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,827	16

NPAR TESTS

/KENDALL=V1 V2 V3 V4V5 V6 V7 V8 V9 V10 V11 V12 V13 V14 V15 V16

Pruebas NPar

Prueba W de Kendall

Estadísticos de prueba

N	16
W de Kendall	,816
Chi-cuadrado	2,490
gl	15
Sig. asintótica	,000

Anexo 10. Continuación

FRECUENCIES VARIABLES= V1 V2 V3 V4V5 V6 V7 V8 V9 V10 V11 V12 V13 V14 V15 V16
/STATISTICS= MODE
/ORDER=ANALYSIS.

Frecuencias

1. Conocimiento de la misión o propósito de su puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	127	84.7	84.7	84.7
	No	23	15.3	15.3	100
	Total	150	100	100	

Conocimiento de las funciones de su puesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	132	88.0	88.0	88.0
	No	18	12.0	12.0	100
	Total	150	100	100	

Conocimiento de sus responsabilidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	108	72.0	72.0	72.0
	No	42	28.0	28.0	100
	Total	150	100	100	

Conocimiento de las condiciones laborales adecuadas en las que debe ejecutar su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	117	78.0	78.0	78.0
	No	33	22.0	22.0	100
	Total	150	100	100	

Anexo 10. Continuación

2. Vías por las que adquirió dichos conocimientos

		Por comunicación del jefe	Por comunicación del personal de RH	Porque conoce el perfil de su puesto de trabajo	por otra vía
Válidos	Si	120	93	2	13
	No	7	34	125	114
	Total	127	127	127	127

Por comunicación del jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Por esta vía	120	94.7	100.0	100.0
Perdidos	sistema	7	5.3		
Total		127	100.0		

Por comunicación del personal de RH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Por esta vía	93	73.5	100.0	100.0
Perdidos	sistema	34	26.5		
Total		127	100.0		

Porque conoce el perfil de su puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Por esta vía	2	1.06	100.0	100.0
Perdidos		125	98.94		
Total		127	100.0		

Por otra (s) vía (s)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Por esta vía	13	10.1	100.0	100.0
perdidos		114	89.9		
Total		127	100.0		

Anexo 10. Continuación

3. Conocimiento de aquellos elementos que les posibilitaría alcanzar un desempeño superior en su puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	81	54.0	54.0	54.0
	No	69	46.0	46.0	100
	Total	150	100	100	

Elementos que les posibilitaría alcanzar un desempeño superior en su puesto de trabajo

		disciplina	empeño	Calidad	buen trato al cliente
N	Válidos	81	81	81	81
	Perdidos	3	3	3	3
Moda		1.00	1.00	1.00	1.00

4. Conocimiento sobre qué es el perfil de competencia del puesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	51	34.0	34.0	34.0
	No	99	66.0	66.0	100
	Total	150	100	100	

Importancia a la elaboración del perfil de competencia de su puesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	13	26	26	26
	No	38	74	74	100
	Total	51	100	100	

5. Conocimiento sobre la existencia del perfil de competencia de su puesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	113	75.3	75.3	75.3
	No	37	24.7	24.7	100
	Total	150	100	100	

Anexo 10. Continuación

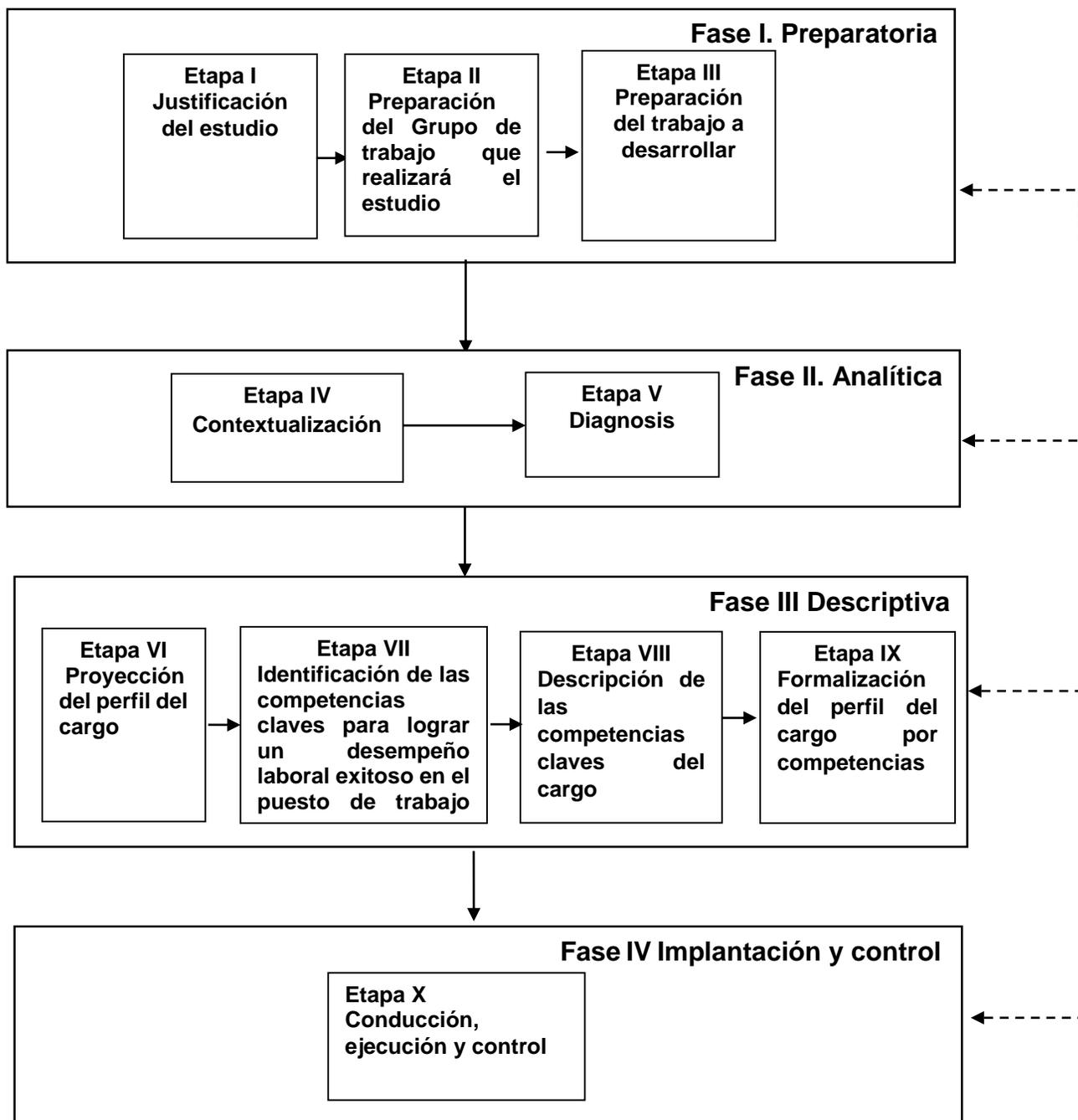
6. Elementos comprendidos en los perfiles de competencias

		Habilidades	Conocimientos	Valores	Otros
N	Válidos	110	110	110	110
	Perdidos	3	3	3	3
Moda		1.00	1.00	1.00	.00

7. Disposición a que se elabore el perfil de competencia de su puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	8	21.3	21.3	21.3
	No	29	78.7	78.7	100
	Total	37	100	100	

Anexo 11. Procedimiento para la implantación de perfiles de cargo por competencias en la empresa Campismo Popular Guantánamo



Fuente: elaboración propia

Anexo 12. Descripción con enfoque procesal, de los componentes del procedimiento diseñado

Fase I Preparatoria				
Objetivo: Garantizar las condiciones previas necesarias para el desarrollo exitoso del proceso				
Etapas	Pasos	Propósito	Técnicas/herramientas	Resultados
Etapa I Justificación del estudio	1. Definición de los objetivos del estudio	Esclarecer el propósito de la investigación y sus resultados	<ul style="list-style-type: none"> • revisión de documentos, • tormenta de ideas, • entrevistas, • encuestas, • criterio de expertos • parето, • matriz de criterios • votación ponderada, • y otras técnicas de búsqueda de consenso 	<ul style="list-style-type: none"> • objetivos del estudio precisados • cargos/puestos de trabajo seleccionados como objeto de estudio. • colectivo laboral informado e involucrado en el proceso
	2. Determinación del (los) cargo (s) y puesto (s) de trabajo que serán objeto de estudio			
	3. Involucramiento del personal			
Etapa II Preparación del grupo de trabajo que realizará el estudio	4. Selección de los miembros del grupo de trabajo (GT)	Preparar a las personas que constituyen el grupo de trabajo (GT) designado para llevar a cabo el proceso	<ul style="list-style-type: none"> • entrevistas, • encuestas, • revisión de documentos, • Análisis estadísticos-matemáticos, • Criterio de expertos, etc 	<ul style="list-style-type: none"> • grupo de trabajo constituido y preparado para desarrollar el estudio
	5. Constitución oficial del GT			
	6. Diagnóstico de necesidades de capacitación			
	7. Diseño y aprobación del programa de capacitación			
Etapa III Preparación del trabajo a desarrollar	8. Capacitación de los miembros del GT	Preparar el trabajo a realizar por los miembros del GT	<ul style="list-style-type: none"> • técnicas de generación de ideas • técnicas para la búsqueda de consenso; • técnicas para la programación y calendarización de actividades (Diagrama de Gantt) 	<ul style="list-style-type: none"> • programa de trabajo • documentación y material de trabajo preparado • recursos y condiciones necesarias garantizadas
	9. Selección de los métodos y técnicas a emplear para el estudio			
	10. Preparación de la documentación y del material de trabajo a utilizar en el estudio			
	11. Diseño del programa del trabajo a realizar			
	12. Aprobación del programa de trabajo			
13. Comunicación del programa de trabajo al personal implicado				

Anexo 12. Continuación

Fase II Analítica

Objetivo: Analizar la información relativa al cargo y puesto (s) de trabajo objeto de estudio así como a la organización y su entorno, relevante para la construcción del perfil de cargo por competencias

Etapa	Pasos	Propósito	Técnicas/herramientas	Resultados
<p align="center">Etapa IV Contextualización</p>	14. Análisis del entorno organizacional	Identificar las exigencias que la organización y su entorno demandan al cargo y puesto de trabajo objeto de estudio	<ul style="list-style-type: none"> • revisión documental, • tormenta de ideas • criterio de expertos 	<ul style="list-style-type: none"> • exigencias que la organización y su entorno demandan al cargo
	15. Análisis de la organización			
<p align="center">Etapa V Diagnosis</p>	16. Análisis del cargo objeto de estudio	Identificar las limitaciones actuales que presenta el cargo objeto de estudio y los puestos de trabajo correspondientes al mismo	<ul style="list-style-type: none"> • entrevistas • encuestas • observación directa • diario de actividades • benchmarking • listas de comprobación • análisis de indicadores • revisión documental • tormenta de ideas • criterio de expertos • diagrama bimanual • diagrama de actividades múltiples • diagrama en planta • técnicas de registro y análisis del proceso de trabajo (diagrama OTIDA, OPERIN, en Planta, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • caracterización del estado actual de los componentes del cargo y los elementos de los puestos de trabajo correspondientes al mismo. • principales limitaciones que presenta el cargo objeto de estudio y sus correspondientes puestos de trabajo
	17. Análisis del sistema de trabajo de los puestos de trabajo correspondientes al cargo objeto de estudio			
	18. Análisis histórico del desempeño alcanzado en el (los) puesto (s) de trabajo correspondiente (s) al cargo objeto de estudio			

Anexo 12. Continuación

Fase III Descriptiva

Objetivo: Construir el perfil de cargo por competencias para la posición objeto de estudio, como expresión del estado deseado que se pretende alcanzar

Etapa	Pasos	Propósito	Técnicas/herramientas	Resultados
<p align="center">Etapa VI Proyección del perfil del cargo</p>	19. Compatibilización de los elementos del descriptor de cargo con las exigencias identificadas	Diseñar el perfil del cargo atemperado a las exigencias identificadas de la organización y su entorno	<ul style="list-style-type: none"> • revisión documental • Técnicas de generación de ideas. • Técnicas para la búsqueda de consenso 	<ul style="list-style-type: none"> • perfil del cargo atemperado a las exigencias del entorno y la organización
	20. Elaboración del borrador del perfil del cargo			
<p align="center">Etapa VII Identificación de las competencias claves para lograr un desempeño laboral exitoso en los puestos de trabajo correspondientes al cargo en cuestión</p>	21. Inventario de los elementos de las competencias que resultan críticos para el cumplimiento exitoso del propósito y contenido del cargo, teniendo en cuenta el futuro proyectado por la entidad	Listar de acuerdo a su nivel de importancia, las competencias laborales que resultan claves para el desempeño laboral exitoso en los puestos de trabajo correspondientes al cargo en cuestión	<ul style="list-style-type: none"> • tormenta de ideas • entrevistas de incidentes críticos • cuestionarios • observación directa • revisión documental • reducción de listado • matriz de influencia directa • análisis estructural (MICMAC) • método de expertos ó Delphi por Rondas • coeficiente de concordancia Cc • coeficiente de Kendall (W) • prueba de hipótesis no paramétrica 	<ul style="list-style-type: none"> • identificados y clasificados los aspectos que resultan claves para el cumplimiento exitoso de la misión y contenido del cargo • identificadas, validadas, y ordenadas las competencias claves del cargo
	22. Identificación de los elementos claves			
	23. Determinación de las competencias claves para un desempeño laboral superior en el PT			
	24. Validación de las competencias claves			
	25. Determinación del nivel de importancia de las competencias claves			
	26. Validación del nivel de importancia de las competencias claves			

Anexo 12. Continuación

<p>Etapa VIII Descripción de las competencias claves del cargo</p>	27. Definición de las competencias claves del cargo	<p>Describir las competencias laborales claves y su nivel de desarrollo para el cargo objeto de estudio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • revisión documental • técnicas de generación de ideas • técnicas para la reducción de listado • técnicas para la búsqueda de consenso • incidentes críticos • método Delphi por Rondas • coeficiente de concordancia (Cc) • coeficiente de Kendall (W) • prueba de hipótesis no paramétrica 	<ul style="list-style-type: none"> • competencias claves del cargo definidas y descritas con sus respectivas dimensiones e indicadores
	28. Identificación de las dimensiones de las competencias claves			
	29. Validación de las dimensiones de las competencias claves			
	30. Determinación de los indicadores relacionados con cada una de las dimensiones y competencias			
	31. Validación de los indicadores para cada una de las dimensiones y competencias			
	32. Nivelación de cada una de las competencias y sus dimensiones			
<p>Etapa IX Formalización del perfil del cargo por competencias</p>	33. Elaboración del borrador del perfil del cargo por competencias	<p>Formalizar el perfil del cargo por competencias como documento legal en la GRH de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • técnicas de generación de ideas • técnicas para lograr consenso • revisión documental • experiencia • otras 	<ul style="list-style-type: none"> • el perfil del cargo por competencias aprobado
	34. Presentación, análisis y discusión del prototipo del perfil del cargo por competencias			
	35. Realización de los ajustes pertinentes			
	36. Elaboración de la versión final del perfil del cargo por competencias			
	37. Aprobación del perfil del cargo por competencias para la posición objeto de estudio			

Anexo 12. Continuación

Fase IV Implantación y control				
Objetivo: facilitar la implementación y mejora continua del perfil del cargo por competencias diseñado				
Etapa	Paso	Propósito	Técnicas/herramientas	Resultados
Etapa X Conducción, ejecución y control	38. Diseño del plan de acción tanto para superar las restricciones actuales que presenta el (los) puesto (s) en cuestión, como para garantizar la aplicación del (los) perfiles diseñados en las restantes actividades claves de la GRH de la entidad	Facilitar la implementación y mejora continua del perfil del cargo por competencias diseñado, en función de las circunstancias concretas que se presenten relativas al ambiente externo e interno de la organización así como al nivel de desarrollo profesional alcanzado por el ocupante del puesto correspondiente al cargo en cuestión	<ul style="list-style-type: none"> • técnicas de generación de ideas • técnicas para lograr consenso • revisión documental • experiencia • criterio de expertos • otras 	<ul style="list-style-type: none"> • plan de acción para el tratamiento a las restricciones actuales que presentan los puestos en cuestión; y para garantizar la aplicación en las restantes actividades claves de la GRH de la entidad, la información contenida en los perfiles diseñados • sistema de control definido • personal informado e involucrado en la implementación • información pertinente para propiciar la mejora continua del perfil del cargo por competencias y su implantación en la organización

Anexo 13. Guía para la Entrevista de Incidentes Críticos

Puesto de trabajo objeto de estudio: _____ Experto: _____

1. ¿Qué conocimientos Ud. considera resultan necesarios para el cumplimiento exitoso del propósito y contenido del puesto de trabajo, teniendo en cuenta el futuro proyectado por la organización?

2. ¿Qué habilidades Ud. considera resultan necesarias para el cumplimiento exitoso del propósito y contenido del puesto de trabajo, teniendo en cuenta el futuro proyectado por la organización?

3. ¿Qué experiencias Ud. considera resultan necesarias para el cumplimiento exitoso del propósito y contenido del puesto de trabajo, teniendo en cuenta el futuro proyectado por la organización?

4. ¿Qué actitudes Ud. considera resultan necesarias para el cumplimiento exitoso del propósito y contenido del puesto de trabajo, teniendo en cuenta el futuro proyectado por la organización?

5. ¿Qué valores Ud. considera resultan necesarios para el cumplimiento exitoso del propósito y contenido del puesto de trabajo, teniendo en cuenta el futuro proyectado por la organización?

6. ¿Qué sentimientos Ud. considera resultan necesarios para el cumplimiento exitoso del propósito y contenido del puesto de trabajo, teniendo en cuenta el futuro proyectado por la organización?

7. ¿Qué motivaciones Ud. considera resultan necesarias para el cumplimiento exitoso del propósito y contenido del puesto de trabajo, teniendo en cuenta el futuro proyectado por la organización?

8. ¿Qué características personales Ud. considera resultan necesarias para el cumplimiento exitoso del propósito y contenido del puesto de trabajo, teniendo en cuenta el futuro proyectado por la organización?

Anexo 14. Cuestionario para desarrollar el Método Delphi (por rondas).

a) Primera ronda.

De las siguientes competencias laborales que se listan a continuación, seleccione (marcando con una X) las que considere determinantes para un desempeño laboral exitoso en el puesto de trabajo _____, teniendo en cuenta el futuro proyectado por la organización. Con las que no esté de acuerdo márkelas con N.

Competencias laborales propuestas	Selección (marcando con una X)
C ₁	
C ₂	
C ₃	
C _n	

b) Segunda ronda.

¿Qué ponderación o peso Ud. daría a cada una de las competencias siguientes, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia para lograr un desempeño laboral exitoso en este puesto? asigne a cada una un valor desde 1 hasta n (total de competencias), donde 1 sería la más importante y n será la de menos importancia.

Competencias laborales validadas	Ponderación (nivel de importancia)
C ₁	
C ₂	
C ₃	
C _n	

c) Tercera ronda.

Marque con una X si Ud. está de acuerdo o en desacuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido por cada una de las competencias. Reflexione detenidamente. Puede modificar o mantener sus ponderaciones.

Competencias laborales	Rj alcanzado	Rj media	Ordenamiento obtenido según nivel de importancia	Está Ud. de acuerdo	Está Ud. en desacuerdo	¿Qué nueva ponderación Ud. establecería? (solo si está en desacuerdo)
C ₁						
C ₂						
C ₃						
C _n						

Anexo 14. Continuación

d) Cuarta ronda.

De las dimensiones que se listan a continuación, seleccione (marcando con una X) las que considere relevantes para la adecuada descripción de cada una de las competencias laborales definidas para un desempeño laboral óptimo y superior en el puesto: _____.

Competencias laborales	Definición	Dimensiones	Selección (marcando con una X)
C ₁		D ₁ C ₁	
		D ₂ C ₁	
		D _i C ₁	
C ₂		D ₁ C ₂	
		D ₂ C ₂	
		D _i C ₂ ₁	
		D _i C ₃	
C _n		D ₁ C _n	
		D _i C _n	

e) Quinta ronda.

De los indicadores que se listan a continuación, seleccione (marcando con una X) los que considere relevantes para apreciar la presencia de cada una de las dimensiones que describen a las competencias laborales definidas para un desempeño laboral exitoso en el puesto: _____.

Competencias laborales	Dimensiones	Indicadores	Selección (marcando con una X)
C ₁	D ₁ C ₁	I ₁ D ₁ C ₁	
		I ₂ D ₁ C ₁	
		I ₃ D ₁ C ₁	
		I _j D ₁ C ₁	
	D ₂ C ₁	I ₁ D ₂ C ₁	
		I _j D ₂ C ₁	
D _i C ₁	I ₁ D _i C ₁		
C _n	D ₁ C _n	I ₁ D ₁ C _n	

Anexo 15. Cuestionario aplicado a los expertos para la validación del procedimiento

Compañera (o):

Ud. ha sido seleccionada (o) con el propósito de evaluar en calidad de experto, el procedimiento para la implantación de perfiles de cargo por competencias en la Empresa Campismo Popular Guantánamo, concebido como resultado de una tesis de Maestría. En este sentido, se le solicita exprese marcando con una (X) el nivel de concordancia de sus criterios en relación a los aspectos que a continuación se evalúan relacionados con el referido procedimiento. Considere para ello la siguiente escala:

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Si usted considera necesario emitir algún criterio (crítica, sugerencia, exaltación, etc.) relacionado con los aspectos que se relacionan a continuación, realícelo en el recuadro en gris (Observación).

1. Las premisas planteadas resultan apropiadas para considerarse previo a la ejecución del procedimiento con vista a lograr la efectividad en la aplicación del mismo.

1	2	3	4	5	Observación

2. La estructura general asumida es adecuada para el fin con el que fue concebido el procedimiento.

1	2	3	4	5	Observación

3. Las etapas y sus correspondientes pasos presentan una concepción adecuada.

1	2	3	4	5	Observación

4. Las técnicas/herramientas propuestas a aplicar son adecuadas para materializar el propósito de las respectivas etapas.

1	2	3	4	5	Observación

5. El procedimiento propuesto puede ser aplicado a la empresa objeto de estudio

1	2	3	4	5	Observación

6. El procedimiento propuesto puede contribuir al logro de niveles superiores de desempeño laboral de los ocupantes de los cargos aprobados en la organización objeto de estudio

1	2	3	4	5	Observación

7. El procedimiento propuesto puede contribuir al perfeccionamiento de la gestión GRH en la empresa objeto de estudio

1	2	3	4	5	Observación

8. El procedimiento propuesto constituye una propuesta pertinente para abordar una necesidad actual de la empresa objeto de estudio

1	2	3	4	5	Observación

Anexo No.16. Reportes de resultados del SPSS.26

```
RELIABILITY
/VARIABLES=V7 V13 V14 V15 V16 V17 V18 V19
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE
/SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	9	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	9	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,812	8

```
NPAR TESTS
/KENDALL=V7 V13 V14 V15 V16 V17 V18 V19
```

Pruebas NPar Prueba W de Kendall

Estadísticos de prueba

N	9
W de Kendall	,902
Chi-cuadrado	2,490
gl	8
Sig. asintótica	,000

Anexo No.16. Continuación

FRECUENCIES VARIABLES=V7 V13 V14 V15 V16 V17 V18 V19
 /STATISTICS=MEDIAN MODE
 /ORDER=ANALYSIS.

Frecuencias

Estadísticos

		La estructura general asumida es adecuada para el fin con el que fue concebido el procedimiento o	Las etapas y sus correspondientes pasos presentan una concepción adecuada	Las técnicas/herramientas propuestas a aplicar son adecuadas para materializar el propósito de las respectivas etapas	El procedimiento puede contribuir al logro de niveles superiores de desempeño laboral de los ocupantes de los cargos	El procedimiento puede contribuir al perfeccionamiento de la gestión GRH en la empresa objeto de estudio	El procedimiento propuesto constituye una propuesta pertinente para abordar una necesidad actual de la empresa objeto de estudio	
N	Válido	9	9	9	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Mediana		4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00
Moda		4	5	4	5	4	5	5

Tabla de frecuencia

Las premisas son adecuadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	2	22,2	22,2
	4	4	44,5	66,7
	5	3	33,3	100,0
Total	9	9	100,0	100,0

Anexo No.16. Continuación

La estructura general asumida es adecuada para el fin con el que fue concebido el procedimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	3	33,3	33,3	33,3
	5	6	66,7	66,7	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Las etapas y sus correspondientes pasos presentan una concepción adecuada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	5	55,6	55,6	55,6
	5	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Las técnicas/herramientas propuestas a aplicar son adecuadas para materializar el propósito de las respectivas etapas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	2	22,2	22,2	22,2
	5	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

El procedimiento propuesto puede ser aplicado a la empresa objeto de estudio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	2	22,2	22,2	22,2
	4	5	55,6	55,6	77,8
	5	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Anexo No.16. Continuación

El procedimiento propuesto puede contribuir al logro de niveles superiores de desempeño laboral de los ocupantes de los cargos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	3	33,3	33,3	33,3
	5	6	66,7	66,7	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

El procedimiento propuesto puede contribuir al perfeccionamiento de la gestión GRH en la empresa objeto de estudio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	3	33,3	33,3	33,3
	5	6	66,7	66,7	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

El procedimiento propuesto constituye una propuesta pertinente para abordar una necesidad actual de la empresa objeto de estudio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	2	22,2	22,2	22,2
	5	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	