



## DISEÑO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS LABORALES DE UN CARGO EN UNA EMPRESA COMERCIAL

**Lic. Yaima Jiménez Guerra**

(Psicóloga, Especialista en la Dirección Docente Metodológica, Universidad de La Habana.)

yaimasolis@gmail.com,

[maria@fec.uh.cu](mailto:maria@fec.uh.cu).

**MSc. Biolkys Viltres Suárez**

(Psicóloga, Especialista en Gestión de Capital Humano, Empresa Comercial ETECSA).  
La Habana, Cuba

**MSc. Natividad Lainé Oquendo**

(Psicóloga, Profesora de Psicología Organizacional de la Facultad de Psicología,  
Universidad de La Habana) La Habana, Cuba.

### RESUMEN

El éxito competitivo de las empresas está relacionado con la habilidad para gestionar sus Recursos Humanos. Las empresas trabajan sistemáticamente en función de mejorar sus servicios y enfrentar los nuevos desafíos en cuanto a la eficiencia y eficacia que impone el entorno, perfeccionando sus métodos de Gestión del Capital Humano. La Gestión por Competencias es de relevancia porque satisface la necesidad de aprendizaje constante en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores, y aumenta la calidad de los productos y servicios que se brindan. Se plantea como problema caracterizar las dimensiones, indicadores y niveles de las competencias, para un cargo. Planteándose como objetivo general, diseñar el perfil por competencias laborales para el cargo. Entre sus objetivos específicos están definir un modelo para el perfil del cargo, validar las competencias que se reflejan en la Resolución correspondiente de la Empresa, actualizar los requisitos, responsabilidades, condiciones de trabajo y cultura organizacional del perfil del cargo, identificar dimensiones, indicadores y niveles. Se propone una batería de técnicas para la selección del personal. Se aplica el Método Delphi por rondas y se validan los resultados, se aplican también entrevistas individuales, entrevistas de incidentes críticos, análisis de documentos y dinámica grupal.

Los resultados son:

- Validación de las competencias para el cargo.
- Identificación de los niveles de las competencias del cargo.
- Actualización de requisitos, responsabilidades, condiciones de trabajo y cultura organizacional del perfil del cargo.
- Propuesta del procedimiento para identificar y validar las competencias en la empresa
- Propuesta de la metodología para identificar y validar las competencias.
- Propuesta de una batería de técnicas para la selección del personal del cargo.

Palabras claves: Competencia, dimensiones, concordancia, perfil, selección.

### ABSTRACT

The competitive success of companies is related to the ability to manage their human resources. Companies work systematically in terms of improving their services and meet new challenges in terms of efficiency and effectiveness imposed by the environment, improving its methods of Human Capital Management. Competence Management is relevant because it satisfies the need for continuous learning to improve job performance of workers, and increasing the quality of products and services offered. Problem arises as to characterize the dimensions, indicators and levels of skills, for a fee. Considering overall objective is to design the profile for job skills for the job. Its specific objectives are to define a model for the profile of the post, validate the skills that are reflected in the relevant resolution of the Company to update the requirements, responsibilities, working conditions and organizational culture of the job profile, identify dimensions, indicators and levels. a battery of

techniques proposed for the selection of staff. The Delphi method is applied by rounds and the results are validated, also individual interviews, critical incident interviews, document analysis and group dynamics apply.

The results are:

- Validation of skills for the job.
- Identification of levels of competencies of charge.
- Updating requirements, responsibilities, working conditions and organizational culture of the job profile.
- Proposal of the procedure to identify and validate the competencies in the company
- Proposed methodology for identifying and validating skills.
- Proposal for a battery of techniques for personnel selection office.

**Key words:** Competition-dimensions--agreement-profile-selection.

Cuba se inserta en el mundo empresarial contemporáneo, demuestra un creciente interés por la Gestión por Competencias debido al aumento de la competitividad que existe entre las empresas; buscándose nuevas capacidades en los trabajadores, exigiendo ventajas competitivas en el entorno del desempeño laboral.

La competencia es la capacidad para realizar de forma efectiva la actividad laboral, asociada al cargo que se desempeña, Mertens. (1996) se refiere: "la capacidad real del individuo para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto"

En nuestro país, se conoce que las primeras aproximaciones del Ministerio de la Industria Básica, la Empresa del Seguro Nacional Estatal (ESEN), de empresas subordinadas al Ministerio de la Construcción y del Ministerio de las Comunicaciones han estado orientadas a la identificación y operacionalización de las competencias.

El Ministerio de las Comunicaciones ha desarrollado investigaciones acerca del diseño del perfil de cargos por competencias laborales, entre las que se encuentran:

- Marrero y Triana, (2005). El Enfoque de Competencias Laborales en la Gestión de los Recursos Humanos. Aplicación Práctica en el Centro Coordinador para la Formación y el Desarrollo del Capital Humano (FORDES).
- Hernández, (2012). Diseño de Perfiles por Competencias Laborales de tres cargos pertenecientes a la Dirección Técnica de la Empresa Radio Cuba.

El diseño del perfil de un cargo, por competencias, contribuye a mejorar el desempeño en la selección del personal por competencia de este cargo, logrando en un futuro perfeccionar los procesos de evaluación y desarrollo de los trabajadores en la empresa. También se propone una batería de técnicas con el objeto de contribuir a la selección del personal del cargo, respondiendo a sus competencias.

(NC 3000:2007:9) "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."

Situación problemática: La empresa comercial objeto de estudio tiene identificadas sus competencias laborales por cargo, sin embargo, se necesita completar la estructura de las competencias definidas (dimensiones, indicadores comportamentales y nivelación). Por tanto, se necesita diseñar el perfil por competencias para un cargo específico, el cual es clave para su desempeño, siendo el primer cargo al cual se le diseña el perfil del cargo por competencias.

Para dar respuesta a la situación problemática se define:

Objetivo General: Diseñar el Perfil por Competencias en un cargo para su implementación en la empresa.

Como Objetivos Específicos:

1. Validar las competencias establecidas por la empresa para un cargo.

2. Identificar las dimensiones, indicadores y niveles que definen las competencias validadas del cargo.
3. Actualizar los requisitos, responsabilidades, condiciones de trabajo y cultura organizacional del perfil de competencias del cargo, para su implementación en la empresa.
4. Definir una metodología para identificar y validar las competencias.
5. Proponer un procedimiento para identificar y validar las competencias en la empresa.
6. Proponer una Batería de Técnicas de evaluación, para la selección del personal del cargo.

#### EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS APLICADO A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

En la actualidad, la Gestión de Recursos Humanos contempla nuevos desafíos y uno de ellos es la Gestión por Competencias. La Gestión por Competencias implica mayor integración entre las estrategias trazadas, los sistemas de trabajo y la cultura organizacional, unida al incremento del conocimiento de los individuos y su desarrollo como se plantea en la NC 3000; 2007 mediante un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Acorde a la NC 3000; 2007, resulta necesario centrarse en los elementos fundamentales respecto al diseño de perfiles propios para cada cargo en la organización. Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos, son esencialmente un conjunto de competencias y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia, se representa en la **Figura 1**.



**Figura 1. Identificación de las competencias en la empresa.**

Se observa en la Figura 1:

1. Nombre de la competencia.
2. Definición conceptual.
3. Dimensiones de la competencia.
4. Indicadores comportamentales. (No se reflejan, se utilizan para describir los niveles).
5. Niveles de desarrollo de las competencias.

El perfil de cargo, cuyos componentes esenciales se expresan en la **Figura.2**, resultante de la actividad clave de análisis y diseño de puestos de trabajos, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico organizativo en la Gestión de Recursos Humanos, en particular con la formación, la selección, la evaluación del desempeño y la compensación laboral.



**Figura 2. Fuente: Cuesta, A. (2005)**

"Seleccionar por la competencia y no por la inteligencia". McClelland, (1973), da apertura a la Gestión por Competencias, exponiéndose los problemas que existían en la selección de personal, los cuales se basaban en las aptitudes intelectuales, mientras que las nuevas necesidades de la época dan inicio a un nuevo modelo por competencia.

#### MÉTODO.

Se aplican técnicas, como: observación directa, análisis de documentos, entrevistas individuales,

entrevista de incidentes críticos, dinámica grupal, con el objetivo de validar las competencias establecidas por la empresa para el cargo y diseñar su perfil, consensado por el grupo de expertos, utilizando el Método Delphi.

Para dar cumplimiento a los objetivos se desarrollan los siguientes aspectos:

- Del esquema para la identificación de las competencias en la empresa, los puntos 3, 4 y 5.
- Del Anteproyecto del Procedimiento para la identificación de las competencias en la empresa, se mejoran todos sus acápite.
- De las competencias asociadas a los grupos de Plazas del Perfil del Cargo en la empresa del Nivel Central, se diseña el perfil por competencias del cargo.

La investigación se desarrolla a través del método descriptivo, con un diseño no experimental de corte transversal.

Se tienen en cuenta las siguientes definiciones conceptuales:

- Cargo: “Los que aparecen recogidos en los calificadores comunes, de rama o actividad y propios de organismos, pertenecientes a las diferentes categorías ocupacionales, así como relaciones. En ellos, se diferencian la denominación, contenido de trabajo y los requisitos para ocuparlos y expresan el empleo u oficio que desempeñan los trabajadores en la organización”. (Normas cubanas 3000: 2007:3.14).
- Experiencia en el Cargo: Tiempo cumplido en el cargo o los cargos donde se ha desempeñado, adquirido los conocimientos y habilidades para desarrollar con éxito la actividad.
- Requisitos y Responsabilidades del Cargo: “Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto. Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto”. Cuesta. (2005)
- Condiciones de Trabajo: “Características bajo las cuales se desarrolla el trabajo, que tiene o no influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud del trabajador, incluye factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales”. (Normas cubanas 3000:2007:3.2 7).
- Competencias Laborales: “Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actividades, motivaciones, características personales y valores, basados en la idoneidad demostrada asociado a un desempeño superior del trabajador y de las organizaciones, 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”. (Normas cubanas 3000:2007:3.23).
- Perfil del Cargo por Competencia: “Documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. El perfil, se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo. Solo se centra en aquellos elementos fundamentales”. (Normas cubanas 3000: 2007:3.87).
- Dimensiones de Competencias: “Descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas que ejemplifican el desarrollo de una competencia”. Cuesta, (2005).
- Niveles de competencias: Niveles descritos a partir de Indicadores comportamentales que transitan desde un nivel de complejidad básico hasta un nivel en el que se considera al individuo como experto (Entrada, en Desarrollo, Avanzado y Experto). La diferencia entre los niveles está dada por cambios evolutivos en la calidad, proactividad, rapidez, alcance y/o frecuencia de los indicadores comportamentales.
- Selección e Integración: “Capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración”. (Normas cubanas 3000: 2007:3.119).
- Conocimiento del Cargo: Son los conocimientos que debe saber el trabajador para desempeñar una actividad laboral.
- Cultura Organizacional: “Interrelación entre la estructura de creencias, valores, costumbres y formas de manifestarlas y trasmitirlas, así como de actuación de las personas integrantes en situaciones concretas, que condicionan la conducta de sus miembros y que van a caracterizar los procesos y comportamientos individuales, grupales y de la organización, además, de su

influencia en las funciones directivas y las decisiones a todos los niveles". (Normas cubanas 3000: 2007:3.87).

#### **PROCEDIMIENTO GENERAL.**

La investigación se encuentra coordinada por Especialistas de Recursos Humanos de la Dirección de Recursos Humanos. Se inicia con un encuentro entre el Director Central de Capital Humano, la Directora de Recursos Humanos y Especialistas de Recursos Humanos, con el objetivo de seleccionar un cargo que tenga impacto en la organización.

Posteriormente, se determina el objetivo y se selecciona el cargo por ser este un puesto clave para la organización. Se elabora un cronograma y se siguen los pasos establecidos en la Metodología propuesta, los cuales se reflejan en los resultados de este trabajo.

#### **SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.**

La muestra está compuesta por un comité de expertos: Especialistas Principales (supervisores), Ejecutivo de Punto de Venta, Jefe de Departamento Comercial; que dominan el contenido y requisitos del cargo Ejecutivo de Punto de Venta, siendo un total de quince expertos.

Para el desarrollo de la investigación, los requisitos que se toman en cuenta en la selección de la muestra:

Para dar cumplimiento a los objetivos se selecciona un comité de expertos, con conocimiento y experiencia del cargo objeto de estudio. Se trabaja con una muestra seleccionando expertos, sobre la base del criterio de la Dirección Comercial y de la Dirección de Recursos Humanos. Los requisitos que se toman en cuenta en la selección de la muestra son:

- Tener más de cinco años de experiencia en la empresa.
- Poseer dominio y conocimiento del cargo.
- Que se sientan motivados para trabajar en grupo y aportar los elementos necesarios.
- Trabajadores que no hayan sido sancionados, en al menos un año.
- En el caso del Ejecutivo, tener más de dos años de experiencia en el cargo y que trabajen en ese perfil.

Para el diseño del perfil y la validación preliminar del mismo, sobre la base de la aplicación del Método Delphi, se selecciona un comité de 15 expertos. Este comité de expertos está formado por 15 trabajadores: Especialistas Principales (supervisores), Ejecutivo, Jefe de Departamento Comercial; quienes dominan el contenido y requisitos del cargo.

#### **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS:**

##### **Entrevista.**

Se utiliza la entrevista individual estructurada, con los objetivos de conocer:

- Requisitos, exigencias del cargo o puesto de trabajo.
- Responsabilidades que tiene el cargo.
- Condiciones del puesto de trabajo.
- Cultura organizacional del puesto de trabajo.
- Características y funcionamiento del Departamento Comercial al que pertenece el cargo en estudio.

##### **Entrevista de Incidentes Críticos.**

La entrevista de Incidentes Críticos, permite caracterizar los motivos, habilidades y conocimientos que posee una persona en su actividad laboral.

La entrevista de Incidentes Críticos, se aplica en la investigación con el objetivo de:

- Determinar que indicadores corresponden a cada dimensión de las diferentes competencias.
- Elaborar y desarrollar los niveles correspondientes a los indicadores.

##### **Cuestionario.**

El tipo de cuestionario que se utiliza es el cerrado, con el objetivo de:

- Validar las competencias del cargo.
- Validar el orden de importancia de las competencias.
- Determinar las dimensiones para cada competencia.

##### **Observación.**

La observación se utiliza en la investigación con el objetivo:

- Obtener una caracterización general de las condiciones de trabajo, del área de trabajo y específicamente del cargo que se analiza.

Para ello, se elabora una guía de observación.

**Análisis de Documentos.**

Se utiliza como método para la obtención de la información relativa a los antecedentes del trabajo y procedimientos, de la actividad objeto de análisis.

**Dinámica Grupal.**

Una vez organizadas las sesiones, se desarrollan y posteriormente se elabora el reporte de las mismas, así como la codificación y análisis correspondientes.

La dinámica grupal, se aplica en la investigación, con los objetivos de:

- Capacitar a los expertos sobre el tema de competencias laborales.
- Validar las dimensiones de las competencias identificadas en el Método Delphi para el cargo seleccionado.

**MÉTODO DELPHI.**

El Método Delphi, considera el criterio del grupo de expertos seleccionado a través de un proceso iterativo de rondas con encuestas aplicadas a cada experto de forma individual, el resultado se filtra y se cuantifica con la aplicación de técnicas estadísticas matemáticas; se busca alcanzar un consenso lo más confiable posible del grupo de expertos.

Se calcula el grado de concordancia de las competencias y dimensiones en la búsqueda del consenso entre los expertos. También, se calcula y valida el Coeficiente de Concordancia Grupal y se verifica si el coeficiente es significativo a través de la Prueba de Hipótesis No Paramétrica de Concordancia: W de Kendall.

Coeficiente de Concordancia de Kendall, W: Es una medida relativa, nos brinda el grado de acuerdo o desacuerdo entre los expertos asociado a las variables objeto de estudio. Tiene un rango entre 0 y 1. Sí: W=0, implica, total desacuerdo; si: W=1, implica total acuerdo, entre los expertos.

Para determinar el grado de concordancia, se utiliza la siguiente **Tabla 1**, como aproximación al comportamiento de los criterios objeto de estudio.

Valoración del Índice	
Valor	Concordancia
< 0.20	Pobre
0.21 – 0.40	Débil
0.41 – 0.60	Moderada
0.61 – 0.80	Buena
0.81 – 1.00	Muy buena

**Tabla 1. Fuente: Citado por Solís, M. Espallargas, D.**

**PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS.**

Se aplica la metodología cualitativa y cuantitativa, integrando ambos métodos en la búsqueda de resultados que responda a la validación del cargo objeto de estudio.

Combinando los resultados obtenidos por métodos cualitativos y cuantitativos, se procesa la información con técnicas estadísticas matemáticas, descriptiva e inferencial, aplicando: análisis de frecuencias univariadas, coeficiente de concordancia por competencias y dimensiones considerando si es mayor o igual al sesenta por ciento, Cuesta. (2010), se admite consenso entre los expertos; de obtenerse valores menores al 60%, se somete a otra ronda entre los expertos.

Además, se cuantifica el consenso de los criterios entre los expertos encuestados, a través del Coeficiente de Concordancia Grupal, denominado Coeficiente W de Kendall y se contrasta su valor aplicándose la Prueba de Hipótesis no paramétrica W de Kendall, para verificar si el coeficiente es significativo. Se procesa toda la información por el software SPSS, V. 20.0.

**RESULTADOS**

***Validación de las competencias establecidas por la empresa para el cargo.***

Los expertos plantean el orden de importancia de las competencias, a través de los valores en la **Tabla 2.** Rj media, las modas por competencias y sus Coeficientes de Concordancia (Cc%).

Competencias	Rj media	Moda	Cc (%)
Orientación al usuario.	1.80	1	73.3
Comunicación.	2.63	2	73.3
Manejo de conflictos.	3.37	3	73.3
Técnicas de venta.	4.47	4	66.7
Orientación a resultados.	4.80	5	66.7
Conocimiento de los productos.	5.80	6	86.7
Normas y procedimientos.	6.33	7	80.0
Aplicaciones informáticas.	6.80	8	80.0

**Tabla 2.** Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, con el Grupo de expertos, se validaron las competencias y el orden de prioridad. **Identificación de las dimensiones, indicadores y niveles que definen las competencias validadas del cargo.**

Posteriormente, se considera el por ciento de aprobación de cada dimensión de igual o mayor al 60%.

Los resultados se presentan en la **Tabla 3.**

Competencias	Dimensiones	Cc (%)
Orientación al usuario.	Actitud de servicio.	100
	Relación empática.	100
	Atención al usuario.	100
Orientación a resultados.	Capacidad de logro.	100
	Calidad.	100
	Conclusión de actividades iniciadas.	100
Conocimiento de los productos y servicios de la empresa.	Actualización.	100
	Nivel de conocimiento de productos y servicios de la empresa.	100
Normas y procedimientos de la especialidad.	Enfoque de proceso.	100
	Nivel de conocimiento de la actividad.(Incluyendo normas de seguridad y salud)	100
	Adecuación de aplicación.	100
Técnicas de venta.	Persuasión.	100
	Determinación para alcanzar los objetivos.	100
Comunicación.	Expresión oral.	100
	Difusión de la información.	100
Manejo de conflictos.	Actitud frente al conflicto.	100
	Manejo Conflicto.	100
	Autocontrol.	100
Aplicaciones informáticas que impactan en las actividades.	Habilidad para el manejo del Software.	100

**Tabla 3.** Fuente: Elaboración Propia.

Los indicadores y niveles identificados para un desempeño exitoso del cargo, se pueden observar en el Anexo.

**Actualización de los requisitos, responsabilidades, condiciones de trabajo y cultura organizacional del perfil de competencias del cargo.**

Además, de los expertos, se entrevistaron a especialistas de la Dirección de Seguridad y Salud en el Trabajo.

**Procedimiento para identificar y validar las competencias en la empresa.**

Existía un anteproyecto del cual se mejoran los siguientes aspectos:

- se incluyen las definiciones de: requisitos y responsabilidades, condiciones de trabajo, cultura organizacional, plazas del perfil del cargo y familia de cargos.
- se incluyen nuevas referencias bibliográficas
- cambia el orden de las etapas incluyendo el concepto de familia de cargos, como base para la definición de las competencias de los cargos.
- se hacen corresponder las competencias genéricas con las competencias de los procesos y las específicas, con las competencias de las familias y/o cargos.

**Metodología para identificar y validar las competencias**

Comprende el Modelo, el enfoque y el esquema para la identificación de las competencias, las definiciones conceptuales, la tipología de competencias, las técnicas e instrumentos, los pasos metodológicos del procedimiento y la bibliografía utilizada.

De la misma se presentan a continuación los pasos metodológicos:

Paso 1: Comunicación a los dirigentes y creación del comité de expertos.

Se seleccionan trabajadores, Directivos y Especialistas Principales (supervisores) teniendo en cuenta los criterios de inclusión que se reflejan en las características de los expertos seleccionados.

Paso 2: Determinación de requisitos, responsabilidades y condiciones de trabajo.

Se realiza el análisis de documentos y se aplican las guías de observación y de entrevista con el objetivo de determinar los referidos componentes del perfil del cargo.

Paso 3: Taller de capacitación sobre competencias laborales.

Con el comité de expertos, se desarrolla el taller, siendo el objetivo: Capacitar a los expertos sobre el tema de competencias laborales y sus dimensiones. Con carácter participativo se debaten los aspectos esenciales entre los expertos.

Primera ronda: Se utiliza el Método Delphi por rondas y se presentan las competencias del perfil del cargo objeto de análisis, las cuales ya están aprobadas con su correspondiente Resolución, para que sean validadas por parte de los expertos. Se procesa la información por el SPSS, aplicando frecuencias y medidas descriptivas univariadas y se considera el por ciento del consenso de cada competencia, que cumpla el criterio de igual o mayor al sesenta por ciento.

Paso 4: Validación de las competencias y determinación de su importancia.

Segunda ronda: Se solicita a los expertos que ordenen atendiendo a su importancia las competencias validadas en la primera ronda. Se procesa la información por el SPSS, aplicando frecuencias univariadas y considerando el consenso de igual o mayor al sesenta por ciento en cada orden de importancia. Se calcula con los criterios de los expertos, el coeficiente de Concordancia W Grupal de Kendall y la prueba de hipótesis no paramétrica, verificando la significación del coeficiente W.

Paso 5: Se determinan las dimensiones de las competencias validadas.

Tercera ronda: Se realiza un segundo taller para la determinación de las dimensiones que corresponden a cada competencia, se utilizan diccionarios de competencias y listados de dimensiones por competencias, para facilitar que los participantes propicien ideas originales, propias y creativas sobre el tema, aplicando la técnica de tormenta de ideas.

Paso 6: Identificación de las dimensiones.

Cuarta ronda: Considerando el resultado de la ronda anterior, se solicita a los expertos que seleccionen marcando con una N, las dimensiones que considere no determinantes para el cargo objeto de análisis. Se procesa la información por el SPSS, aplicando frecuencias univariadas y se considera el por ciento del consenso de cada dimensión, que cumpla el criterio de igual o mayor al sesenta por ciento. Se calcula con los criterios de los expertos el coeficiente de Concordancia Grupal W de Kendall y la prueba de hipótesis no paramétrica, verificando la significación del coeficiente W.

Paso 7: Identificación de indicadores.

En un tercer taller, se aplica la entrevista de Incidentes Críticos, se presenta a cada experto una guía de entrevista para determinar los indicadores que corresponden a cada dimensión.

Paso 8: Validación del perfil del cargo objeto de análisis.

Una vez procesada la información se presenta a los expertos y directivos correspondientes, la propuesta del perfil del cargo por competencias con sus dimensiones, indicadores y niveles para su validación preliminar.

El perfil validado por el primer comité de expertos, se presenta a un segundo comité, entre los que se encuentran los expertos designados por el área rectora del cargo objeto de análisis, para su validación final y la determinación del perfil para los diferentes roles que presente el cargo.

Paso 9: Comunicación.

Se le informa a la organización, directivos y trabajadores implicados en la investigación el diseño del perfil del cargo por competencias laborales, así como los pasos para su implementación.

Paso 10: Implementación.

A partir del análisis de los resultados que se obtienen en los pasos anteriores y teniendo en cuenta el Manual de técnicas de selección de personal de la empresa, se realiza un estudio para confeccionar la propuesta de batería de técnicas en la selección del personal del cargo objeto de análisis.

El perfil validado se incorpora al Sistema automatizado para la evaluación del desempeño y paralelamente se coordina con el área rectora de Capacitación su implementación en este proceso.

A partir del diseño del perfil del cargo, se confecciona una propuesta de batería de técnicas que responden a las principales competencias del perfil del cargo. Su aplicación y validación facilita la selección de personal para este cargo.

**VALORACIONES TÉCNICO – ECONÓMICA Y/O APOORTE SOCIAL**

Las Implicaciones prácticas se asocian al perfil diseñado que contribuye a solucionar una necesidad de la empresa y a mejorar los procesos del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano de selección, evaluación, seguridad y salud, capacitación y desarrollo del Capital Humano, logrando sistemáticamente el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización.

Se entrenó a un grupo piloto de psicólogos, para implementar el perfil y la batería, diseñados en los procesos de selección e integración de personal de 8 Direcciones territoriales. En esas Unidades organizativas, se mejorará la integración a la organización de los candidatos seleccionados, al facilitar el ajuste entre el individuo con sus características específicas, y la cultura organizacional, pues este ajuste mejora cuando en la apropiación de la cultura están definidas las competencias laborales.

El perfil diseñado ha permitido la mejora del sistema automatizado de evaluación del desempeño en la empresa, cuya puesta en práctica permitirá comparar perfiles, así como predecir y validar las competencias de cada uno de los trabajadores de manera más segura y concreta. Las evaluaciones están dirigidas a una observación conductual, enfocada en la propia actividad laboral y facilitará que los propios trabajadores observen sus potencialidades y las desarrollen.

La utilidad metodológica radica en que el procedimiento y la metodología que se proponen posibilitan la identificación y validación de las competencias, instrumentando cómo diseñar un perfil por competencias y contribuyendo a la institucionalización de competencias y procedimientos para su identificación.

Los beneficios económicos se asocian al desempeño exitoso del Ejecutivo, siendo el cargo en estudio relevante para el buen desenvolvimiento de la empresa. Las mejoras en la selección, capacitación y evaluación por competencias, entre las que se encuentra la Orientación al usuario, Manejo de conflictos y Técnicas de Venta, propician al mejor desempeño del cargo y por tanto contribuyen a mejorar el nivel de satisfacción de la población y los usuarios con cada uno de los servicios.

## CONCLUSIONES

- Se identifican las dimensiones por competencias y se aprueban por el comité de expertos con un consenso igual o mayor al sesenta por ciento.
- Se aprueban los indicadores y niveles por dimensiones que caracterizan las competencias laborales del cargo por el consenso en el comité de expertos.
- Se actualizan los requisitos, responsabilidades, condiciones de trabajo y cultura organizacional del perfil de competencias laborales del cargo.
- Se diseña el perfil por competencias laborales para el cargo, proporcionando beneficios para el mejor funcionamiento en la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
- Se proponen una metodología y un procedimiento para identificar y validar las competencias, así como una batería de técnicas que evalúan las competencias del cargo para la selección del personal.

## BIBLIOGRAFÍA.

1. Alles, M. (2005). Desempeño por Competencias. Evaluación por 360. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
2. Alonso Suárez, C y Urrutia Badillo, Y. (2009). Gestión por Competencias para el rol Líder de Proyecto Informático. Serie Científica. Universidad de las Ciencias Informáticas, volumen 2, No 1. La Habana, Cuba. Consultado marzo del 2013.  
<http://publicaciones.uci.cu/index.php/SC/article/download/85/84>.
3. Boyatzis, R. (1982). The Competent Manager. New York: John Wiley & Sons.
4. Bunk, G. P. (1994). La Transmisión de las Competencias en la Formación y Perfeccionamientos Profesionales en la RFA. CEDEFOP, No.1.
5. Capacitación. (2005). CHILECALIFICA, SOFOFA, No 48 Agosto-Septiembre.
6. Castillo Triana, I. (2005). Las Competencias Laborales en la Organización. Dpto. de Ciencias Empresariales, Facultad de Economía, Universidad de La Habana.
7. Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. (2da edición corregida y ampliada). La Habana: Academia.
8. Cuesta, A. (2008). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. (3ra edición corregida y ampliada). La Habana: Academia.
9. Cuesta, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. (3ra edición corregida y ampliada). La Habana: Academia.
10. Díaz Pinilla, M. (s/a). Diccionario de Competencias Laborales. Colombia: PSICOM.
11. Enciclopedia Libre. (2011). Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Consultado diciembre 2012. <http://www.Wikipedia.com>.

12. García Arroyo, J. (2012) Importancia del uso de indicadores en el proceso de selección de personal. Reclutamiento y Selección. diciembre del 2012. <http://www.gestiopolis.com>
13. Goleman, D. (1998). La Práctica de La Inteligencia Emocional La tan esperada continuación del best-seller Inteligencia emocional. Barcelona: Kairós. S.A.
14. Gordillo, H. (2004) Competencias laborales y evaluación del desempeño: Consultado enero 2013 <http://www.aiu.edu/publications/student/spanish>
15. Hernández Royero, D. (2012). Diseño de Perfiles por Competencias Laborales de Tres Cargos Pertenecientes a la Dirección Técnica de la Empresa Radio Cuba. Trabajo de diploma, Universidad de la Habana.
16. Hernández Sampieri, R. (2005). Metodología de la Investigación, (2 ed.). Palma Soriano: Haydee Santamaria.
17. Ibarra, A. (2000). Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral. Montevideo. Boletín Cinterfor/ OIT No. 149.
18. Le Boterf, G. (2000). La Gestión Por Competencias. Management. IDEA.
19. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011).
20. Marrero Piedra, Y Triana Iznaga, B. (2005). El Enfoque de Competencias Laborales en la Gestión de los Recursos Humanos. Aplicación Práctica en el Centro Coordinador para la Formación y el Desarrollo del Capital Humano (FORDES). Trabajo de diploma, Universidad de la Habana.
21. Masseilot, Héctor (2000). Competencias laborales y procesos de certificación ocupacional. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional Cinterfor/OIT. No. 149. Mayo-Agosto: Consultado enero 2013. <http://www.cinterfor.oit>
22. McClelland, D.C. (1973) Testing for Competencies rather than Intelligence. American Psychologist. No 28, 1- 14.
23. McClelland, D.C. (1993) Competence at Work. Introduction in Spencer L. M. y S.M. New York: John Wiley & Sons.
24. Mertens, L. (2000). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. Madrid, España.
25. Métodos de Incidentes Críticos definitivos para el buen funcionamiento del personal en la empresa. Consultado en Marzo del 2013. <http://kelinberrios.wordpress.com>
26. NC 3000:2007. (2007). Norma Cubana Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. La Habana: Oficina Nacional de Normalización (NC). Consultado en Diciembre del 2012. <http://www.nc.cubaindustria.cu>
27. NC 3001:2007. (2007). Norma Cubana Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos. La Habana: Oficina Nacional de Normalización (NC). Consultado en Diciembre, 2012. <http://www.nc.cubaindustria.cu>
28. NC 3002:2007. (2007). Norma Cubana Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación. La Habana: Oficina Nacional de Normalización (NC). Consultado en diciembre, 2012 en: <http://www.nc.cubaindustria.cu>
29. Peiró, J. M. (2005). Psicología de la Organización. La Habana: Félix Varela.
30. Pérez Hernández, R. (2009). Sistema de Gestión de Capital Humano. Su Integración con los Intereses de La Organización y Los Clientes. La Habana.
31. Quezada, H. (2002): Competencias Laborales: La Puesta en Valor del Capital Humano. Consultado en Febrero del 2013: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias2b.htm>
32. Quezada, H. (2002): Competencias Laborales (II) Evolución y Tipologías. Consultado en Febrero 2013: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias2b.htm>
33. Quezada Martínez, H. (2013) Competencias Laborales. La Técnica de Incidentes Crítico: Consultado Marzo del 2013. <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias5.htm>
34. Resolución Ministerial 21. (1999) del Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social, CETSS:
35. Resolución No. 71. (2011). ETECSA
36. Salgado, J y Moscoso S. (2008). Selección de Personal en la Empresa y las AAPP. de la Visión Tradicional a la Visión Estratégica. Papel del psicólogo. Consejo General del Colegio Oficiales del Psicólogo. España, vol.29, número.001, ISSN: 0214-7823.
37. Solís, M; Espallargas, D; Romero, I. (2011). Apuntes: Técnicas Estadísticas Matemáticas Aplicadas, Utilización del SPSS. Departamento de Estadística e Informática. Facultad de Economía, Universidad de La Habana.
38. Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) Competence at Work, New York: John Wiley and Sons.
39. Test de comprensión de la venta de M. Bruce. Consultado Marzo del 2013. [prcticas.asys.edu.co/Documentos/pruebas%20seleccion](http://prcticas.asys.edu.co/Documentos/pruebas%20seleccion)

40. Test de comprensión de la venta de M. Bruce. Consultado marzo del 2013. [www.trabajos.com/informacion/index.phtml](http://www.trabajos.com/informacion/index.phtml)
41. Test psicológicos aplicados a la selección de personal. Consultado marzo del 2013. <http://.webcache.googleusercontent.com>
42. Urrutia Torres, L y González Olredo, G. (2003). Metodología de la Investigación Social (1er. Tomo). La Habana: Félix Varela.
43. Vargas, F.; Casanova, F.; Montanaro, L. (2001). El Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación. Cinterfor /OIT.

Anexo

Perfil por Competencias Laborales del Cargo. Solo se exponen 2 de las 8 competencias con sus dimensiones Indicadores y niveles que tiene este cargo.

<b>Denominación del cargo o Puesto:</b>							
<b>Departamento al que pertenece:</b>							
<b>Categoría ocupacional:</b>				<b>Grupo Escala:</b>			
<b>Nivel de Utilización:</b>							
<b>Misión del cargo: Satisfacer integralmente las necesidades de los usuarios a través de una gestión óptima y proactiva de la venta y postventa de la cartera de servicios de la Empresa.</b>							
Competencia del Cargo	Orden de Importancia	Dimensiones	Indicadores	Nivel Requerido			
				Base	En desarrollo	Avanzado	Experto
<b>Orientación al usuario.</b> Capacidad para comprender y satisfacer las necesidades de los usuarios (interno y externo), incluso anticipándose a las mismas.	1	Actitud de servicio.	<i>Disposición</i>  <i>Iniciativa.</i>	Hace sólo lo previsto en los procedimientos, con disposición.	Presenta iniciativas que no están previstas en los procedimientos, manteniendo buena disposición.	Presenta múltiples iniciativas y orienta sus acciones en función de la satisfacción del cliente, manteniendo muy buena disposición y una actitud positiva.	Hace todo lo posible para solucionar los problemas del cliente, generando múltiples iniciativas que propicien mejores soluciones, trabajando para aumentar su satisfacción, manteniendo una excelente disposición y muy buena actitud.
		Relación empática.	<i>Trato amable y cordial.</i>  <i>Comprensión de las necesidades.</i>  <i>Interés por el cliente.</i>	Manteniendo siempre un trato amable con el cliente, comprendiendo sus necesidades.	Mantiene un trato amable en todo momento. Comprende el problema del cliente, se interesa por este.	Mantiene un trato amable y cordial, en todo momento. Expresa interés por el cliente como persona, atendiendo a manifestaciones o expresiones que tiene el cliente, comprendiendo correctamente sus necesidades.	Mantiene un trato muy amable y cordial, en todo momento. Asesora correctamente a sus clientes ayudándolo en su proceso de "toma de decisiones", atendiendo a las manifestaciones o expresiones que tiene el cliente. Expresa interés por el cliente como persona y comprende correctamente las necesidades del cliente. Ayuda al cliente a elegir la "mejor solución".
		Atención al usuario.	<i>Retroalimentación.</i>  <i>Atención personalizada.</i>	Brinda retroalimentación en pocas ocasiones, solo cuando el cliente lo solicita. Atiende al cliente brindándole la información elemental.	Brinda retroalimentación regularmente al cliente, buscando la satisfacción de sus necesidades. Atiende al cliente de manera correcta y le brinda la información que	Brinda retroalimentación clara y regularmente al cliente, buscando la satisfacción de sus necesidades. Manifiesta una	Brinda retroalimentación clara y continua al cliente, buscando la satisfacción de sus

			<i>Brinda información.</i>		necesita.	atención personalizada brindándole la información que necesita el cliente de manera adecuada.	necesidades, detectando nuevas oportunidades, manteniendo un servicio distintivo, logrando brindar una atención personalizada, orienta, aclara dudas, brinda la información de manera adecuada y novedosa.
<b>Aplicaciones informáticas que impactan en las actividades.</b> Conocimiento de las aplicaciones y sistemas informáticos necesarios para desarrollar adecuadamente las actividades relacionadas con la especialidad.	<b>8</b>	Habilidad para el manejo del Software.	<i>Utilización de las funciones del software.</i>  <i>Actualización del software.</i>  <i>Agilidad del software.</i>	Utiliza algunas de las principales funciones de los sistemas que se emplean en su actividad. Adapta su manera de trabajar al nuevo software y a los cambios que puedan tener estos. Adapta su manera de trabajar al nuevo software y a los cambios que puedan tener estos.	Utiliza la mayoría de las principales funciones de los sistemas que se emplean en su actividad. Adapta con rapidez su manera de trabajar al nuevo software y a los cambios que puedan tener estos. Incorpora los conocimientos adquiridos anteriormente a los nuevos cambios que puedan presentar el software.	Utiliza las principales funciones de los sistemas que se emplean en su actividad. Adapta con rapidez y facilidad su manera de trabajar al nuevo software y a los cambios que puedan tener estos. Aprende rápidamente las nuevas características de las actualizaciones del nuevo software y las incorpora a su metodología de trabajo con facilidad.	Utiliza las principales funciones de los sistemas que se emplean en su actividad. Conoce en profundidad las posibilidades funcionales que ofrecen los sistemas para extraer las informaciones que necesita. Adapta con rapidez y facilidad su manera de trabajar al nuevo software y a los cambios que puedan tener estos. Enseña a los demás aplicar las diferentes funciones de las nuevas versiones de los programas o nuevos software en función de las necesidades de su trabajo cotidiano.

<b>Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:</b>				
Formación mínima necesaria: Graduado de Técnico Medio o Nivel Medio Superior.				
Experiencia previa: Curso de habilitación.				
<b>Conocimientos específicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Computación				X
Inglés			X	
<b>Requisitos físicos</b>				
Buenos hábitos de higiene y salud mental (buena presencia física).				X
<b>Requisitos de la personalidad</b>				
Tolerancia.				X
Capacidad de atención y concentración.				X

Tiempo de reacción rápido para el trabajo.				X
Sensibilidad en el trato con el cliente.			X	
Capacidad de adaptación a los cambios o situaciones imprevistas.				X
Capacidad para realizar varias tareas a la vez.				X
Adecuada memoria.				X
Habilidad para el trabajo bajo presión.			X	
Habilidad para organizar y planificar el trabajo.				X
Motivación e interés por la actividad comercial.				X
<b>1. Bajos      2 Medios      3 Altos      4. Muy alto</b>				
<b>Responsabilidad</b>				
<b>Sobre el trabajo de otras personas:</b> Se tiene responsabilidad sobre el trabajo de otras personas				
<b>Sobre las relaciones laborales:</b> Debe estar preparado para, trabajar en equipo, ser colaborador, estar dispuesto a cumplir con responsabilidad y disciplina las tareas asignadas.				
<b>Sobre los equipos y medios de trabajo:</b> Tiene la responsabilidad de, custodiar los bienes, documentación empleada, valores que utiliza directamente, cuidar y conservar los equipos que emplea, conocer el funcionamiento de todo el equipamiento instalado, los servicios brindados y productos.				
<b>Sobre la calidad:</b> Tiene la responsabilidad de prestar un servicio integral acorde a sus competencias con la calidad que garantice la satisfacción del usuario.				
<b>Sobre la relación con los clientes:</b> Tiene que establecer una relación empática, respetuosa y comunicativa con el usuario basadas en las normas de educación formal y de atención al usuario.				
<b>Sobre la economía:</b> Tiene la responsabilidad de que no existan pérdidas materiales o desvíos por concepto de mala manipulación de los recursos asignados (materiales y financieros) o incumplimiento de los procedimientos establecidos para la realización de la actividad.				
<b>Riesgos más comunes:</b> Estrés laboral debido a la presión del trabajo que realizan. (Cefaleas, problemas en la vista dada la exposición permanente a la PC, dolores cervicales y sacrolumbares).				
<b>Régimen de trabajo y descanso:</b> Horario Laboral: 12 x 24 horas. Horario de descanso: Almuerzo, 12:00 pm - 1:00 pm. Merienda: por la mañana 10 min, por la tarde 5 minutos				
<b>Medidas de Seguridad:</b> En el área de trabajo, la pantalla del monitor debe orientarse entre las luminarias y su colocación debe permitir leer la pantalla sin girar la cabeza o el cuerpo. La distancia con la pantalla debe ser de 50 cm o más y el borde superior de la misma debe coincidir con la altura de los ojos, garantizándose la colocación del protector, en caso de no tenerlo. La altura de la silla y el ajuste del respaldo, debe permitir sentarse en una posición recta y de descanso de la región lumbar. La altura del escritorio debe adaptarse a la estatura del trabajador. Los pies deben reposar completamente sobre el suelo y las piernas deben formar un ángulo de 90° o más. Las pantorrillas deben estar relajadas y las articulaciones no deben estar sometidas a ninguna carga. Evitar el deslumbramiento por efecto de la luz directa frente a la vista o reflejo de luminarias o luz natural a través de ventanas, en la pantalla del monitor. Los dispositivos de la PC en el área de trabajo, deben facilitar la entrada y salida del personal, permitiendo un trabajo sano y ergonómico, evitando que los cables de conexión interrumpan el paso. El teclado sobre la mesa de trabajo debe permitir su ajuste aproximado de 15cm paralelo a su cuerpo y el ratón debe ser colocado de forma tal, que evite molestias e incomodidades durante el trabajo. El teclado debe estar colocado paralelo a su cuerpo y el mouse (ratón) a la altura del teclado. La distancia entre el teclado y el borde de la mesa debe ser de 5 a 10 cm. La adopción de una postura incorrecta del cuerpo o de los brazos, así como la entrada ininterrumpida de datos a través del teclado y el mouse (ratón) puede provocar síntomas de cansancio físico y en la vista, alteración nerviosa, molestias en los músculos, tendones y las articulaciones. Es preciso durante la jornada de trabajo, hacer breves pausas y relajar mediante ejercicios, la vista, los músculos y articulaciones. Los riesgos del trabajo que han sido referidos y, en particular, los de la PC, se reducen considerablemente si se cumplen las indicaciones que han sido relacionadas. Las posiciones de trabajo deben contar con el espacio de trabajo normado para evitar hacinamientos. Con relación a la carga mental de trabajo y la fatiga que se produce por esa causa, es conveniente evitar estas condiciones mediante un diseño adecuado de la tarea y del puesto del trabajo, en particular mediante: -Enriquecimiento de la tarea con elementos cognitivos. -Ampliación del campo de atención, por ejemplo, mediante tareas más complejas. -Oportunidades para variar tareas. -Oportunidades para desarrollar actividad física. -Diseño adecuado de las condiciones climáticas. -Reducción del ruido y de la uniformidad de la estimulación acústica. -Iluminación adecuada. -Facilitar la comunicación con los compañeros.				

-Evitar el trabajo rítmico y permitir la autonomía del trabajador para establecer su ritmo. -Introducción de pausas para descanso, si no se pueda evitar el trabajo a turnos, los turnos de trabajo deben establecerse teniendo en cuenta los principios ergonómicos.
<b>Condiciones de trabajo</b>
<b>Esfuerzo físico:</b> Bajo, no requiere realizar esfuerzos físicos para el desempeño de su actividad.
<b>Mental:</b> Alto, debido a la especialización de sus tareas
<b>Ambiente físico:</b> Ordenado y limpio, en un local sin hacinamiento, con adecuada iluminación y ventilación, tranquilo y sin ruidos. Es un puesto de trabajo que requiere que la iluminación sea indirecta, desde arriba y de soslayo; los niveles de iluminación estén entre 1500 y 200 lux la climatización debe oscilar entre 22 y 24° y el ruido permisible se establecerá entre 65db y 70db.
<b>Cultura organizacional</b>
<b>Expectativa del comportamiento y valores:</b> Su comportamiento tiene que estar acorde a los valores de la Empresa: Compromiso con la Revolución y la Defensa de la Patria, Profesionalidad, Transparencia, Sentido de Pertenencia, Cohesión y Cultura del Servicio. Debe cumplir estrictamente con la disciplina y correctas formas establecidas de atención al usuario.
<b>Clima organizacional:</b> Tiene que realizar su trabajo en un clima donde predominen los valores de la Empresa, la satisfacción con la labor realizada, que exista una comunicación favorable con los usuarios y colaboradores y una motivación por el trabajo y la superación profesional individual y colectiva.
Realizado por: _____ Firma por: _____ Fecha: _____
Revisado por: _____ Firma por: _____ Fecha: _____
Aprobado por: _____ Firma por: _____ Fecha: _____