

APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS CON UN ENFOQUE HOLÍSTICO EN TRANSTUR S.A.

¹*Marianela Bermejo Salmon*

RESUMEN

Este trabajo es el resultado de un estudio minucioso de las metodologías y profesiogramas de cargo hasta ahora aplicados para el diseño de puestos de trabajo por diferentes organismos y entidades y tiene como propósito fundamental; disponer de una metodología que integre los diferentes aspectos que abordan cada uno de los documentos antes citados, y la inserción de un elemento clave para el tratamiento de este proceso, el enfoque holístico de las competencias laborales.

En la investigación se utilizaron los métodos histórico-lógico, análisis y síntesis e inducción y deducción para la evaluación de las metodologías del: Ministerio del Turismo (MINTUR), Grupo Empresarial Extrahotelero (GEE), Palmares Santiago, MEGACEN IDICT, Profesiograma de Cargo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y otras metodologías.

Se emplearon también métodos y técnicas para la elaboración del perfil de cargo por competencias tales como: método delphi, enfoque holístico u integrado, análisis funcional, test psicológicos, entrevistas y cuestionarios de opinión entre otras.

Los resultados obtenidos permiten contar con un soporte teórico y práctico; detallado, uniforme, flexible, sistémico e integrado que hace posible un ajuste puesto-comportamiento- hombre-desempeño; en los puestos de trabajo Ponchero del área de Taller y en el Director de Recursos Humanos a través de dos variantes de presentación de la metodología referenciada.

Su aplicación se ha generalizado en el resto de los puestos de trabajo asociados a las áreas de resultados clave de la Sucursal TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba así como en otras entidades, organismos y ministerios.

Palabras clave: Competencias laborales, perfil de cargo por competencias, enfoque holístico

INTRODUCCIÓN

El Perfil de Cargo por Competencias en una organización aporta información al capital humano acerca de sus puntos fuertes y necesidades de mejora. Ilustra los comportamientos en cada nivel del desarrollo de las competencias, de manera que quede reflejado, por una parte, las conductas requeridas, y por la otra, la medida en que las

❖ Marianela Bermejo Salmon. Licenciada en Economía. Master en Administración de Negocios. Profesora Auxiliar. Departamento de Ciencias Empresariales. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente.
E-mail: marianela@eco.uo.edu.cu

necesidades de mejora que se llevan a cabo son efectivas para alcanzar el nivel deseado².

Es un proceso que describe las cualidades cognitivas, afectivas, físicas y sociales que subyacen en el desarrollo exitoso de la persona, puede utilizarse en la atención de los sistemas de estimulación y ofrece elementos de utilidad para la elaboración de las evaluaciones del desempeño.

Los perfiles de cargo por competencias concebidos están sujetos al movimiento, a la dialéctica del cambio, y no pueden convertirse en documentos muertos que constituyan barreras al desarrollo. Su dinamismo está condicionado por los cambios en los procesos de trabajo y por las estrategias, así como la cultura organizacional (Cuesta, 2006: 193-194).

Anteriormente la unidad fundamental de todos los procesos que integran la gestión de recursos humanos lo constituía el análisis y descripción de puesto, basado en requisitos mínimos y en las principales funciones de la posición y/o puesto de trabajo. En la actualidad esto se enfoca hacia un concepto más amplio el “Perfil de Cargo de la posición basado en Competencias”, o sea se pasa de la Descripción del Puesto: ¿“El Qué” de su función? pero no ¿“El Cómo”? ni: ¿“El Cuánto”? o sea al “Perfil de Competencias del Rol” y con ello se logra el ajuste puesto-competencias –desempeño- formación (Bermejo, 2012) “inédito”.

DESARROLLO

I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS

Para llevar a cabo la elaboración de la Metodología para el Perfil de Cargo por Competencias, la autora de esta investigación tomó como base un conjunto de conceptos, técnicas y experiencias logradas respecto al diseño de puestos, considerado como el punto de partida del perfil de referencia sustentado actualmente en la aplicación de las metodologías del MINTUR, del GEE Palmares Santiago, MEGACEN IDICT, como antes se citó y este estudio se complementó con el análisis de: Propuesta Metodológica para el análisis y diseño de puestos de trabajo con un enfoque de competencias laborales del Master Lázaro Ulises Muñoz Carine , Profesiograma de Cargo del MTSS, y el Perfil de Cargo por Competencias del Dr. de 2do Grado, Armando Cuesta Santos, que abordan este proceso; así como el estudio de otros documentos relacionados con la actividad analizada.

Se hace necesario aclarar que las referencias antes señaladas a excepción de las Metodologías del Master Lázaro Ulises Muñoz Carine y el Perfil de Cargo por Competencias del Dr. en 2do grado Armando Cuesta Santos; aunque abordan en su contexto el proceso sobre el cual trata este trabajo, lo realizan desde un enfoque no uniforme en cuanto a su estructura en determinados elementos que la conforman y carecen además cada una por sí sola de algunos aspectos claves que deben contemplarse a juicio de esta investigadora en el diseño de puestos. Sin embargo puede plantearse que las mismas pretenden desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema; el Análisis y Descripción de Puestos, como una alternativa para lograr identificar los requerimientos, funciones, responsabilidades entre otros factores del puesto, pero no contemplan desde un enfoque sistémico a las competencias

² www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml Eficacia, Eficiencia y Satisfacción Laboral.

laborales como el centro además por excelencia del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano todo lo cual permite dar respuesta en su interacción con el diseño de puesto al ¿ EL Qué? y ¿EL Cómo? del proceso y con ello contar con elementos importantes que permiten lograr el ajuste puesto de trabajo- hombre-comportamiento-, por lo que la autora infiere que no obstante a lo señalado resulta valido tomar en cuenta estos estudios como soporte teórico para la presentación de la presente metodología, siendo ésta; el resultado de contemplar en su enfoque estructural una secuencia lógica de categorías importantes por su alcance, flexibilidad, adaptabilidad, sencillez, concreción y enfoque holístico de las competencias que a través de la competencias genéricas integren en un todo las competencias basadas en los atributos personales (con la aplicación del método Delphi) y las competencias dirigidas hacia las funciones discretas del puesto (con la utilización de la técnica de análisis funcional); aspecto este no tratado por Cuesta Santos y Muñoz Carine en sus respectivas metodologías, todo lo antes planteado hace posible la cercanía a esquemas clásicos utilizados en nuestro país pero desde una nueva perspectiva.

En esta metodología para conformar el perfil holístico de competencias laborales se emplea la clasificación de éstas; atendiendo a sus características (Álvarez Venegas, R, 2005), y modificado por; (Bermejo Salmon, M, 2012), tal y como sigue:

Competencias del techo: “Las que son necesarias pero no garantizan resultados superiores. Entre ellas se encuentran los conocimientos, habilidades, destrezas, cualidades y **aptitudes**”

Competencias del cimiento: “Aquellas que son las que garantizan resultados superiores, tales como **valores, actitud**, motivación e integración”.

Lo nuevo que se aporta en la clasificación antes referenciada son las características correspondientes **a las aptitudes y valores, y actitudes**, insertadas en las competencias del techo y cimiento respectivamente y vistas desde un enfoque genérico

.A tales efectos, las características de estas competencias en toda su dimensión de acuerdo con la percepción de esta autora, constituyen las denominadas competencias genéricas.

Seguidamente se ilustran dos ejemplos de la aplicación de la metodología de referencia, a través de las dos variantes en que ésta puede elaborarse. Entre las mismas no existen diferencias en esencia en su contenido sino en sus esquemas de presentación.

II. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA ELABORACIÓN DEL PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS

Primera Variante

Ministerio: MINTUR

Organismo: MINTUR

Cadena: Grupo Empresarial TRANSTUR

Sector: Turismo

Entidad: Sucursal TRANSTUR. Santiago de Cuba

Fecha de elaboración: Día: 28 Mes: Marzo Año: 2012.

1. DATOS GENERALES.

El puesto de trabajo es el encargado de atender los neumáticos y cámaras que se averíen en los vehículos de renta y ómnibus

1.1 Denominación del puesto: Ponchero

Área Funcional: Taller

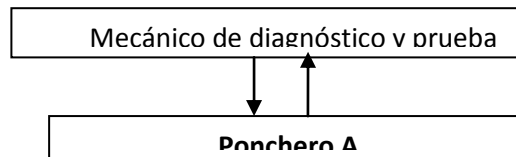
Departamento o Sección: Taller

1.2. Grupo escala: IX

1.3. Salario: \$250.00 **Básico:** \$310.00 **Incrementos Salariales:** \$60.00

Categoría ocupacional: Obrero.

1.4. Ubicación en la organización:



1.4. **Puestos a quien reporta:** Mecánico de diagnóstico y prueba (Jefe de Brigada)

1.5. **Puestos que le reportan:** Mecánico de diagnóstico y prueba (Jefe de Brigada)

2. DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

2.1. Misión del puesto: Brindar un servicio de reparación de neumáticos y cámaras de automóviles con eficiencia y profesionalidad para satisfacer las necesidades de los clientes, mediante la aplicación de la racionalización de los recursos otorgados por la empresa

3. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA O ESPECÍFICA:

3.1. Función general: Reparación de neumáticos

3.2. Funciones específicas:

- Desmonta neumáticos de los vehículos o equipos automotores
- Coge ponche en frío o vulcanizado a los neumáticos con o sin cámaras
- Comprueba en frío la calidad de los neumáticos
- Restablece la presión de aire en los neumáticos de acuerdo a las especificaciones del fabricante, informando de las deficiencias detectadas
- Recibe los vehículos con deficiencias en los neumáticos por parte del parqueador o de los chóferes
- Efectúa la rotación de los neumáticos de los automóviles
- Coloca los neumáticos en los vehículos

3.3. Actividades diarias o permanentes:

- Desmonta, repara y monta neumáticos de los equipos automotores

- Coloca el gato en el punto adecuado según el vehículo
- Saca el neumático de la llanta
- Revisa si el neumático tiene algún ponche
- Revisa la cámara, en caso de que el neumático la lleve, hasta localizar el ponche procediendo a vulcanizar la arte dañada
- Llena de aire el neumático siguiendo las tablas indicadoras de presiones
- Coloca refuerzos interiores
- Revisa y cambia la válvula
- Coloca el neumático reparado, aprieta los clones y coloca la bocina

3.4. Actividades periódicas:

- Reunión semanal con su superior para discutir la incidencia del control de la calidad.
- Apoyar en otras actividades orientadas por los directivos del área.
- Limpiar su área o puesto de trabajo.

3.5. Actividades eventuales:

- Curso de idiomas.
- Recibir Instrucciones acerca de su trabajo y sobre seguridad y salud

3.6. Tipo de relación que posee el puesto con otros puestos externos e internos a la organización:

Internos: Dirigentes.

Mandos Internos: (Jefe de Taller, Chofer, Especialista de Explotación del Transporte Automotor)

Factores del Centro (UJC, PCC y Sindicato)

Trabajadores

Externos: Trabajadores Grupo Empresarial TRANSTUR.

4. DETERMINAR ESTÁNDARES DE CALIDAD EN AQUELLOS CASOS QUE PROCEDA:

A través de los resultados favorables logrados en las inspecciones realizadas por: Casa Matriz, Grupo de Auditoria del MINTUR, Turempleo, y el Ministerio de la Auditoria y Control.

5. PERFIL DEL PUESTO:

5.1. Escolaridad: Técnico medio o graduado de instituto tecnológico

5.2. Rango de edad: Mínima: 20 años Máxima: 60años

5.3. Requisitos:

5.3.1. Exigencia de formación básica: Nivel medio superior y conocimientos del puesto.

5.3.2. Experiencia:

Previa:

En tiempo: 2 años

En que puestos: en puestos del área de taller

Actual: Ponchero

En tiempo: 7 años

En qué puestos: Ayudante, Ponchero

5.3.3. Requisitos y conocimientos específicos:

Requisitos de Conocimientos específicos.	No requiere	Básico	Medio	Medio Superior	Superior
	0	1	2	3	4
Nociones elementales de la descripción del proceso de vulcanización de los neumáticos					X
Conocimientos de los equipos y herramientas que se utilizan para coger ponches tanto a cámaras como a neumáticos				X	
Descripción de las propiedades de los neumáticos y los pegamentos					X
Conocimientos de la descripción del balanceo a los neumáticos, y la manera de corregirlos				X	
Descripción de los distintos tipos de gatos que utiliza para su trabajo, así como el empleo de palancas y otros medios para desmontar y montar neumáticos			x		
Delineación de las tablas de presiones, según la medida del neumático				x	
Conocimientos de mecánica		x			

Fuente: Bermejo Salmon; M. Aplicación de una Metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba, "inérito".

5.3.4. Requisitos físicos:

Requisitos físicos	No requiere	Básico	Medio	Medio Superior	Superior
	0	1	2	3	4
Destreza manual					X
Resistencia a posturas prolongadas de pie					X
Visión					X
Tacto					x
Fortaleza					X

Fuente: Bermejo Salmon; M. Aplicación de una Metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba, “inédito”.

5.3.5. Requisitos de personalidad

Requisitos de personalidad	No exigidos	Bajo	Medio	Medio-alto	Alto
	0	1	2	3	4
Habilidades comunicativas				x	
Comunicación verbal					x
Comunicación escrita			x		
Aspecto personal			x		
Agudeza Auditiva					x
Agudeza Visual					x
Agudeza Táctil					x
Coordinación Visomotora					x
Experiencia en su trabajo					x
Rapidez en el desempeño de su labor					x

Concentración en sus tareas					x
Retentiva en sus conocimientos					x
Creatividad en su trabajo				x	
Profundidad Analítica				x	
Conocimientos específicos					x
Razonamiento Lógico					x
Razonamiento Abstracto					x
Resistencia a las presiones					x
Capacidad para aprender					x
Adaptabilidad en sus labores					x
Flexibilidad en sus funciones				x	
Amabilidad con sus clientes					x
Responsabilidad en la ejecución de sus funciones					x
Toma de Decisiones					x
Análisis profundo					x
Juicio/Firmeza					x
Seguridad en la realización de sus tareas					x
Sensibilidad Organizacional				x	

Fuente: Bermejo Salmon; M. Aplicación de una Metodología para la elaboración del perfil de cargo

por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba, “inédito”.

5. 3.6. Estabilidad laboral:

Requiere de gran estabilidad laboral para el adecuado desempeño del cargo.

5.3.7. Adiestramiento: 3 meses.

6. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO

	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
En equipo			X		
Individual				x	
Aislado	X				
Cerca de otros					X
Repetitivo				X	
Variado		X			
Sencillo	X				
Complejo			X		
Continuo					X

Fuente: Bermejo Salmon; M. Aplicación de una Metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba, “inédito”.

7. MEDIOS DE TRABAJO:

- Equipos y herramientas (palancas, cepillos y diferentes tipos de gato)
- Líquido y polvos para neumáticos
- Pegamentos
- Martillos
- Máquina para sacar neumáticos
- Máquina para vulcanizar neumáticos

8. CONDICIONES DE TRABAJO:

8.1. Posición:

De pie: 95%

Sentado: 5 %

8.2. Ambiente laboral: Adecuada ventilación e iluminación, poca humedad, ruidos, suciedad, calor y polvo, exposición a olores fuertes y gases

8.3. Riesgos:

Físico: 95%

Psicológico: 5%

8.4. Esfuerzos:

Físico: 90% **Mental:** 10%

8.5. Enfermedades: Estrés, problemas en la cervical e infección en los riñones

8.6. Jornada laboral:

Regular: X **Irregular:** Nunca

8.7. Responsabilidad:

Tipo de responsabilidad					Sobre medios de trabajo	Sobre personal	Sobre objeto de trabajo
ninguna	poca	media	alta	Muy alta			
1	2	3	4	5			
					5	3	5

Fuente: Bermejo Salmon; M. Aplicación de una Metodología para la elaboración del perfil de

cargo por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba, "inédito".

9. CULTURA ORGANIZACIONAL

9.1. Características del comportamiento:

Disciplina, responsabilidad, control, organización, exigencias en el orden moral

9.2. Clima organizacional:

Clima laboral que propicia el respeto, la unidad, el intercambio de ideas creativas y su

ejecución en la práctica entre los trabajadores y por tanto el trabajo en equipo

Fuente: Bermejo Salmon; M. Aplicación de una Metodología para la elaboración del perfil de cargo

por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba, "inédito".

10. Perfil de competencias mediante la aplicación de un Enfoque Integrado u Holístico

Competencia Genérica	Competencias basadas en los atributos personales	Competencias dirigidas hacia las funciones discretas del puesto
Conocimientos	Conocimientos de mecánica	Conocimientos sobre el ponche en frío o vulcanizado con o sin cámara
Cualidad	Responsabilidad en sus tareas	Realiza sus tareas y otras de similar naturaleza según se requiera en el área de trabajo
Destreza	Rapidez en el desempeño de su labor	Desmonta los neumáticos de sus llantas en el menor cantidad de tiempo, coloca los neumáticos en los vehículos, restablece la presión de aire en los neumáticos de acuerdo a las especificaciones del fabricante, informando de las deficiencias detectadas
Habilidades	Habilidades comunicativas	Establece relaciones cordiales con los chóferes y el parqueador cuando recibe por parte de estos los vehículos con deficiencias
Capacidad	Capacidad para aprender	Identifica las deficiencias detectadas durante la atención a los vehículos Efectúa las correcciones necesarias
Experiencia	Experiencia en el puesto.	Comprueba en frío la calidad de los neumáticos Efectúa la rotación de los neumáticos en el vehículo.
Valor	Sentido de pertenencia.	Informa de las deficiencias detectadas de acuerdo a la calidad de los neumáticos.
Actitud	Orientación hacia el cliente	Recibe y analiza la solicitud de los clientes para ofertar un servicio adecuado

Fuente: Bermejo Salmon; M. Aplicación de una Metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba, "inédito".

A continuación se presenta el Perfil de Cargo por Competencias Laborales en su Segunda Variante para el puesto de trabajo del Director de Recursos Humanos

Perfil de cargo por competencias del puesto de trabajo "Director de Recursos Humanos"

Tabla1. Perfil de cargo.

Ministerio: MINTUR. Organismo: MINTUR. Sector: Turismo. Entidad: Sucursal TRANSTUR Santiago
Denominación del puesto: "Director de Recursos Humanos".

Departamento: Recursos Humanos. Categoría ocupacional: Dirigente.
Misión del puesto: Desarrollar y cumplimentar las políticas que rigen el perfeccionamiento de los recursos humanos en la entidad con alta profesionalidad a través de métodos y técnicas avanzadas para satisfacer las demandas y expectativas del cliente interno.
Función general: Garantizar las tareas que propicien una adecuada Gestión de los Recursos Humanos.
Funciones o tareas: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplimentar la política de empleo establecida para el Turismo ➤ Ejecutar la política de cuadro trazada por los organismos superiores ➤ Instituir los mecanismos de seguridad y salud mediante las normativas decretadas ➤ Examinar la disciplina laboral ➤ Atender el comportamiento de la política de estimulación ➤ Implementar la Formación y Desarrollo de los trabajadores y cuadros ➤ Velar por el adecuado cumplimiento de las formas y sistemas de pagos establecidas ➤ Asesorar al Director General en la ejecución de la política de cuadros en correspondencia con los reglamentos establecidos, así como en la selección, preparación y formación del personal ➤ Mantener actualizada la plantilla para tiempo de guerra y la preparación de este para esta misión ➤ Orientar en todo lo concerniente en materia laboral al colectivo de trabajadores y directivos ➤ Otras
Tipo de relación con otros puestos: -Internos: directores de áreas funcionales, mandos intermedios, especialistas en recursos humanos, UJC; PCC; Sindicato y trabajadores en general Externos: FORMATUR, Grupo Empresarial TRANSTUR, MINTUR, TUR EMPLEO, Universidad, otros
Perfil del puesto: -Escaridad: Nivel superior - Rango de edad: -Mínima: 25años -Máxima: 60años Requisitos: -Exigencias de formación básica: dirección, materia laboral, computación y conocimientos elementales de Economía -Experiencia: -Previa: 2 años -En puestos: Especialista en Gestión de los Recursos Humanos - Actual: Un año - En puestos: Director de Recursos Humanos
Requisitos: -De conocimiento: de las funciones de la Administración, legislación laboral vigente, de las Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano - Físicos: poseer buenas condiciones físicas para el desempeño de sus funciones -De personalidad: habilidades comunicativas, equilibrio emocional, flexibilidad, integridad moral, capacidad para la toma de decisiones, comunicación verbal, colectivista, competente en sus acciones, sentido de pertenencia, proactivo, otras. Estabilidad laboral: requiere de gran estabilidad laboral para un adecuado desempeño de su cargo
Características del trabajo: en equipo, cerca de otros y continuo -Medios de trabajo: utensilios de trabajo directivo, computadora, impresora, teléfono, fax, fotocopidora, informes estadísticos y reporte de operaciones -Condiciones de trabajo: - Posición: De pie: 20%. - Sentado: 80%. -Ambiente laboral: buena iluminación, ventilación, limpieza, poca humedad, ruidos, y polvo, - Riesgos: - Físico: 0%. - Psicológico: 100%. - Esfuerzos: - Físico: 0%. - Mental: 100%. - Enfermedades: estrés e hipertensión - Jornada laboral: regular. - Responsabilidad: -

Sobre los medios de trabajo y objeto de trabajo es media, sobre el personal es alta

Cultura organizacional:

-Características del comportamiento: requiere exigencias en el orden moral, de organización y control **-Clima organizacional:** propiciar que en el colectivo de trabajadores prime un clima laboral de respeto y unidad, que exista y se fortalezca un notable sentido de pertenencia y un ambiente de comunicación abierta, de creatividad de sus colaboradores y un carácter proactivo en el desempeño de sus funciones

Fuente: Bermejo Salmon, M. Metodología para la elaboración del Perfil de Cargo por Competencias en puestos de trabajo seleccionados con un enfoque holístico, "inédito".

Tabla 2. Perfil Holístico de Competencias Laborales del Director de Recursos Humanos

Competencia Genérica.	Competencias basadas en los atributos personales.	Competencias dirigidas hacia las funciones discretas del puesto.
Conocimiento	Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none">-Identifica las funciones de la Administración-Domina los procedimientos establecidos en legislación laboral-Distingue y prioriza la aplicación de las principales normativas que emanan de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución que se corresponden con su cargo
Capacidad	Capacidad de análisis	<ul style="list-style-type: none">-Examina la idoneidad de los trabajadores-Promueve y supervisa el análisis de la política de estimulación y sanciones- Trabaja sobre los mecanismos existentes que rigen la utilización de los fondos de tiempo, y aprovechamiento de la jornada laboral
Habilidad.	Habilidades comunicativas	<ul style="list-style-type: none">-Facilita la comunicación fluida tanto oral como escrita con y entre los clientes internos-Manifiesta claridad, precisión y concisión en la elaboración y proyección de eventos en materia laboral.

Cualidad	Profesionalidad en el desempeño de sus funciones	-Preocupación en su preparación técnica y profesional sobre la base de su actualización constante -Avisado en el despliegue de sus tareas y acciones
Aptitud	Efectividad en la toma de decisiones	-Intuye con precisión todas las posibilidades existentes antes de tomar una decisión y las colegia con sus colaboradores(ante la sobrejecución del fondo de salario, violación de las normas de seguridad y salud, empleo de mecanismos inadecuados de la política de cuadros trazada por los organismos superiores, otros)
Valores	Trabajo en equipo	-Estimula el trabajo en equipo y el análisis consensual de las situaciones presentadas -Hace partícipe a sus colaboradores de las oportunidades de trabajo existentes para alcanzar los retos propuesto en el ámbito laboral -Propicia el desarrollo de actividades que fomenten la unión del colectivo
Actitud	Buenas relaciones interpersonales	-Mantiene un estilo democrático de trabajo - Defiende los intereses de sus colaboradores
Motivación	Impulso para el progreso del personal	-Promueve las experiencias positivas del colectivo laboral e insta a que se trasmita entre estos los resultados logrados en este sentido - Suscita el análisis de aquellas prácticas que resultan negativas en el contexto laboral con fines formativos -Se interesa porque sus trabajadores accedan a los diferentes eventos que propendan su superación

Fuente: Bermejo Salmon, M. Metodología para la elaboración del Perfil de Cargo por

Competencias en puestos de trabajo seleccionados con un enfoque holístico, "inérito".

CONCLUSIONES

El estudio realizado y la metodología aplicada en este trabajo en sus dos variantes de presentación; permiten:

- Disponer de una Metodología que aborda con un enfoque integral y sistémico los factores claves relacionados con el perfil de cargo por competencias laborales

- La metodología en su contexto contempla y da respuesta a tres importantes interrogantes tales como:
 - ¿Qué hace? (Funciones y actividades)
 - ¿Cómo lo hace? (Recursos y métodos y competencias)
 - ¿Para qué lo hace? Objetivo (Misión)
- Su uso se ha generalizado para el diseño de puestos de trabajo sobre la base de las competencias laborales en la Sucursal TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba y sirve como punto de partida para su socialización en los diferentes cargos de ministerios, organismos y entidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Venegas, R (2005). Competencias Laborales. ECOCLAS Facultad de Ciencias económicas y empresariales. Universidad de Oriente
- Cuesta Santos, A (2002). "Gestión del Conocimiento: Análisis y Proyección de los recursos Humanos." Editorial Academia. La Habana
- Cuesta Santos, A (2006). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Félix Varela. La Habana
- Morales Cartaya, A (2009). Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. Editora Política, La Habana
- Muñoz Carine, L (2012). Propuesta Metodológica para el análisis y diseño de puestos de trabajo con un enfoque de competencias laborales. . ECOCLAS. Departamento de Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente
- Metodología del MINTUR, 1998
- Metodología GEE Palmares Santiago, 2005
- Metodología para el diseño de puesto MEGACEN IDICT,2005
- Minguez Vela, A (2000) Dirección Práctica de Recursos Humanos Ed. Pirámide S.A Madrid
- Profesiograma de cargo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)
- "Vocabulario", en Norma Cubana 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano

SITIOS ELECTRÓNICOS

- Alhama Belamaric, R (2002). Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos. <http://www.capitalemocional.com/articulos/gestionporcompetencias.htm>. [consultado 12/12/2011]
- Cruz Muñoz, P y Vega López, G (2002). ¿Qué es el análisis y descripción de puestos de trabajo?.<http://www.navativa.com> [Consultado 10/11/2012]
- Márquez Pérez, M. La Entrevista de Incidentes Críticos.<http://www.izepes.org.ve/LA%20ENTREVISTA%20DE%20INCIDENTES%20CRITICOS.doc> [Consultado 14/05/2011]
- Quezada Martínez, H (2007). COMPETENCIAS LABORALES. Identificación de competencias. Modelos. <http://www.com/canales/der/articulos/64/cleval.htm>. [Consultado 9/03/2011]

