

**PROCEDIMIENTO PARA LA
DETERMINACIÓN DE LOS PERFILES DE
COMPETENCIAS DE LOS
ESPECIALISTAS PRINCIPALES DE LA
DROGUERÍA NACIONAL LAS TUNAS**

MSc. Juan Carlos Mayo Alegre

Lic. Odalys Leonor Reyes Arteaga

Las Tunas, 2011

RESUMEN

El presente trabajo investigativo se realiza en un tema de mucha actualidad: la gestión por competencias, el que sin dudas cada día demuestra su valía al provocar la obtención de resultados superiores en las organizaciones que lo aplican a partir de su incidencia en el desarrollo de las personas. Su repercusión es tal que se va de los límites de la organización y alcanza a la sociedad contribuyendo a la formación de un hombre cualitativamente superior. En Cuba, las organizaciones están convocadas a alcanzar niveles superiores de compromiso, contribución y responsabilidad en sus miembros, en tal sentido debe considerarse que hoy día en nuestras empresas el eslabón perdido entre la estrategia y la gestión lo constituyen las competencias; lo cual supone una evolución en la gestión de los recursos humanos. Esta investigación se encaminó al diseño de un procedimiento para la determinación de los perfiles de competencias de los especialistas principales de la DNT, como sustento del desarrollo de la gestión por competencias y en función del perfeccionamiento de su gestión empresarial, dado que constituye un instrumento de mucha utilidad cuya aplicación práctica redundó en beneficios del cumplimiento de los objetivos finales de la empresa.

PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS DE LOS ESPECIALISTAS DE LA DROGUERÍA NACIONAL LAS TUNAS

El presente capítulo aborda los principales elementos que caracterizan desde el punto de vista estructural y funcional a la empresa, así como la caracterización de los recursos humanos que posee la misma.

Constituye un punto esencial del mismo el procedimiento que se diseña para determinar los perfiles de competencias de los especialistas de la Droguería Nacional Las Tunas, así como la presentación de perfiles elaborados a partir del mismo, tomando como punto de partida la actual situación que tiene la empresa para la elaboración e implementación de los perfiles de competencia.

Caracterización estructural y funcional de la Droguería Nacional Las Tunas

Por la Resolución # 183 del 2008 se crea la Unidad Empresarial de Base Droguería Nacional Las Tunas, con dirección particular Camino del Oriente km 2 ½, Zona Industrial, Las Tunas, subordinada a la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamento EMCOMED, con las funciones siguientes.

- Garantizar el almacenamiento de coberturas de más de 45 días y la distribución primaria de medicamentos a las droguerías de la zona oriental
- Garantizar la custodia de la reserva estatal y movilizada de cloruro de sodio y dextrosa de la provincia de Holguín.
- Garantizar la seguridad, calidad y rotación de los medicamentos almacenados.
- Cumplir con el programa de distribución de medicamentos orientado por la dirección de distribución de EMCOMED, a cuyos efectos participa de forma coordinada en el sistema de operaciones de la empresa.
- Llevar los registros de los hechos contables y emitir comprobantes, resúmenes y balances de comprobación de saldos.
- Organizar y ejecutar tareas de mantenimiento y reparaciones menores en las Droguerías de la zona oriental.
- Proyectar y ejecutar sus planes y presupuestos; así como los objetivos y metas a alcanzar en cada período.

- Organizar y desarrollar la actividad de mercadotecnia.
- Operar cuentas bancarias, en correspondencia con el poder emitido por el director general de la empresa.
- Aplicar la política de estimulación y sanción aprobada por la entidad que lo crea.
- Controlar el cumplimiento de las medidas de seguridad y protección del medio ambiente.
- Contratar y liberar la fuerza de trabajo.
- Cumplir con las tareas de la defensa para situaciones excepcionales.
- Determinar las necesidades de capacitación de sus subordinados.
- Participar en la elaboración de los planes, presupuestos, programas de compra y de ventas en los cuales se concreta la estrategia del desarrollo.

Para dar cumplimiento a estas funciones, se cuenta con una plantilla aprobada, estructurada de la siguiente forma; un director general, un asesor jurídico, un jefe de seguridad y protección, un especialista y un técnico en ciencias informáticas, además de cuatro especialistas principales en gestión: Comercial, Económica, Recursos Humanos y Calidad, a estos se subordinan cinco especialistas "C" de las gestiones antes mencionadas, de ahí se desprenden una serie de cargos o puestos hasta completar una plantilla de 52 trabajadores diseñados para un exitoso cumplimiento de los objetivos generales de la entidad y de cada área de trabajo.

Tiene como objetivo organizar el trabajo en dependencia a la complejidad en todas las actividades que realiza la entidad según el objeto social aprobado, conforma planes de superación del personal técnico que permite elevar los conocimientos para desarrollar las técnicas más avanzadas y prestando un servicio, elevando los niveles de calidad requerida de acuerdo con la categoría ocupacional, grupo escala y salario.

Desde el punto de vista de sus recursos humanos garantiza

La actividad de Recursos Humanos, desde su punto de vista garantiza el cumplimiento de la legislación vigente al establecer los reglamentos y procedimientos específicos, que le permiten cumplir con la selección; reclutamiento e incorporación del personal; evaluación del desempeño; capacitación y desarrollo; el fortalecimiento de la disciplina; sistemas de estimulación y otros.

La DNT identifica los indicadores necesarios para cada trabajador y luego aplicando evaluaciones periódicas, valora si el personal cumple con los requisitos de la labor que realiza en cada puesto de trabajo.

La dirección de recursos humano mantiene evidencias de estas valoraciones, en el registro de las evaluaciones del desempeño.

Para la realización del diagnóstico de la situación inicial (previa a la implementación de medidas correctivas) fue necesario diseñar los instrumentos utilizados, tales como:

La observación (Ver Anexo I) en el puesto de trabajo, es decir en el área de trabajo por espacio de varios días con una guía de funciones y tareas establecidas en el Manual de funciones de la empresa.

La entrevista, es otra de las utilizadas que permitió obtener un contacto verbal con los ocupantes del puesto ofreciendo elementos relativos a las funciones, nivel técnico profesional, escolaridad, habilidad y destreza necesaria (Ver Anexo II)

La encuesta, que permite conocer las interioridades del puesto, se le aplica a todos los especialistas, especialmente los de recursos humanos ya que permite conocer las principales habilidades y destrezas de los puestos (Ver Anexo III).

Las técnicas grupales para la obtención de la información, las que fueron aplicadas a los involucrados en la investigación y así poder conocer la situación actual por la cual se está transitando, además de lograr un buen ambiente para favorecer el desarrollo del trabajo

Por medio del procedimiento “*capacitación*” se identifica y da respuesta a las necesidades de formación de todo su personal, según corresponde al puesto de trabajo y al desempeño reflejado. La eficiencia de la capacitación recibida se reflejó trimestralmente en la evaluación del desempeño del trabajador.

Procedimiento para determinar los perfiles de competencias de los especialistas

El procedimiento que se propone es el resultado de la revisión de la literatura especializada sobre el tema, donde se describen de una u otra forma otros procedimientos a utilizar en la determinación de los perfiles de competencias, los cuales son tomados como referencia. El mismo pretende proponer los pasos a seguir para la determinación de los perfiles de competencias de los especialistas de la DNT, considerando sus características propias, basado además en un riguroso proceso de selección, estableciendo las herramientas necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo del puesto de trabajo. Para ello se toma como muestra el 100 % de los especialistas de la empresa.

Se ha diseñado con un nivel de análisis y flexibilidad que puede ser aplicado a cualquier otro puesto de la empresa, o en otras UEB de EMCOMED, dado que cada entidad podrá adecuarlo según el desarrollo alcanzado en la gestión del capital humano.

En el procedimiento se emplean los términos de análisis y descripción, especificaciones y perfil de cargos, en el cual a partir del análisis y la descripción de los cargos, se determinan las especificaciones y se elabora el perfil del cargo.

En tal sentido se ha estructurado en una secuencia de pasos que permiten llegar hasta la descripción de conocimientos, habilidades y características que se requieren para desempeñar las funciones del puesto de forma óptima.

Se debe considerar además que el departamento de recursos humanos establece los reglamentos y procedimientos específicos que le permitan cumplir con.

- Selección, reclutamiento e incorporación del personal
- Evaluación del desempeño
- Capacitación y desarrollo
- Estimulación moral y material del personal
- Elaboración, actualización, conservación y custodia de los expedientes laborales
- Fortalecimiento de la disciplina
- Tratamiento a interruptor y disponibles
- Tratamiento salarial
- Sistemas de estimulación salarial

Es importante conocer a la hora de realizar los perfiles que para ocupar un cargo o puesto de especialistas debe cumplir con ciertos requisitos como son.

- Ser graduado de nivel superior en la actividad específica
- Tener un año de experiencia
- Dominar la actividad que ejercerá
- Poseer un amplio poder en la toma de decisiones
- Saber transmitir orientaciones
- Ser consciente, organizado, serio, etc.

Descripción del procedimiento

1.-Objetivo del procedimiento: Constituye el punto de partida, declarando la finalidad que se persigue en el procedimiento.

2.-Alcance: Describe a todas las áreas o empresas donde puede ser aplicado.

3.-Responsabilidades: Refleja las responsabilidades de aquellas personas que tienen carácter jurídico para la aprobación y aplicación de los perfiles elaborados, así como la conformación, aprobación y funcionamiento del equipo de especialistas.

4.- Documentos aplicables y de referencias. Es el momento en el procedimiento donde se describen los diferentes documentos vigentes y que es necesario considerar en su ejecución, como el Manual de funciones, los profesiogramas y la familia de las normas ISO 9000 y 3000, todo esto basado en el estudio de las funciones, requisitos de conocimiento y demás indicadores que determinan las funciones que deben realizar los especialistas que ocupan estos cargos.

5. Nivel de acceso y términos y definiciones:

El declarar el nivel de acceso constituye un punto importante, pues debe considerarse quienes podrán utilizar la documentación diseñada ya sea para consulta, así como para su control por parte del nivel que le corresponde esta responsabilidad considerando el resguardo y custodio de la documentación.

Es necesario además declarar algunos términos y definiciones que deben considerarse a la hora de desarrollar cualquier acción en el proceso de elaboración de los perfiles.

6.- Diagnóstico del estado del perfil: Sobre la base de las características del puesto, las necesidades de la organización, y los atributos intangibles del trabajador, entre otros aspectos, se diseñan los instrumentos para la indagación empírica pertinente.

7. Descripción de la misión, función general y de las funciones específicas del puesto: Una vez realizado el diagnóstico, se realizará la descripción de misión, las funciones del puesto con la finalidad de poder comparar los resultados obtenidos con las mismas. Estas funciones se obtienen del Manual de funciones de la entidad, el precisar estas funciones permite ir determinando las competencias que se deben poseer para el desempeño del puesto, las cuales deben buscarse también utilizando las encuestas, entrevistas aplicadas a jefes, subordinados y los propios implicados.

8- Descripción de actividades, recursos para realizar el trabajo, y responsabilidad sobre recursos del puesto

De igual forma se realizará la descripción de las funciones, actividades, recursos y responsabilidades, lo que permite con la información obtenida hasta el momento ir

conformando o determinando la brecha existente entre el estado real y el deseado en el puesto objeto de estudio. Todos estos elementos interrelacionados producen un efecto sinérgico y conforman la competencia.

Es necesario tener presente en este análisis, algunos términos que se deben considerar como son:

- Puesto da idea de inmovilidad, se considera como muchos autores lo definen, con la misma acepción que el término cargo, como un conjunto de tareas y funciones desarrolladas por un trabajador que manifiesta una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización.

El análisis de la actividad que se desarrolla en un determinado puesto se realiza a partir de las categorías que conforman los elementos esenciales de la estructura del trabajo.

- El objetivo constituye la razón de existencia del cargo incluye el área clave de los resultados.
- Los resultados del trabajo son los productos concretos que se esperan del trabajo.
- Las funciones son el conjunto de tareas de carácter general como por ejemplo asesorar, planificar, coordinar, organizar, controlar, regular, ejecutar.
- Las tareas es el conjunto de acciones y operaciones, son las principales actividades concretas que se desarrollan en un puesto, como ejemplo ordenar el puesto de trabajo, un enunciado específico de los que la persona hace.
- Las responsabilidades son las obligaciones que contrae el ocupante del cargo por el uso, distribución, conservación y mantenimiento de los recursos asignados al cargo, así como por el cumplimiento de las funciones pertinentes.
- En estas categorías se manifiestan el contenido, la variedad, las acciones y las condiciones en que se realiza el trabajo.

9. Determinación conocimientos generales, habilidades y características

Constituye este paso un momento importante, pues a partir de la información obtenida se realiza un proceso de determinación conocimientos, habilidades y características, las cuales deben ser precisadas a través de encuestas o entrevistas con los implicados directos de la investigación, una vez establecidos deben valorarse por cada implicado en una escala determinada por el investigador que puede ser numérica o en letras y describirlos en función de las competencias, quedando constituido de esta forma el perfil de competencias, presentando los resultados de la siguiente forma.

| No. | HABILIDADES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|-------------|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |

| No. | CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y GENERALES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |

| No. | CARACTERÍSTICAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|-----------------|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |

Análisis de resultados.

1.-Objetivo del procedimiento

Establecer los pasos y acciones a seguir para diseñar los perfiles de competencias de los especialistas de la DNT.

2.-Alcance

A todas las áreas de la empresa EMCOMED

3.-Responsabilidades.

Director General.

Es el responsable de la aprobación, de exigir la implantación y el cumplimiento de este procedimiento; le corresponde aprobar por resolución la comisión del comité de especialistas o equipo de especialistas para la elaboración de los perfiles de cargo.

Especialista de recursos humanos

- Exigir el cumplimiento de este procedimiento
- Designar el personal que integrará el comité de especialistas
- Cooperar con el desarrollo del trabajo de este comité ó equipo para una mejora continua
- Dar seguimiento y evaluar la eficacia

Grupo de especialistas

- Identificar y evaluar los criterios en correspondencia con cada puesto.

4.- Documentos aplicables y de referencias.

- NC ISO 9001:2008.: Sistema de Gestión de la Calidad.
- NC 3000:2007. Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano. Vocabulario
- NC 3001:2007. Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano. Requisitos
- NC 3002:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación
- Decreto No. 281/2007 Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
- Otros documentos vigentes relacionados con la actividad.

5- Nivel de acceso y términos y definiciones.

Director General y especialista en recursos humanos.

Se le otorga acceso de solo lectura a todo el personal de la empresa, que lo requiera para su consulta. Tendrá acceso total, el representante de la dirección y el especialista de calidad que lleva el control de la documentación.

Términos y definiciones

Análisis del puesto de trabajo: Proceso que permite determinar las tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo. Puede abarcar aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para el desempeño de un puesto de trabajo.

Autoridad facultada: Expresión que identifica al cargo de dirección que posee la facultad, otorgada mediante Resolución Jurídica, para tomar decisiones respecto al reconocimiento o no de la idoneidad demostrada, la admisión al empleo, la permanencia en el cargo, la promoción y el envío a cursos de capacitación profesional.

A los efectos se refiere al Director General de la Empresa y los Directores de Unidades Empresariales de Base.

Categoría ocupacional: Denominación por la cual se identifica y agrupa un conjunto de cargos y/o ocupaciones con funciones, tareas y responsabilidades con objetivos comunes: Dirigentes, Especialistas, Servicios, Administrativos y Obreros.

Calificación formal: Calificación que alcanza un trabajador expresada en los certificados de estudios o títulos, emitidos por las instituciones autorizadas, que demuestran el cumplimiento de los requisitos de conocimientos básicos exigidos para el cargo que aspira a desempeñar o desempeña. Es uno de los requisitos generales del principio de la Idoneidad demostrada.

Calificador de cargos: Documentos donde se define la denominación del cargo, el contenido del trabajo, los requisitos para ocuparlos y el grupo de escala de complejidad que le corresponde.

Cargo: Denominación con la que es identificado un grupo de funciones, tareas y actividades laborales con cierto grado de similitud y objetivos comunes

Condiciones de trabajo: Características, bajo las cuales se desarrolla el trabajo, que es desarrollado por uno o más trabajadores que tiene o no influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud del trabajador e incluye factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales.

Entidad: Parte integrante de la Organización (Empresa): UEB, UEBMM, Provinciales, Direcciones.

Grupo Salarial: Ubicación del salario de diferentes cargos(s) u ocupación(es) en una escala elaborada afín de identificar el grado de diferenciación en la complejidad de los diferentes cargos.

Organización: Cada una de las Áreas, Direcciones, UEB, pertenecientes a la Empresa EMCOMED.

Profesiogramas: Documento descriptivo de las funciones a desarrollar la persona que ocupe un determinado puesto de trabajo, expresado en funciones, tareas y requerimientos de los procesos y actividades que se llevan a cabo en un área de trabajo para la obtención de resultados y el cumplimiento de objetivos .

6- Diagnóstico descripción de la situación actual: El 100 % de los encuestados plantea que conoce sus funciones como especialista; al analizar las posibilidades que le da su empresa, para la preparación en un desempeño superior, plantea el 77,7 % que sí y el 22,2 plantea que no.

Al analizar el conocimiento que tienen sobre, que es, un perfil de competencias sólo el 55,5 % considera tener conocimientos sobre lo que es un perfil y el 44,4 % considera que no; siendo esto un punto necesario de análisis en el área de recursos humanos, además el 100 % reconoce no tener elaborado un perfil de competencias.

Considerando que es importante su elaboración, ya que contribuirá a un mayor desempeño en el cumplimiento de sus funciones.

Al valorar los conocimientos, habilidades y destrezas que consideran tener para desarrollar con mayor éxito, en el cumplimiento de sus funciones por orden de prioridad plantean:

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1- Tener dominio de la actividad que realizan | 100 % |
| 2- Tener amplio conocimiento de dirección | 44,4 % |
| 3- Tener estrategia empresarial, interrelación con otras actividades, ser creativo, ágil y tener visión | 33,3 % |
| 4- Estar preparados para el cambio. Saber identificar los problemas en cada momento y tener conocimientos de computación | 22,2 % |
| 5- Dominar y aplicar las Normas ISO | 11,1 % |

El 100 % de los subordinados encuestados plantean que sus jefes sí conocen sus funciones, aspecto este positivo para el buen desarrollo de la empresa.

En cuanto al dominio de las funciones de ellos las valoran para un 75 %, punto clave a desarrollar por la especialista de cuadro y capacitación.

Al consolidar, la importancia que ellos les distinguen a, los conocimientos, habilidades y destrezas, resulta de la siguiente forma.

- | | |
|-------------------------------------------------------------------|------|
| 1- Conocimientos de técnicas de dirección | 75 % |
| 2- Buenas relaciones de trabajo con sus subordinados | 63 % |
| 3- Alto nivel cultural | 63 % |
| 4- Prestigio ante el colectivo | 50 % |
| 5- Nivel de prioridades para desarrollar en el departamento | 50 % |
| 6- Saber delegar las funciones | 50 % |
| 7- Dedicación del tiempo suficiente al ejercicio de sus funciones | 50 % |
| 8- Trabajo en equipo | 50 % |
| 9- Criterio propio | 13 % |

10- Tener conocimientos en computación

13 %

Evalúan el trabajo de sus jefes inmediato bueno un 75 % y regular un 25 %, como se puede apreciar en esta valoración que ellos emiten existen criterios, que deben ser analizados para desarrollar un proceso que permita capacitar, ampliar y desarrollar con eficacia el trabajo de estos compañeros.

Las entrevistas fueron dirigidas al director de la empresa y a la especialista principal del departamento de recursos humanos, los cuales reconocen la necesidad e importancia de implantar los perfiles de competencias.

Consideran el desconocimiento y la ausencia de un procedimiento, la causa fundamental para que los perfiles de competencias que debe poseer cada trabajador no existan.

Según sus criterios estos perfiles deben llevar los siguientes aspectos:

- Conocimientos
- Cualidades
- Habilidades
- Actitudes
- Nivel profesional

En cuanto a la creación de un comité de expertos, para la elaboración de los perfiles de competencias, no se considera necesario, ya que este comité es un órgano asesor del director, que se crea bajo un reglamento, por lo cual, dada las características que posee la empresa, se considera que debe existir un equipo o grupo de especialistas integrado por el especialista del departamento de recursos humanos, especialista en capacitación y el especialista del departamento del evaluado.

Estos perfiles deben ser elaborados no sólo a los especialistas sino a todos los trabajadores de la empresa.

Los conocimientos, habilidades y destrezas que consideran necesarios para desempeñar con éxito sus funciones son:

- Estar diplomado en administración y gestión empresarial.
- Gestión en capital humano
- Gestión en Marketing y ventas
- Gestiones económicas y financieras

- Alto nivel profesional
- Capacidad de organización
- Capacidad para la toma de decisiones
- Capacidad de escucha
- Flexibilidad, sinceridad
- Ecuanimidad, honestidad
- Motivación por el logro

Analizados estos resultados se puede apreciar la necesidad que tiene la empresa de la creación de un procedimiento que permita la actualización de sus especialistas para la elaboración de los perfiles de competencias a los especialistas y así lograr eficiencia y eficacia en el trabajo desarrollado.

A partir de la revisión de documentos se obtiene de las evaluaciones que existen insuficiencias asociadas a:

CONOCIMIENTOS:

1. Dirección
2. Contabilidad
3. Finanzas
4. Marketing
5. Economía
6. Calidad de los servicios
7. Planificación
8. Legislación económica y laboral
9. Comunicación.

HABILIDADES

- 1- Capacidad de escucha
- 2- Habilidades sociales
- 3- Negociación
- 4- Capacidad para trabajar en equipo
- 5- Coordinación de grupos de trabajo

- 6- Capacidad de análisis
- 7- Capacidad de organización
- 8- Facilidad para planificar y programar
- 9- Capacidades de afrontamientos de conflictos
- 10- Capacidad para la toma de decisiones
- 11- Capacidad para la observación
- 12- Capacidad para crear
- 13- Capacidad de abstracción
- 14- Nivel de exactitud

CARACTERÍSTICAS

- 1. Flexibilidad
- 2. Tolerancia
- 3. Comprensión
- 4. Precaución
- 5. Comprensión emocional
- 6. Seguridad
- 7. Perseverancia
- 8. Dinamismo
- 9. Ecuanimidad
- 10. Discreción
- 11. Motivación por el logro
- 12. Honestidad, sinceridad
- 13. Adaptabilidad al cambio
- 14. Respeto y reconocimiento a los demás
- 15. Persuasivo
- 16. Integridad moral
- 17. Autoestima
- 18. Audacia ante lo nuevo

19. Resistencia ante las presiones

20. Responsabilidad ante sus acciones

En las observaciones se aprecia un conocimiento insuficiente en algunos especialistas para desarrollar sus funciones esto hizo revisar sus expedientes laborales, donde se obtiene, que no existe vinculación entre el perfil profesional y el cargo que desempeñan algunos especialistas, ejemplo de este caso, un Licenciado en Educación ejerciendo un cargo o puesto de Especialista Comercial, por otro lado está el cúmulo de actividades diferentes en un mismo especialista.

En la realización de los trabajos grupales se realiza una generación de ideas para buscar conocimientos, habilidades y características necesarias para los especialistas; estos trabajos se desarrollan indistintamente para buscar un mayor proceso de generación de ideas, a partir del cual se obtiene la información que permite ir concretando los resultados disponibles hasta el momento por la aplicación de las técnicas antes analizadas.

Obtenido estos resultados se diseña una encuesta, para lograr priorizar los resultados, donde en una escala de 1 – 5, clasificando los mismos a partir de los conocimientos, habilidades y características importantes donde 5 es el valor máximo.

| No. | CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y GENERALES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | Dirección | | | | | x |
| 2 | Marketing | | | x | | |
| 3 | Economía | | | | x | |
| 4 | Calidad de los servicios | | | | | x |
| 5 | Planificación | | | | | x |
| 6 | Legislación económica y laboral | | | | x | |
| 7 | Comunicación | | | | | x |

| No. | HABILIDADES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|-----------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | Capacidad de escucha | | | | | x |
| 2 | Habilidades sociales | | | x | | |
| 3 | Negociación | | | x | | |
| 4 | Capacidad para trabajar en equipo | | | | | x |
| 5 | Capacidad de organización | | | | | x |

| | | | | | | |
|----|------------------------------------------------------|--|--|---|---|---|
| 6 | Capacidad para la toma de decisiones | | | | | x |
| 7 | Capacidad de observación | | | | x | |
| 8 | Capacidad para crear | | | | x | |
| 9 | Capacidad de abstracción | | | | x | |
| 10 | Nivel de exactitud | | | | x | |
| 11 | Habilidades en las nuevas tecnologías de información | | | x | | |

| No. | CARACTERÍSTICAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | Flexibilidad | | | x | | |
| 2 | Tolerancia | | | x | | |
| 3 | Comprensión | | | | | x |
| 4 | Control emocional | | | | x | |
| 5 | Seguridad | | | | | x |
| 6 | Perseverancia | | | | x | |
| 7 | Ecuanimidad | | | | | x |
| 8 | Discreción | | | | | x |
| 9 | Motivación por el logro | | | | | x |
| 10 | Honestidad, sinceridad | | | | | x |
| 11 | Adaptabilidad al cambio | | | | x | |
| 12 | Respeto y reconocimiento a los demás | | | | | x |
| 13 | Integridad moral | | | | | x |
| 14 | Autoestima | | | | x | |
| 15 | Resistencia ante las presiones | | | | x | |
| 16 | Responsabilidad ante sus acciones | | | | | x |

Como resultado final, se presenta al consejo de dirección para su aprobación un listado de conocimientos, habilidades y destrezas, obtenidos de la aplicación de los instrumentos y técnicas, quedando establecida la amplitud de ellas en los perfiles y la correlación de los mismos de acuerdo al cargo y funciones de cada especialista en los perfiles.

Conocimientos

1. Dirección
2. Contabilidad

3. Finanzas
4. Marketing
5. Economía
6. Calidad de los servicios
7. Gestión del conocimiento
8. Planificación
9. Legislación económica laboral
10. Comunicación
11. Computación

Habilidades

1. Capacidad de escucha
2. Habilidades sociales
3. Negociación
4. Capacidad para trabajar en equipo
5. Coordinación de grupos de trabajo
6. Capacidad de análisis
7. Capacidad de organización
8. Facilidad para planificar o programar
9. Capacidades de afrontamiento de conflictos
10. Capacidad para la toma de decisiones
11. Capacidad de observación
12. Capacidad de síntesis
13. Capacidad para crear
14. Capacidad de abstracción
15. Nivel de exactitud
16. Habilidades manuales
17. Habilidad en el manejo de herramientas y dispositivos de trabajo
18. Habilidad en el empleo de las nuevas tecnologías de información

Destrezas.

1. Flexibilidad
2. Tolerancia
3. Comprensión
4. Precaución
5. Control emocional
6. Seguridad
7. Extroversión
8. Perseverancia
9. Dinamismo
10. Ecuanimidad
11. Discreción
12. Motivación por el logro
13. Honestidad, sinceridad
14. Adaptabilidad al cambio
15. Respeto y reconocimiento a los demás
16. Persuasivo
17. Sensibilidad
18. Integridad moral
19. Autoestima
20. Audacia ante lo nuevo
21. Resistencia ante las presiones
22. Responsabilidad ante sus acciones
23. Sentido de previsión
24. Percepción y apreciación del tiempo

7- Descripción de la misión, función general y de las funciones específicas del puesto.

Misión: se refleja en los perfiles la misión de cada especialista.

Función General: Controlar, organizar, dirigir, planificar y asesorar el uso racional de los recursos materiales y humanos que tiene bajo su control.

Funciones

1. Dirigir y controlar los recursos humanos y materiales que tiene bajo su responsabilidad.
2. Aplicar y desarrollar en su ámbito de dirección los métodos, estilos y técnicas de dirección que se correspondan con los principios y orientaciones establecidos por la dirección de la organización.
3. Cumplir y hacer cumplir en su esfera de competencia la legislación vigente.
4. Brindar información periódica a los directivos de la organización sobre el comportamiento de los hechos en su departamento.
5. Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo y las medidas para preservar el ambiente en su departamento
6. Garantizar la aplicación de medidas dirigidas a la estimulación de los recursos humanos, con la finalidad de incrementar la eficiencia y la eficacia de sus subordinados.
7. Dirigir y asesorar en torno a la aplicación de los sistemas de estimulación que se apliquen, aportando métodos e información financiera que facilite la toma de decisiones en este sentido.
8. Garantizar la superación, actualización y desarrollo de los recursos humanos del área que dirige, así como la de su reserva de cuadros, en correspondencia con la proyección estratégica de la dirección.
9. Brindar una adecuada respuesta a las quejas y reclamaciones de los trabajadores y de los clientes/usuarios que manifiesten insatisfacción.
10. Controlar las relaciones funcionales que se establecen entre los departamentos y garantizar la calidad en cada información que brinde a la dirección para la toma de decisiones de la empresa.

8- Descripción de actividades, recursos para realizar el trabajo y responsabilidad sobre recursos del puesto

Actividades

1. Control, supervisión y asesoramiento del personal subordinado en la ejecución de los análisis.

2. Planificación del trabajo a realizar por los subordinados.
3. Organización de los procesos en el área.
4. Dirección de las actividades realizadas en el área.
5. Cuidado y control de los medios básicos del área.
6. Realización de trabajos en grupo y reuniones con todos los trabajadores de esta dirección.
7. Elaboración de informes y otros documentos.
8. Participación en la asamblea de afiliados para aportar informaciones y retroalimentarse a partir de los criterios aportados por los trabajadores.
9. Aplicación del reglamento disciplinario y el código de ética, tomando las medidas establecidas legalmente en caso de violación de los mismos.
10. Elaboración de informes periódicos para mantener informados a los directivos acerca del comportamiento del departamento en la entidad.
11. Consultas de asesoramiento con la especialista de seguridad y salud del trabajo.
12. Organizar la impartición específica de las medidas de seguridad y salud del trabajo para los recién incorporados al departamento.
13. Reporte de riesgos laborales.
14. Participación en la elaboración de propuestas de sistemas de estimulación para los trabajadores de la entidad y en la aplicación de los mismos.
15. Realización de propuestas de estimulación a los miembros del área a partir de los resultados obtenidos por éstos en su trabajo.
16. Retroalimentación al trabajador en relación con la calidad de su trabajo.
17. Realización de la evaluación del desempeño a sus subordinados con la periodicidad establecida.
18. Elaboración de los planes de superación de los trabajadores y supervisión de la superación planificada de los trabajadores del área.
19. Entrenamiento de la reserva de cuadros.
20. Atención a las quejas y reclamaciones de los trabajadores, en general.
21. Actualización profesional.
22. Revisión del correo electrónico.

23. Coordinación de las relaciones funcionales que se establecen entre el departamento y otras áreas de la empresa.
24. Controlar que se cumpla con lo establecido en el flujo informativo de la dirección o los demás departamentos de la empresa.
25. Revisar y controlar que toda la información que aporte el departamento tenga la calidad requerida con vista a facilitar toma decisiones correctas

Recursos para realizar el trabajo

1. Computadora
2. Impresora
3. Calculadora
4. Material de oficina

Tiene bajo su responsabilidad recursos humanos, materiales y financieros. Debe velar y responder por el cuidado y conservación de los medios básicos y dispositivos de trabajo. Es responsable de la actualización y desarrollo de los subordinados, de la aplicación de los sistemas de estimulación diseñados, de la evaluación del desempeño de sus subordinados, su orientación profesional y de su disciplina.

9. Determinación conocimientos generales, habilidades y características

| No. | CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y GENERALES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | Dirección | | | | | |
| 2 | Contabilidad | | | | | |
| 3 | Finanzas | | | | | |
| 4 | Marketing | | | | | |
| 5 | Economía | | | | | |
| 6 | Gestión del conocimiento | | | | | |
| 7 | Calidad de los servicios | | | | | |
| 8 | Planificación | | | | | |
| 9 | Legislación económica y laboral | | | | | |
| 10 | Comunicación | | | | | |
| 11 | Computación | | | | | |

| No. | HABILIDADES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------|------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | Capacidad de escucha | | | | | |
| 2 | Habilidades sociales | | | | | |
| 3 | Negociación | | | | | |
| 4 | Capacidad para trabajar en equipo | | | | | |
| 5 | Coordinación de grupos de trabajo | | | | | |
| 6 | Capacidad de análisis | | | | | |
| 7 | Capacidad de organización | | | | | |
| 8 | Facilidad para planificar o programar | | | | | |
| 9 | Capacidades de afrontamiento de conflictos | | | | | |
| 10 | Capacidad para la toma de decisiones | | | | | |
| 11 | Capacidad de observación | | | | | |
| 12 | Capacidad de síntesis | | | | | |
| 13 | Capacidad para crear | | | | | |
| 14 | Capacidad de abstracción | | | | | |
| 15 | Nivel de exactitud | | | | | |
| 16 | Habilidades manuales | | | | | |
| 17 | Habilidad en el manejo de herramientas y dispositivos de trabajo | | | | | |
| 18 | Habilidad en el empleo de las nuevas tecnologías de información | | | | | |

| No. | CARACTERÍSTICAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------|------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | Flexibilidad | | | | | |
| 2 | Tolerancia | | | | | |
| 3 | Comprensión | | | | | |
| 4 | Precaución | | | | | |
| 5 | Control emocional | | | | | |
| 6 | Seguridad | | | | | |
| 7 | Extroversión | | | | | |
| 8 | Perseverancia | | | | | |
| 9 | Dinamismo | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 10 | Ecuanimidad | | | | | |
| 11 | Discreción | | | | | |
| 12 | Motivación por el logro | | | | | |
| 13 | Honestidad, sinceridad | | | | | |
| 14 | Adaptabilidad al cambio | | | | | |
| 15 | Respeto y reconocimiento a los demás | | | | | |
| 16 | Persuasivo | | | | | |
| 17 | Sensibilidad | | | | | |
| 18 | Integridad moral | | | | | |
| 19 | Autoestima | | | | | |
| 20 | Audacia ante lo nuevo | | | | | |
| 21 | Resistencia ante las presiones | | | | | |
| 22 | Responsabilidad ante sus acciones | | | | | |
| 23 | Sentido de previsión | | | | | |
| 24 | Percepción y apreciación del tiempo | | | | | |

Perfil de competencias para el especialista C en recursos humanos

Misión: Garantiza una correcta aplicación de la política laboral, salarial y de capacitación de los trabajadores.

Función general: Organizar, dirigir, controlar y asesorar los recursos humanos que tiene bajo su control.

Funciones:

- Cumplir y hacer cumplir las legislaciones vigentes tanto del país como por nuestro Ministerio.
- Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan de forma tal que coadyuve a un mayor incremento de la productividad del trabajo y la eficiencia en la producción o servicios.
- Elaborar, dirigir y controlar la atención al hombre y la ejecución del presupuesto destinado a la misma.
- Establecer de conjunto con el sindicato todo lo relacionado al sistema de estimulación de los trabajadores, en correspondencia con sus resultados

productivos en la prestación de servicios, así como la correcta aplicación de los mismos.

- Controla el trabajo que se realice con relación a los cambios estructurales que se efectúen en la Entidad y todo lo relacionado a la política Salarial y Laboral.
- Dirigir la actividad de capacitación de la organización encaminada a la preparación de los cuadros, técnicos y obreros.
- Exigir se cumplan los planes de entrenamiento de los adiestrados.
- Estudiar, proponer y asegurar la utilización racional de los recursos humanos en toda la Entidad, garantizando la constante elevación de la productividad mediante una adecuada organización del trabajo.
- Asesorar al director, sobre la aprobación de normas encaminadas a elevar la productividad del trabajo, los reglamentos de Pago por resultado y de Divisa, así como la evaluación de los resultados del trabajo.
- Elabora el Plan de Negocios y Presupuesto del año en los indicadores de trabajo y salario y atención al hombre en la Droguería.
- Controlar y chequear el cronograma de implantación del Perfeccionamiento Empresarial.

Actividades

- Orienta, supervisa y controla las tareas de los técnicos subordinados.
- Exige y controla el cumplimiento del Reglamento disciplinario.
- Organiza de conjunto con el sindicato la emulación en el colectivo que dirige.
- Asesora y participa en los estudios de Organización del Trabajo, Empleo, Capacitación, y Cuadro, vinculados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la UEB.
- Analiza el sistema salarial y de estimulación vigente, formula propuestas, asesora y fiscaliza su aplicación.
- Aplica medidas técnicas y organizativas.
- Diseña, analiza y recomienda estudios sobre funciones, estructuras y plantillas.
- Evalúa la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación.

- Planifica, organiza, controla y ejecuta las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la UEB según lo normado al respecto.
- Elabora planes de capacitación de personal.
- elabora y ejecuta los programas de selección de la fuerza de trabajo.
- Elabora y controla los planes de estudio y programas de calificación y recalificación.
- Estudia los aspectos sociológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo, las características del proceso de formación y consolidación de los colectivos laborales..
- Propone a su nivel las cifras con relación a la superación, promoción, evaluación y desarrollo.
- Aplica los criterios sobre composición y características de la cantera y reserva de cuadros, selección y preparación de sus integrantes y demás subsistemas establecidos.
- Organiza y controla la ejecución de los planes individuales de desarrollo; asesora y supervisa la correcta aplicación de estímulos a los cuadros.
- Participa en tareas de investigación; en inspección y control; realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.
- Influye en la formación y motivación de los trabajadores que dirige, así como propone el plan de capacitación para la elevación de la calificación de los mismos.
- Asegura la documentación técnica, los materiales y otros elementos necesarios en el puesto de trabajo.
- Evalúa el desempeño de sus trabajadores y en correspondencia con ello, podrá proponer la promoción o democión de los mismos.
- Aplica, en correspondencia con las facultades otorgadas, las medidas disciplinarias a sus subordinados, de acuerdo a lo establecido.
- Elabora metodologías para la determinación de la complejidad de puestos; diseña, analiza y recomienda estudios sobre funciones, estructuras y plantillas.
- Propone medidas; aplica lo establecido sobre el expediente laboral y captación de personal.

Requisitos de idoneidad para el cargo

- Ser graduado de nivel superior
- Tener conocimiento de la actividad con 2 años de experiencias
- Poseer conocimiento de computación
- Ser un buen comunicador

Recursos para realizar el trabajo

- Computadora
- Impresora
- Material de oficina
- Calculadora

Tiene bajo su responsabilidad, responde por el cumplimiento de los procedimientos implantados y políticas trazadas en cuanto al sistema de Capital Humano. Responde por la correcta aplicación de la Política Laboral, Salarial y de empleo. Responde por el control de la Disciplina Laboral de su área. Responde por los Medios Básicos que estén bajo su Custodia. Responde por el control de la actividad de capacitación y cuadro y responde por el control de la evaluación del desempeño en la UEB.

Los conocimientos específicos que es necesario dominar son:

| N o. | CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y GENERALES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------|--------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | Técnicas de dirección | | | | | X |
| 2 | En planificación | | | | X | |
| 3 | Política laboral y Salarial | | | | | x |
| 4 | Comunicación e Información | | | | | x |
| 5 | Informática | | | X | | |
| 6 | Capital Humano | | | | | x |
| 7 | Dominar las bases de los Órganos de Justicia Laboral de Base | | | | | X |
| 8 | Interpretación Económica | | | | X | |
| 9 | Control Interno | | | | X | |
| 10 | Dominio sobre el funcionamiento del Comité de Expertos. | | | | | x |

| No. | HABILIDADES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|-------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | Capacidad de escucha | | | | | X |
| 2 | Habilidades sociales | | | | X | |
| 3 | Negociación | | | | X | |
| 4 | Capacidad para trabajar en equipo | | | | | X |
| 5 | Coordinación de grupos de trabajo | | | | | x |
| 6 | Capacidad de análisis | | | | | X |
| 7 | Capacidad de organización | | | | | X |
| 8 | Facilidad para planificar o programar | | | | | X |
| 9 | Capacidades de afrontamiento de conflictos | | | | X | |
| 10 | Capacidad para la toma de decisiones | | | | | X |
| 11 | Capacidad de observación | | | | | x |
| 12 | Capacidad de síntesis | | | | X | |
| 13 | Capacidad para crear | | | X | | |
| 14 | Capacidad de abstracción | | | | X | |
| 15 | Nivel de exactitud | | | | X | |
| 16 | Habilidad de las nuevas tecnologías de información | | | X | | |
| 17 | Tener habilidad en la discriminación de informaciones | | | | X | |

Las características de personalidad que facilitarían un mejor desempeño y enfrentamiento de las situaciones que puedan presentársele son:

| No. | CARACTERÍSTICAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|-------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | Flexibilidad | | | | X | |
| 2 | Tolerancia | | | X | | |
| 3 | Comprensión | | | | X | |
| 4 | Precaución | | | | X | |
| 5 | Control emocional | | | | | X |
| 6 | Seguridad | | | | | X |

| | | | | | | |
|----|--------------------------------------|--|--|--|---|---|
| 7 | Extroversión | | | | X | |
| 8 | Perseverancia | | | | X | |
| 9 | Dinamismo | | | | X | |
| 10 | Ecuanimidad | | | | X | |
| 11 | Discreción | | | | | X |
| 12 | Motivación por el logro | | | | | X |
| 13 | Honestidad, sinceridad, prestigio | | | | | X |
| 14 | Adaptabilidad al cambio | | | | | X |
| 15 | Respeto y reconocimiento a los demás | | | | | X |
| 16 | Persuasivo | | | | X | |
| 17 | Sensibilidad | | | | X | |
| 18 | Integridad moral | | | | | X |
| 19 | Autoestima | | | | X | |
| 20 | Audacia ante lo nuevo | | | | X | |
| 21 | Resistencia ante las presiones | | | | | X |
| 22 | Responsabilidad ante sus acciones | | | | | X |
| 23 | Sentido de previsión | | | | | X |
| 24 | Percepción y apreciación del tiempo | | | | | x |

Otras de las características necesarias son las físicas

| | | | | | | |
|---|--------------------------------|--|--|--|--|---|
| 1 | Habilidades físicas | | | | | X |
| 2 | Edad | | | | | X |
| 3 | Condiciones físicas necesarias | | | | | X |
| 4 | Estado de salud | | | | | x |

El presente capítulo ha permitido la caracterización de la empresa, mostrando datos de interés sobre sus recursos humanos, constituyendo estos un aspecto básico para el desarrollo de la investigación.

El diseño del procedimiento atendiendo a las condiciones actuales y características de la empresa permitió realizar un diagnóstico que abarca aspectos esenciales para el desempeño de los especialistas de la empresa y construir los perfiles de competencias, con lo cual se contribuye a perfeccionar el trabajo con los recursos humanos y por consiguiente un mayor cumplimiento de las metas de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agudelo, Santiago (1998). Certificación de competencias laborales. Aplicación en gastronomía, Cinterfur/OIT. Montevideo, Uruguay,
2. Beer, Michael [et al].(1989). Gestión de Recursos Humanos. España. Editorial al Ministerio de Trabajo, España.
3. Besseyre des Horts, Charles-Henri (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid, Ediciones Deusto
4. Boyatzis, R. E. (1982). The Competent Manager. London: John Wiley & Sons
5. Bunk, G P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA, CEDEFOP
6. Bustillo, Carlos (1994). La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas. Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. España. Nr.73.
7. Cantera, Javier (1995). En la nueva Gestión de Recursos Humanos. Editora Gestión 2000. Barcelona
8. Chiavenato, Adalberto (1993). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc"Graw-Hill. México
9. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2007). Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. La Habana.
10. Cowling, A y P. James (1997): La esencia de la administración de personal y las relaciones industriales, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México
11. Cruz Muñoz, Peggy (2002). El capital humano y la gestión por competencias. <http://www.gestiopolis.com>
12. _____ y L. G. Vega (2001). La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Universidad de Antofagasta, Chile. <http://www.monografias.com>
13. Cuesta Santos, Armando (1990). La organización del trabajo y psicología social Editorial Ciencias Sociales. La Habana
14. _____: (1999). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia, La Habana

15. _____: (2001). Gestión de Competencias. Editorial Academia La Habana, Cuba.
16. Dalciel, M.M.; J.D Cubeiro, y G.Fernández, (1996). Las competencias, clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao: Deusto
17. Davis, Keith & William B. Werther, (1991). Administración de personal y recursos humanos (III edición). Editorial McGraw-Hill. México
18. Delgado M., Domingo J. (2000). Modelos de Gestión por Competencias. Caracas, Venezuela. <http://www.gestiondelconocimiento.com>
19. De Vega, M. (1984): Introducción a la psicología cognitiva. Ed, Alianza, Madrid
20. Del Pino M, Agustín (1997). Empleabilidad y competencias: ¿Nuevas modas? En: Psicología del trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000. España
21. Ducci, María A. (1997) "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional", en: Formación basada en competencia laboral, Cinterfor/OIT. Montevideo, Uruguay
22. Ferriol Molina, Vivian. (1996). El factor humano y la gestión tecnológica. El recurso como factor determinante de las transformaciones económicas en Cuba, Instituto de estudios e investigaciones de trabajo, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la Habana
23. Gallego F, Mery (2002). Gestión humana basada en competencias. Proceso de gestión humana basada en competencias. <http://www.monografias.com>
24. Goleman, D. (1997). Inteligencia emocional. Una teoría revolucionaria que redefine qué es ser inteligente, Ed. Objetiva, Rio de Janeiro
25. González, J. y R. Wagenaar, (2003). Tuning Educational Structures in Europe. Bilbao. UD
26. Harper y Lynch (1992). Manuales de recursos humanos. Editora Gaceta de Negocios, Madrid
27. Hax, A. & N, Majluf (1997). Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados. Ediciones Granica S.A, Barcelona
28. Hax, Arnold C (1992). Estrategia Empresarial. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina.

29. International of Standard Organization: NC-ISO 9001:2000 Sistema de Gestión de la Calidad _ Requisitos
30. International of Standard Organization: NC-ISO 9003:2000 Sistema de Gestión de la Calidad _ Requisitos
31. International of Standard Organization: NC-ISO 9004:2000 Sistema de Gestión de la Calidad _ Requisitos
32. Levi-Leboyer, C. (2000). Feed-back de 360⁰, Barcelona. Gestión 2000
33. _____: (2002). Gestión de las competencias. Barcelona. Gestión 2000. Barcelona, España
34. Louart, Pierre (1994). Gestión de recursos humanos. Editora Gestión 2000, S.A Barcelona, España
35. Marín, T. Zamira (2006). Los procesos en los sistema de gestión de los recursos humanos, Revista Gaceta Laboral, No. 15, Ministerio Trabajo y Seguridad Social, La Habana,
36. Marrero, F. Clara. E (2000). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana.
37. Martínez, Rodobaldo (2006). Propuesta de un procedimiento para realizar auditoria al sistema de gestión de recursos humanos. Holguín
38. McClelland, D.(1973). "Testing for Competente rather than for Intelligence", en American Psychologist,
39. _____: y D. Burnham (1976). "Power is the grear motivation", Harward Business School Review, marzo-abril
40. Mertens, L (1996). Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo, Editorial Centifor/OIT, Colombia
41. Morales, C. Alfredo (2005). Como alcanzar el alto desempeño de capital humano en las entidades. Revista Gaceta Laboral, Número 11, La Habana, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
42. _____: (2009). Capital Humano hacia un Sistema de Gestión en la Empresa Cubana. Editoria Política, La Habana,
43. Oficina Nacional de Normalización NC-3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano _ Requisitos, , La Habana, Cuba

44. Oficina Nacional de Normalización NC-3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano _ Implementación, , La Habana, Cuba
45. Oficina Nacional de Normalización: NC-3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano – Vocabulario, La Habana, Cuba
46. Páez, Tomas; Luis Gómez, y Enrique Raidán, (1991). La nueva gerencia de recursos humanos: Calidad y Productividad. Venezuela Editorial Tiempos Nuevo
47. Pereda, M. Santiago y Francisca Berrocal B. (1999). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. Centro de estudio Ramón Areces. Madrid, España. <http://www.monografias.com>
48. Puchol, Luis. (1997). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3ra Ed. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.
49. Punk G.P, (1994) La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA, revista Cedefop No. 1
50. Rodríguez, N. (1996). Competencia Laboral. www.ilo.org/public/spanish/region
51. Rondón, Mirelis & Pérez, Celia M. (2004). Metodología para el diagnóstico de la gestión de recursos humanos e implementación de un sistema. Holguín
52. Ruiz de la Torre Alfonso, Otmaro (2006): Procedimiento de selección de personal a partir de las competencias laborales en la empresa de gas manufacturado. Tesis de maestría en gestión de recursos humanos. Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”. La Habana
53. Sánchez, A. (2002). Procedimiento metodológico para desarrollar el proceso de reclutamiento, selección y socialización de los recursos humanos en el salón 1720. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias. Universidad Holguín
54. Spencer, Lyle; y David Mc Clelland,. (1984). Competency Assessment Methods. History and State of the Art. <http://www.cinterfor.org.uy>
55. Tamayo Barrientos, Olinier B, (2003). Tecnología Integral para la Gestión de Recursos Humanos con Bases en Competencias. Universidad Holguín
56. Valle, L Isel (2006). Competencias Laborales. www.Gestiopolis.com
57. Velázquez, Z. Reynaldo. (2002). Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la Industria Alimenticia. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana.

58. Zayas, P. (2002). La selección de personal en la empresa. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias. Universidad de La Habana.