

IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA UEB EMPRESA ELÉCTRICA DE SAN ANTONIO DEL SUR.

Yordanis Maturell Montoya ¹
Código ORCID .ID: 0000 0002-6878-1777
Yordanismm@cug.co.cu.
Universidad de Guantánamo, Cuba.
Olider Cala Romero ²
olidercr@cug.co.cu.
Universidad de Guantánamo, Cuba

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Yordanis Maturell Montoya y Olider Cala Romero: "Identificación de las necesidades de capacitación basado en competencias laborales en el área comercial de la UEB empresa eléctrica de San Antonio del Sur.", Revista Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica, ISSN: 2660-5554 (Vol 2, Número 8, marzo 2021, pp. 67-87). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/observatorio-de-las-ciencias-sociales-en-iberoamerica/ocsi-marzo21/necesidades-capacitacion>

RESUMEN:

El presente trabajo aborda el proceso de identificación de necesidades de capacitación en área comercial de la empresa eléctrica del municipio de San Antonio del sur, perteneciente a la provincia de Guantánamo a raíz de los problemas relacionados con las insuficiencias en el correspondido con el cumplimiento del plan de ingreso de dicha organización debido al deficiente desempeño laboral por parte de los activos del departamento comercial de dicha organización, donde se determinó, por parte de la directiva reelaborar el plan de capacitación basado en las competencias laborales propuesto para el área con la finalidad de optimizar el ejercicio de sus funciones laborales y profesionales. Para ello se utilizaron métodos como el histórico-lógico, análisis-síntesis-inductivo deductivo así como la aplicación de la matriz de criterio y matriz de competencias. Como resultado se estableció el índice de habilitación para el cargo de cada uno de los trabajadores del área comercial así como las competencias que se

¹Licenciado en estudios socioculturales. Graduado de administración superior. Especialista en logística empresarial. Aspirante a doctor. Profesor Asistente de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Técnicas de la Universidad de Guantánamo, Cuba

²Graduado de la carrera de ingeniería industrial de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Técnicas de la Universidad de Guantánamo, Cuba

debe de trabajar para su adquisición por parte de dichos activos para el desarrollo de sus funciones lo cual sirvió de base para la elaboración del plan de capacitación de dicha dependencia.

Palabras claves: Capacitación, competencias, competencias laborales.

IDENTIFICATION OF CAPACITATION NEEDS BASED IN COMPETITIONS LABOR IN THE TRADING AREA OF SAN ANTONIO DEL SUR ELECTRIC COMPANY UEB

The present work is about to the problems related with the insufficiencies corresponded with the fulfillment of the plan of entrance of the aforementioned organization due to the deficient labor performance by part of the assets of the commercial apartment of the aforementioned organization, where the plan of capacitation based in the labor competitions proposed for the area with the purpose to optimize the exercise of his labor shows and professionals determined, for the executive's part remake itself tackles the process of identification of needs of capacitation at trading area of the electric company of St. southern Anthony's municipality, be longest. Pair it inductive deductive syntheses as well as the application of the womb of opinion and womb of competitions utilized methods like the historic logician, analysis themselves. Como proven to be which established the index of habilitation for the position out of every one of the workers of the trading area as well as the that is owed competitions to work for his acquisition for part of the aforementioned developmental assets of his shows itself it served as base for the elaboration of the plan of capacitation of the aforementioned dependence.

Key words: Capacitation, competitions, labor competitions

INTRODUCCIÓN

La situación actual y los cambios económicos a los que nos enfrentamos en la actualidad hacen que las organizaciones se muevan en un entorno cambiante y turbulento, lo que ha traído como consecuencia, cambios en el campo de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH). La modificación de las exigencias administrativas y legales, el fenómeno creciente de la reducción de plantillas, el aumento de mano de obra más calificada y motivada, y la intensificación de la competencia global, constituyen algunos de los factores que han contribuido a que la Gestión de Recursos Humanos de las empresas, sea más compleja e importante para las mismas. Puesto que el capital humano se convierte en este siglo en una fuente de ventaja competitiva, dado que ello juega un papel vital en la conducción estratégica de las organizaciones. Será necesario por tanto, identificar y desarrollar el papel de los RRHH,

responsabilidades y competencias para adaptar la cultura y estructura de la entidad.(Marcos, 2018)

Los cambios que exige constantemente el entorno a las organizaciones para sostenerse, lleva a que, al interior de ellas, algunas áreas dejen de considerar algunos aspectos de vital importancia para su buen funcionamiento y concentren todos sus esfuerzos en el día a día, sin tener la posibilidad de planear y diseñar estrategias que las lleven a mejores resultados. Es así como en la mayoría de las organizaciones no se tiene conciencia de la importancia que tiene contar con un Sistema de Gestión de Recursos Humanos que tribute a la mejora y perfeccionamiento de los resultados.(Londoño, 2010).

En este sentido, la capacitación y las competencias laborales juega un papel fundamental con la estrategia de la empresa para su competitividad y futuros logros siendo el punto de partida para construir respuestas de formación profesional con el sector productivo, caracterizadas por tener carácter flexible y de calidad en términos de eficacia y eficiencia; además de ser considerada una oportunidad para apuntar a la pertinencia entre los sectores educativo y productivo del país. (Parra, 2015).Aun así muchas organizaciones no tienen en cuenta esta prioridad en la actualidad que cobra vigencia en el reordenamiento económico que en la actualidad asume el país lo, que demanda un personal con mayor preparación para la consecución de los objetivos aprobados por la economía cubana.

Ejemplo de ello se encuentra en la UEB eléctrica del municipio de San Antonio del Sur de la provincia de Guantánamo la cual en el último trimestre del año 2019, se registró un impacto negativo en la recaudación del pago del servicio eléctrico en el municipio, Las recaudaciones disminuyeron en este hasta un 85.42%, y el índice de quejas aumento considerablemente hasta un 105% reflejando este último indicador la insatisfacción del cliente por los servicios recibidos.

Con el propósito de conocer las dificultades que afectan a la organización en relación con los resultados obtenidos se realizó una reunión con los trabajadores de la entidad lo cual arrojó como resultados que las principales situaciones problemáticas están relacionada con el insuficiente accionar en el área comercial responsable del proceso de recaudación, atención al cliente y atención a las demandas realizadas por los clientes en el cual persisten las siguientes situaciones problemáticas:

- S1.** Insuficiente organización del trabajo relacionada con el proceso de pago y recaudación del servicio eléctrico.
- S2.** El no cumplimiento de forma eficiente con las funciones de trabajo de los miembros del departamento comercial.
- S3.** Ineficiente preparación del personal por una inadecuada gestión de la capacitación dentro de la organización

S4. Morosidad en la atención a las quejas emitidas por los clientes lo cual se revierte en impagos del servicio prestado por parte de los mismos.

Con la finalidad de caracterizar el escenario de la entidad, se seleccionó un grupo de expertos, con un total de 9 trabajadores, de 13 posibles ellos 2 miembros de la alta dirección 2 especialistas y 5 trabajadores de una vasta experiencia en la actividad. **(Ver Anexo 1)** Estos compañeros fueron seleccionados en función de la complejidad y características del trabajo que desarrollan y nivel de confianza que se debe obtener.

Los expertos seleccionados por medio de la aplicación de una Matriz de criterio la cual consistió en evaluar el grado de influencia de las diferentes situaciones problémicas identificadas en relación con la con el incumplimiento del plan de recaudación de la Entidad ,en una escala de 1 a 5 siendo el 5 el valor de mayor influencia **(Anexo 2)**, permitió identificar la situación problémica de mayor predominio en el área comercial de la UEB Eléctrica del municipio de San Antonio del Sur la cual se encuentra relacionada con la ineficiente preparación del personal por una inadecuada gestión de la capacitación dentro de la organización (S3) por lo que se determinó como objetivo de la investigación: Identificar las necesidades de capacitación basado en competencias laborales en el departamento comercial de la empresa eléctrica de san Antonio del Sur.

DESARROLLO

La capacitación es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

La mejor forma de capacitación es aquella que se da en un proceso continuo, siempre en la búsqueda de un mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores para estar al día con los cambios repentinos que se suceden en el mundo altamente competitivo de los negocios. La capacitación continua también significa que los trabajadores se encontrarán preparados para avanzar hacia oportunidades mejores y más difíciles, ya sea dentro o fuera de la propia empresa. Esto, a su vez, permitirá mejorar el ambiente de trabajo y reducir la rotación de personal. El efecto más importante de la capacitación continua, es que resultan beneficiados tanto la empresa como los empleados.(Guerrero, 2015)

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo dela empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos

y habilidades que aumenten sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta forma se constituye también en una importante herramienta motivadora.

Tipos de capacitación

Existen distintos tipos de capacitación, fundamentalmente tres:

- ❖ C
 capacitación para el trabajo: va dirigida al trabajador que desempeñará una nueva actividad, ya sea por su reciente ingreso o porque fue reubicado en su empresa.
- ❖ C
 capacitación promocional: es para aquellos trabajadores que están en posibilidad de ascender de puesto.
- ❖ C
 capacitación en el trabajo: está encaminada al desarrollo de habilidades, conocimiento y actitudes en los trabajadores, con el fin de que ejerza sus actividades laborales de la mejor manera posible, haciendo competitiva su empresa/organización.

La capacitación y las competencias laborales desde un enfoque actual.

En las actuales condiciones de competitividad y productividad el concepto de competencias se impone en lo que se refiere a la formación y desarrollo de capital humano. El enfoque de competencia laboral surge como respuesta a la necesidad de mejorar la calidad y pertinencia de la formación de los RRHH desde una concepción integradora y sustentable para hacer frente a la evolución de la tecnología y de la producción, elevando el nivel de desempeño y las condiciones de vida de los trabajadores y la competitividad de las empresas.

Desde el punto de vista ocupacional el término competencia, a partir de los autores consultados, se entiende como el desempeño real en que el trabajador muestra dominio en una determinada actividad, cuyo resultado es un producto o servicio valioso para el empleador o consumidor.

En las actuales condiciones de competitividad y productividad el concepto de competencias se impone en lo que se refiere a la formación y desarrollo de capital humano. El enfoque de competencia laboral surge como respuesta a la necesidad de mejorar la calidad y pertinencia de la formación de los RRHH desde una concepción integradora y sustentable para hacer frente a la evolución de la tecnología y de la producción, elevando el nivel de desempeño y las condiciones de vida de los trabajadores y la competitividad de las empresas.(García, 2016)

Las competencias son las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral. Las competencias son los conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve. Cuba ha definido, a través de las Normas Cubanas 3000-2007, su sistema integral de gestión del capital humano el cual tiene un sustento en las competencias laborales.

Por su parte las competencias laborales son los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para llevar a cabo exitosamente una determinada actividad laboral. Las competencias laborales también se conocen como habilidades laborales o habilidades profesionales.(Monzó ,2011)

Este concepto surge en los años ochenta en los países industrializados y toma fuerza porque es considerada como la alternativa de mayor pertinencia para capacitar la mano de obra requerida por el acelerado y constante cambio en las estructuras productivas mundiales. La capacitación a través del enfoque de competencias laborales garantiza la inserción continua y rápida al mercado de trabajo; el efecto directo de dicha inserción es la reformulación de la relación educación-trabajo. Ejemplos de competencias laborales es la capacidad para diagnosticar, de relacionar, de resolver problemas, de tomar decisiones, de comunicación, de organización de su trabajo, de gestión del tiempo, de adaptación a diferentes entornos culturales, de manejo del estrés, de actitud ante el trabajo en equipo, espíritu de iniciativa, flexibilidad y visión conjunta todo ello trae consigo la organización del trabajo basado en un enfoque de gestión por competencia.

En Cuba para la Gestión del Capital Humano (NC 3000: 2007), los elementos que conforman las competencias laborales se basan en la **Idoneidad Demostrada**, siendo conceptualizada por esta misma norma como; el principio por el cual se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo y que comprende el análisis integral de los requisitos establecidos en la legislación vigente en la materia.

En el momento actual, determinar cuál es el trabajador idóneo para ocupar un puesto de trabajo, se convierte en uno de los procesos claves para lograr el éxito organizacional. Se trata de integrar las necesidades presentes y futuras de la entidad, con las exigencias y aportes de un individuo, de manera que ambos evolucionen armónica y paralelamente. Entiéndase por idóneos no los mejores aisladamente considerados, sino aquellos que se adecuan a las exigencias concretas de la organización.

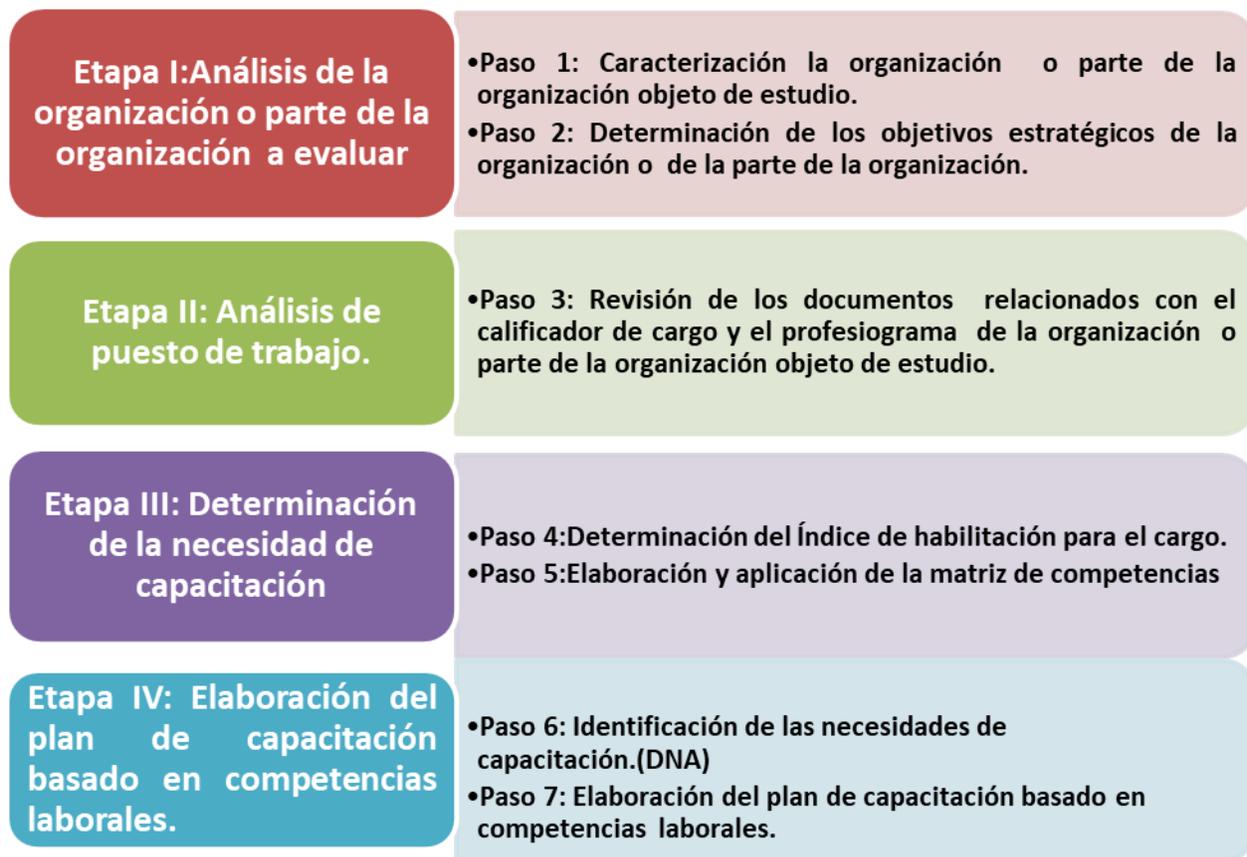
Metodologías para la determinación de la capacitación basado en competencias laborales.

En Cuba son innumerables son las metodologías y procedimientos que se encuentran en la literatura especializada para abordar la manera de brindar capacitación a los trabajadores y directivos, y su vinculación con las actividades, como un elemento esencial hacia y para la competitividad. De igual manera, se refleja su estrecha relación con un conjunto de herramientas, filosofías o más generalmente expresado. Estas metodologías o procedimientos sintetizan un los enfoques que la actualidad rigen los procesos de capacitación y formación de los recursos humanos. Sin embargo en estos procedimientos o metodologías se evidenciaron algunas de limitantes relacionada con:

- o se precisan el nivel de preparación del trabajador para proyectar su capacitación. N
- o se determina el nivel de prioridad de cada trabajador en el proceso de capacitación. N
- o se tiene en cuenta el nivel de competencia de los trabajadores y como perfeccionarlas. N
- o se tiene en cuenta en la evaluación del desempeño las necesidades cognitivas de los trabajadores. N
- proceso de capacitación no tiene en cuenta las potencialidades de capacitación existente tales como escuelas ramales, universidades así como los espacios de socialización de las experiencias destacadas dentro de las propias organizaciones. El
- proceso de capacitación no tiene en cuenta los objetivos estratégicos de la organización en función de las transformaciones económicas- productivas que se realizan en el país. El

Teniendo en cuenta estas limitaciones se procede a elaborar un procedimiento teniendo en cuenta los elementos positivos y negativos de esas metodologías y procedimientos que permitan la identificación de las necesidades de capacitación basados en competencias laborales.

2.2 Procedimiento para determinar la necesidad de capacitación basada en las competencias laborales.



Etapa 1: Análisis de la organización o parte de la organización a evaluar.

◆ **Paso 1: Caracterización la organización o parte de la organización objeto de estudio.**

Para determinar las potencialidades de los trabajadores y su desempeño en la organización parte de la organización objeto de estudio, se debe partir del conocimiento general de la misma. Esto se hace imprescindible por cuanto contribuye a que el investigador obtenga una visión general del funcionamiento de la empresa y el estado de sus principales resultados. A partir de ello se podrá asumir el resultado individual del desempeño del personal en función de ejercer adecuadamente o no el trabajo.

La caracterización de la organización parte de la organización objeto de estudio debe incluir su objeto social, misión, visión, objetivos de trabajo, elementos de la cultura organizacional como los valores compartidos, estilo de liderazgo predominante en los directivos. También se utilizarán en la caracterización la estructura organizativa, principales producciones que realiza, recursos.

◆ **Paso 2: Determinación de los objetivos estratégicos de la organización o de la parte de la organización.**

En este paso se debe de realizar, mediante análisis documental, las proyecciones de la organización en cuanto a la planeación estratégica y planes de desarrollo, así como futuras inversiones o adquisiciones de equipos de nueva tecnología etc.

Por tanto, caracterizar la organización parte de la organización objeto de estudio se convierte en un imperativo del proceso ya que ofrece las condiciones específicas en las que se encuentra esta. La caracterización permite establecer las necesidades que se deben satisfacer para cumplir con su desarrollo estratégico, el cumplimiento de su objeto social y las potencialidades para el desarrollo interno de sus miembros.

Etapa II: Análisis de puesto de trabajo.

◆ **Paso 3: Revisión de los documentos relacionados con el calificador de cargo y el profesiograma de la organización o parte de la organización objeto de estudio.**

Una vez conocida la organización parte de la organización objeto de estudio se procede, de conjunto con el departamento de recursos humano, a revisar los requisitos a tener en cuenta para el desempeño del cargo de trabajo por parte del trabajador y los diferentes cursos recibidos por el titular del cargo.

◆ **Paso 4 Determinación del Índice de habilitación para el cargo**

Para la determinación del Índice de habilitación para el cargo se procede de la siguiente manera:

Se relacionan las funciones a desarrollar por el titular del cargo y se le concede un determinado nivel por el grado de complejidad de la función a realizar siendo 0.03 para las funciones de mayor complejidad, 0.02 para las de complejidad media y 0.01 para las de baja complejidad.

No	Nivel de complejidad funcional	Valor ponderado(Vp)
1	Nivel de complejidad funcional bajo (<i>Ncfb</i>)	0.01
2	Nivel de complejidad funcional medio (<i>Ncfm</i>)	0.02
3	Nivel de complejidad funcional alto (<i>Ncfa</i>)	0.03

Leyenda:

f: Función que debe cumplir el trabajador en el puesto de trabajo

Tf: Total de funciones que debe de cumplir el trabajador en el puesto de trabajo

Ncf: Nivel de complejidad funcional (Valor que adquiere la función según el nivel de complejidad, ver tabla a continuación)

Ncf: Calificación por nivel de complejidad de la función:

$$Ncf:= [\sum f(Ncfb) * Vp] + [\sum f(Ncfm) * Vp] + [\sum f(Ncfa) * Vp]$$

Luego, mediante la revisión del expediente personal, se procede a determinar los cursos de habilitaciones recibidos por el titular del cargo y el nivel de relación que tienen con las funciones que debe de realizar el trabajador procediendo a evaluar su nivel de preparación mediante los diferentes cursos recibidos. Se desestimaran aquellas habilitaciones que no le sirvan para el desempeño de su cargo.

Cr: Curso recibido de preparación.

Crn: Cantidad de cursos recibidos de un mismo nivel

Calificación del curso de preparación por niveles

No	Simbología	Cursos de preparación	Valor asignado
1	CpE	Cursos de preparación "Elemental"	1
2	CpM	Cursos de preparación "Medio"	2
3	CpS	Cursos de preparación "Superior"	3
4	CpA	Cursos de preparación "Académico"(Maestrías y especialidades)	4
5	CpC	Cursos de preparación "Científico"(Doctorados)	5

Luego se multiplicará el valor de la función entre el promedio de las habilitaciones valuadas relacionada con cada función.

Dónde:

$$Ihf= (Cr * CpE) + (Cr * CpM) + (Cr * CpS) + (Cr * CpA) + (Cr * CpC)$$

El resultado de cada operación con las diferentes funciones se suma y promediaran determinándose el

Ihf: Índice de habilitación funcional

Más adelante se procede a multiplicar el nivel de complejidad funcional (**Ncf**) por el índice de habilitación funcional (**Ihf**) y el resultado es dividido por el total de funciones (**Tf**) que debe de desempeñar el activo obteniéndose el índice de habilitación para el cargo del trabajador.

Ihc: Índice de habilitación para el cargo

$$Ihc = \frac{Ncf * Ihf}{Tf}$$

Tf: Total de funciones para el cargo

Obteniéndose como resultado un orden de priorización que será el que menor puntuación obtenga mayor prioridad para recibir la acción de capacitación.

Como resultado de este paso se determinará el nivel en el que se encuentra el trabajador a partir de la siguiente escala:

Escala de puntuación	Nivel	Acción a realizar
De 0 a 0.100	Nivel 1	Adquirir conocimientos.
De 0.101 a 0.200	Nivel 2	Perfeccionar los conocimientos.
0.201 a 0.300	Nivel 3	Profundizar en los conocimientos.
Mayor que 0.301	Nivel 4	Multiplicar los conocimientos.

Etapa III: Evaluación de las competencias laborales

◆ Paso 5: Aplicación de una matriz de competencias

En este paso se una matriz donde se identifican las competencias más importantes que se debe de desarrollar en el departamento y de conjunto con el trabajador y el jefe del departamento se evalúa el nivel actual por competencias designándose una estrella (*) si el desempeño de dicha competencia es baja, dos estrellas (**) si es medio y tres estrellas (***) si es alto lo cual determinará en cuales competencias se debe de trabajar con prioridad.

- 1) Orientación al servicio
- 2) Dominio de la TICs
- 3) Trabajo en equipo
- 4) Iniciativa en la toma de decisiones
- 5) Resolución de problemas
- 6) Manejo de procesos tecnológicos básicos.

Paso 6: Identificación de las necesidades de capacitación.

Según lo explicado, el Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje de cada trabajador se conformará partiendo de las competencias laborales a desarrollar encada uno. Se realizará un trabajo de análisis entre los directivos y se valoran las necesidades por trabajador que deberán ser satisfechas a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a su naturaleza y complejidad. Definiéndose, además, los componentes y subcomponentes con el conjunto de acciones para suplir estas necesidades. Todo esto

se obtiene a nivel de áreas e individualmente, lo cual es facultad de los directivos, como principales gestores y responsables de la capacitación de los recursos humanos que se le subordinan.

A través de una reunión, los directivos que componen el Consejo de Dirección, analizarán la propuesta elaborada por el Área de RH de la entidad de conjunto con la dirección del área que se analice, donde se unifican los objetivos de capacitación, su ponderación y determinando las acciones genéricas de dicho departamento, de acuerdo a la estrategia de la entidad, a la que tributa el cumplimiento de las acciones a corto, mediano o largo plazo. Para esto se establecen los objetivos de capacitación a este nivel y relacionan las acciones de capacitación, así como las etapas en que se ejecutarán, partiendo siempre de las DNA elaboradas.

El jefe del área, será el facultado para la gestión de este proceso de capacitación, en acuerdo con el Consejo de Dirección y con el asesoramiento directo del Director provincial de RRHH. Determinadas las necesidades de capacitación, establecidos los objetivos por componentes y subcomponentes y las acciones a estas asociadas, para cada cargo opuesto y por etapas de ejecución, es necesario entrar a la segunda etapa o fase del proceso de capacitación. Luego de ello se procede a revisar la evaluación de desempeño de los últimos 12 meses y registrar los resultados

Etapa IV: Elaboración del plan de capacitación basado en competencias laborales

Paso 7: Elaboración del plan de capacitación basado en competencias laborales

Luego de aplicarse el instrumento y teniendo en cuenta los resultados teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- Resultados de la determinación del índice de habilitación para el cargo.
- Carencias y limitaciones identificadas en las evaluaciones del desempeño realizadas.
- Resultados de la aplicación de la matriz de competencia.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta las características y particularidades del procedimiento descrito se procede a aplicarlo en la organización objeto de estudio.

Etapa 1: Análisis de la organización o parte de la organización a evaluar.

Paso 1: Caracterización la organización o parte de la organización objeto de estudio.

Caracterización de la UEB Empresa Eléctrica de San Antonio del Sur.

La UEB Empresa Eléctrica de San Antonio del Sur perteneciente a la Empresa Eléctrica Guantánamo (OBE) esta última subordinada a la Unión Eléctrica (UNE), perteneciente al Ministerio de Energía y Minas (MINEM), fue creada por la Resolución 085 del 2001 dictada por el Ministerio de Economía y Planificación, con domicilio legal en el municipio de San Antonio del Sur, carretera central Guantánamo-Baracoa km 4.

Su objeto empresarial fundamental es **generar, transmitir, distribuir y comercializar** la energía eléctrica con la confiabilidad exigida por el Despacho Nacional de Carga del Sistema Eléctrico Nacional y garantizar el crecimiento, el desarrollo y las mejoras tecnológicas necesarias en las Redes de distribución y en la comercialización de la energía eléctrica, para lograr control y confiabilidad en las operaciones y cumplir con los requisitos del cliente interno y externo. Tiene como **Misión:** brindar un servicio eléctrico con calidad a los clientes del territorio para mejorar su nivel de vida y el desarrollo sostenible, trabajando con profesionalidad y respeto partiendo de un servicio de excelencia mediante la aplicación de los principios de calidad, que satisface los requisitos de los clientes en cualquier punto de nuestra geografía guantanamera, con recursos humanos de un elevado desempeño profesional y motivado, que logran competitividad acorde a los indicadores internacionales.

Caracterización de la fuerza laboral del Área Comercial de la UEB Empresa Eléctrica de San Antonio del Sur.

El Área Comercial cuenta con una plantilla de 18 trabajadores de 42 que es la plantilla total de la entidad representando un 28.5 %, de ellos 5 mujeres y 7 hombres para un 41% y 58% respectivamente.

Paso 2: Determinación de los objetivos estratégicos de la organización o de la parte de la organización.

La elaboración de la Planeación Estratégica Empresarial se realiza con el objetivo de que constituya el documento programático de la máxima dirección para impulsar, alcanzar y cumplir el objeto empresarial.

Para el año 2016-2030, la Estrategia Empresarial Integrada de UEB Empresa Eléctrica de San Antonio. Por lo que para el año 2030 se aprobaron los siguientes objetivos estratégicos.

- ◆ **OBJETIVO No. 1** Alcanzar una Cultura de Seguridad en la Empresa, disminuyendo los indicadores de accidentalidad en un 5% con respecto al año 2015. (Asociado a los lineamientos: 138, 172)

- ◆ **OBJETIVO No. 2** - Lograr la consolidación del Sistema de Gestión integrado de Capital Humano (SIGERH) en el 95 % de las UEBs y Equipos Municipales, logrando un impacto positivo en la calidad, eficacia y productividad de los procesos.

- ◆ **OBJETIVO No. 3** - Lograr un Tiempo de Interrupción por Usuario (TIU) de 19.5 horas, que representa una disminución de un 3% con respecto al año anterior. (Asociado a los lineamientos: 116, 142, 245)

- ◆ **OBJETIVO No. 4** - Lograr mantener las pérdidas eléctricas con respecto al año anterior para alcanzar un 12.47 % al cierre del año. (Asociado a los lineamientos: 245)

- ◆ **OBJETIVO No. 5** - Mejorar los índices de disponibilidad técnica en un 3 % con respecto al año anterior que nos permita un funcionamiento óptimo del transporte automotor. (Asociado a los lineamientos: 118,220, 231, 235, 253)

- ◆ **OBJETIVO No. 6** – Lograr el cumplimiento del plan de compra en un 85 % y el de distribución en un 95 % del año. (Asociado a los lineamientos: 10,12, 70,122)

- ◆ **OBJETIVO No. 7** – Lograr dentro de los sistemas de Gestión integrados, la efectividad del control Interno en un 90 % en la entidad. (Asociado a los lineamientos: 12)

El alcance de la Estrategia abarca todos los procesos relacionados con los servicios que brinda nuestra organización y que se identifican a continuación:

- G
generación de Energía Eléctrica

- T
transmisión- Distribución de Energía Eléctrica

- C
comercialización de Energía Eléctrica

- A
atención al Cliente del Servicio Eléctrico.

Etapla II: Análisis de puesto de trabajo**Paso 3y 4: Revisión de los documentos relacionados con el calificador de cargo y el profesiograma de la organización estudio y determinación del Índice de habilitación para el cargo**

En este paso, de conjunto con la especialista en recursos humanos se realiza la revisión del profesiograma del área comercial y se procede a determinar el índice de habilitación funcional de las 7 personas componentes del área comercial lo cual se comportó de la siguiente manera:(**Ver anexo 1**)

No	Tipo de cargo	Nivel de complejidad funcional bajo (0.01pto)	Nivel de complejidad funcional medio. (0.02pto)	Nivel de complejidad funcional alto(0.03pto)	Índice de complejidad	Total de funciones
T1	Especialista comercial	$5*(0.01)=0.05$	$8*(0.02)=0.16$	$9*(0.03)= 0.27$	0.48	22
T2	Facturador Prepago	$3*(0.01)=0.03$	$4*(0.02)=0.08$	$7*(0.03)= 0.21$	0.32	14
T3	Contador	$2*(0.01)=0.02$	$7*(0.02)=0.14$	$5*(0.03)= 0.15$	0.31	14
T4	Inspector eléctrico	$11*(0.01)=0.11$	$9*(0.02)=0.27$	$6*(0.03)= 0.18$	0.37	26
T5	Lector Cobrador	$2*(0.01)=0.02$	$2*(0.02)=0.04$		0.06	4
T6	Ventanillera	$2*(0.01)=0.02$	$4*(0.02)=0.08$		0.10	6
T7	Técnico A en Atención a la Población	$4*(0.01)=0.04$	$11*(0.02)=0.22$	$2*(0.03)= 0.06$	0.32	17

Como se puede comprobar el índice de complejidad oscila entre 0.06 y 0.48 siendo los cargos de mayor índice de complejidad el de Especialista principal, el inspector eléctrico, facturador prepago y técnico A en atención a la población, comportándose de la siguiente manera:

$Ncf(T1):= 0.48$, $Ncf(T2):= 0.32$, $Ncf(T3):= 0.31$, $Ncf(T4):= 0.37$, $Ncf(T5):= 0.06$,

$Ncf(T6):= 0.10$, $Ncf(T7):= 0.37$

Más adelante se procedió a la revisión de los cursos de preparación recibidos por cada uno de los trabajadores teniéndose en cuenta que se desestiman aquellos cursos que no le tributan para la ejecución de las funciones del cargo, para el posterior cálculo Índice de habilitación funcional lo cual resultó de la siguiente manera:

No	Tipo de cargo	Cp E (1Pto)	Cp M (2Pto)	Cp S (3Pto)	Cp A (4Pto)	Cp C (5Pto)	Total
T1	Especialista comercial	2*(1)=2	1*(2)=2	1*(3)=3			7
T2	Facturador Prepago	2*(1)=2	1*(2)=2				4
T3	Contador	1*(1)=1	1*(2)=2				3
T4	Inspector eléctrico	2*(1)=2	2*(2)=4	1*(3)=3			9
T5	Lector Cobrador	4*(1)=4					4
T6	Ventanillera	3*(1)=3	1*(2)=2				5
T7	Técnico A en Atención a la Población	6*(1)=6	1*(2)=2	1*(3)=3			11

Como resultado se obtuvo que el **Trabajador 7** es el de mayor Índice de habilitación funcional y el **Trabajador 3** el de menor respectivamente, existiendo una media de 6.14

$$Ihf(T1) = 7, Ihf(T2) = 4, Ihf(T3) = 3, Ihf(T4) = 9, Ihf(T5) = 4, Ihf(T6) = 5, Ihf(T7) = 11$$

Luego se procede a la realización de los cálculos correspondientes para determinar el índice de habilitación para el cargo el cual resultó de la siguiente manera:

No	Tipo de cargo	Ihf	Ncf	Tf	Ihc	Nivel	Acción a realizar
T1	Especialista comercial	0.48	7	22	0.152	Nivel 2	Perfeccionar los conocimientos.
T2	Facturador Prepago	0.32	4	14	0.091	Nivel 1	Adquirir conocimientos

T3	Contador	0.31	3	14	0.066	Nivel 1	Adquirir conocimientos
T4	Inspector eléctrico	0.37	9	26	0.128	Nivel 2	
T5	Lector Cobrador	0.06	4	4	0.060	Nivel 1	Adquirir conocimientos
T6	Ventanillera	0.10	5	6	0.083	Nivel 1	Adquirir conocimientos
T7	Técnico A en Atención a la Población	0.32	11	17	0.207	Nivel 3	Profundizar en los conocimientos

Como resultado se obtuvo que la media de índice de habilitación para el cargo es de 0.109 siendo el “Técnico A en atención a la población” sea el trabajador con mejor preparación para el cargo en el departamento, destacándose además que 4 trabajadores de 7 están por debajo de los 0.100 lo que demuestra que el 57 % del personal se encuentra en el nivel 1 lo cual necesita adquirir conocimientos y el 27% se encuentra en el nivel 2 ,el cual debe profundizar en los conocimientos corroborando la poca preparación que tiene la mayoría de los trabajadores para el ejercicio del cargo que desempeñan lo cual amerita la organización de un plan de capacitación de manera que se suplan las carencias necesarias en aras de mejorar la eficiencia y productividad de la empresa.

Etapa III: Evaluación de las competencias laborales

Paso 5: Aplicación de una matriz de competencias

Una vez conocido el índice de habilitación para el cargo se procede a aplicar la matriz de competencias a los miembros de departamento con las competencias laborales preseleccionadas

Nombre y apellidos			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	T
T1	Especialista comercial	Carmen Gonzalez Guilartes	**	**	***	*	*	**	11
T2	Facturador Prepago	Jorge Bueno Bernal	**	**	***	**	**	**	12
T3	Contador	Yoandris Jimenez Amill	**	*	**	**	*	**	10
T4	Inspector eléctrico	Elideiris Delgado Borges	**	**	***	***	**	**	13
T5	Lector Cobrador	Daimar Frometa Garrido	*	*	**	*	*	**	8
T6	Ventanillera	Midian Cordova Duran	**	**	**	*	**	**	10
T7	Técnico A en Atención a la Población	Erilexi Martinez Columbiet	***	***	***	***	**	**	15
	Total		14	13	18	13	11	14	

Como se puede observar la competencia de mayor nivel se refiere al trabajo en equipo y la de menor cuantía está en correspondencia con los conocimientos relacionados con la resolución de problemas de manera individual, aunque debe destacarse que se debe aumentar los conocimientos relacionados con el dominio de las TICs siendo el compañero Erilexi Martínez Columbiet el más competente y Yoandris Jiménez Amill el de menor competencia. A su vez se constató que en los cursos de habilitación recibidos por los trabajadores solo 3 habían recibido un curso de informática exceptuando los recibidos en el nivel medio y medio superior. Además durante la realización del ejercicio se pudo comprobar que los cursos de capacitación en su mayoría no estaban orientados a la formación de las competencias antes abordadas lo que dificulta el desempeño de su trabajo en la actualidad.

ETAPA IV Elaboración del plan de capacitación basado en competencias laborales.

Paso 6: Identificación de las Necesidades de Aprendizaje (DNA).

Una vez determinado el índice de habilitación para el cargo así como la aplicación de la matriz de competencias laborales a los trabajadores del departamento del área comercial se procede a realizar una revisión de la evaluación del desempeño de los últimos 12 meses para determinar problemáticas, carencias o insuficiencias que hayan sido objeto de señalamientos o recomendaciones en aras de estrechar el área del saber donde debe capacitarse.

Dicha tarea se realizó con el especialista de recursos humanos y el jefe inmediato superior de cada trabajador con la finalidad de ahondar en el porqué de los señalamientos y recomendaciones realizadas y el motivo de la misma para poder identificar cuáles de ellas eran carencias o falta de competencias en el ejercicio de su cargo de lo cual se pudo determinar en qué elementos se deben capacitar a los mismos lo cual trajo como resultado lo siguiente:

Elementos en los cuales debieran capacitarse a los compañeros del área Comercial:

	Nombre y apellidos		DNA
T1	Especialista comercial	Carmen González Guilartes	Informática (programa SIGECO.) Manual de procedimiento. Habilidad de comunicación. Técnicas comerciales.
T2	Facturador Prepago	Jorge Bueno Bernal	Comunicación. Atención al cliente. Curso de superación en contabilidad.
T3	Contador	Yoandris Jimenez Amill	Manual de procedimiento.

T4	Inspector eléctrico	Elideiris Delgado Borges	<p>Informática</p> <p>Curso en supervisión.</p> <p>Curso de superación en contabilidad.</p> <p>Informática- programa SIGECO, Excel, Word.</p> <p>Informática.</p> <p>Curso en supervisión.</p>
T5	Lector Cobrador	Daimar Frometa Garrido	<p>Informática- programa SIGECO, Excel, Word.</p> <p>Informática. Curso en supervisión.</p>
T6	Ventanillera	Midian Cordova Duran	Informática- programa SIGECO, Excel, Word
T7	Técnico A en Atención a la Población	Erilexi Martinez Columbiet	<p>Curso de gestión comercial.</p> <p>Orientación al cliente.</p>

Paso 7: Elaboración del plan de capacitación del área comercial de la UEB Empresa Eléctrica San Antonio del sur

Unas vez identificadas la necesidad de capacitación de los trabajadores del área comercial se procede a elaborar el plan de capacitación basado en competencias laborales, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en identificación del índice de habilitación para el cargo, las necesidades de competencias derivadas de la aplicación de la matriz de competencias así como las agencias de capacitación existentes y como la disponibilidad de cursos o entrenamientos para las necesidades de capacitación detectadas. También debe de tenerse en cuenta el nivel e importancia del cargo y la disponibilidad financiera para el pago de los servicios de capacitación.

El análisis anterior permitió al especialista de recurso humano de conjunto con el jefe del área comercial y el investigador elaborar una propuesta de plan de capacitación en función de las problemáticas detectadas en el personal y por consiguiente elaborar la planificación y convenio con las instituciones del territorio para suplir la demanda de capacitación por parte del área comercial pertenecientes a la UEB Empresa Eléctrica del Municipio de San Antonio del Sur de la provincia de Guantánamo. Cuba

CONCLUSIONES GENERALES.

- 1) Se elaboró un procedimiento para la determinación de las necesidades de capacitación que incluya los resultados de la evaluación del desempeño y otras insuficiencias del personal perteneciente el área comercial de la UEB empresa eléctrica de S.A del Sur.
- 2) Se identificaron las necesidades de capacitación de los activos perteneciente el área comercial de la UEB Empresa Eléctrica de San Antonio del Sur.
- 3) Se confeccionó un plan de capacitación basado en competencias laborales para el área comercial de la UEB Empresa Eléctrica de San Antonio del Sur.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- García, M. T. M. (2016). Las competencias laborales en las camareras de habitaciones hoteleras.
- Guerrero., K. L. (2013). *Procedimiento Metodológico para la Capacitación y Desarrollo de los Trabajadores en la Universidad de Las Tunas* (De grado). Las Tunas, Las Tuns, Cuba.
- Londoño Muñoz. (2010). *Propuesta de Modelo de Gestión por Competencia para mejorar la productividad de las Empresas en Antioquia*. Universidad de Medellin.
- Marcos, A. F. (2018). Sistema de Evaluación del Desempeño para el Subsistema de Recursos Humanos. Recuperado de anaidafm@isch.edu.cu
- Monzó Arévalo, Rosa. (2011). *Formación basada en competencias* (Doctoral). Universidad Internacional de Catalunya, Barcelona España.
- Porras Parra. (2012). *Modelo de Gestión por Competencias en Colombiana de aves S.A*. Universidad de la Savana.

ANEXOS.

Anexo No 1: Procesamiento de la encuesta selección de los expertos.

El procesamiento de la encuesta antes mencionada nos arrojó los siguientes resultados quedando determinado de ocho posibles expertos, tres no lo son con la utilización de un intervalo de competencia $k= 0.8 < k < 1$.

$K=1/2(Kc+ Ka)$: Kc es el coeficiente de conocimiento. Ka es el coeficiente de argumentación.

Expertos	Nivel Académico	Kc	Ka	$K=1/2(Kc+Ka)$
Alexander Matos Bertó	Ing.	0.82	0.91	0.86
Juan Paumier Pérez	Lic.	0.89	0.93	0.91
Juan Paumier Matos	Tc	0.62	0.73	0.67
Mirna Legrá Cueto	Lic.	1	0.90	0.95
Edilberto Ruscan Fernández	Dr.	0.95	0.90	0.93
Miguel A Pares Pereda	Lic	0.51	0.63	0.57
María Fay Matos	Ing.	0.85	0.75	0.80
Midian Córdoba Duran	Ing.	0.97	0.76	0.86
Erildo Martínez Lovaina	Tc	0.63	0.55	0.59
Danniaris Martínez Pelegrín	Ing.	0.87	0.67	0.92
Enélside Palmero Navarro	Lic.	0.83	0.78	0.80
Roberto Loyola Fernández	Lic	0.95	0.89	0.92
Eirobeidis Disotuar Córdoba	Lic	0.59	0.62	0.61

Fuente: Elaboración propia

Para comprobar que estos expertos estaban en rango de 0.8 a 1 se procedió a calcular el promedio:

$$Promedio = \frac{0.86 + 0.91 + 0.67 + 0.95 + 0.93 + 0.57 + 0.80 + 0.86 + 0.59 + 0.92 + 0.80 + 0.92 + 0.61}{13}$$

$$Promedio = \frac{10.39}{13} = 0.80$$

Como el resultado fue mayor que 0.8 se elimina 4 posible experto, por lo que se le da la categoría de experto a 9.

Anexo No 2: Resultado de la aplicación de la matriz de criterio por parte de los expertos.

SP	EXPERTOS(V)									CC
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	
S1. Insuficiente organización del trabajo relacionada con el proceso de pago y recaudación del servicio eléctrico.	2	1	2	4	3	4	2	3	5	33
S2. El no cumplimiento de forma eficiente con las funciones de trabajo de los miembros del departamento comercial.	3	4	4	2	4	1	3	5	1	44
S3. Ineficiente preparación del personal por una inadecuada gestión de la capacitación dentro de la organización	4	4	4	4	5	2	4	1	4	67
S4. Morosidad en la atención a las quejas emitidas por los clientes lo cual se revierte en impagos del servicio prestado por parte de los mismos.	2	5	3	3	3	4	1	2	5	33

$$C = (1 - V_n / V_t) \cdot 100$$

Donde,

C: Concordancia expresada en porcentaje.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante

Vt: Cantidad total de expertos participantes