

Propuesta de un procedimiento relacional de la Gestión de los Recursos Humanos

Proposal for a relational procedure for Human Resources Management

ING. ILEANA DEL CARMEN GARCÍA LÓPEZ

<https://orcid.org/0000-0001-9130-5878>
garciaileana647@gmail.com
Universidad de Oriente, Cuba

DR. C. MARIANELA BERMEJO SALMON

<https://orcid.org/0000-0001-6217-6480>
Universidad de Oriente, Cuba

Como citar este artículo: García López, I. C. y Bermejo Salmon, M. (2023). Propuesta de un procedimiento relacional de la Gestión los Recursos Humanos. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 14, 113-124. <https://anuarioeco.uo.edu.cu>

RESUMEN

Las organizaciones requieren de emprender estudios que les permitan enfrentar los efectos negativos de los constantes cambios en un entorno turbulento y dinámico donde el enfoque de competencias resulta un requisito primordial para el tratamiento de los recursos humanos tomando en cuenta el comportamiento de las fuerzas exógenas y endógenas que sobre ellos inciden en cualquier contexto; donde es apremiante definir instrumentos de trabajo que hagan posible aprovechar la naturaleza positiva de estas fuerzas; es por ello que este trabajo tiene como objetivo proponer un procedimiento relacional de algunos de los procesos que conforman la gestión de los recursos humanos en el contexto empresarial que con el empleo de métodos teóricos y empíricos hacen posible presentar como resultados significativos el basamento teórico metodológico del procedimiento, así como la aplicación del perfil de cargo por competencias del puesto de trabajo deshuesador de la Empresas Cárnica Santiago de Cuba.

Palabras clave: enfoque de competencias; perfil de cargo por competencias; puestos de trabajo.

ABSTRACT

Organizations need to undertake studies that allow them to face the negative effects of constant changes in a turbulent and dynamic environment where the competency approach is a primary requirement for the treatment of human resources, taking into account the behavior of exogenous and endogenous forces, that affect them in any context, where it is urgent to define

work instruments that make it possible to take advantage of the positive nature of these forces; that is why this work aims to propose a relational procedure of some of the processes that make up the management of human resources in the business context that, with the use of theoretical and empirical methods, make it possible to present as significant results the methodological theoretical foundation of the procedure, as well as the application of the position profile by competencies of the boning job of the Santiago de Cuba Meat Companies.

Keywords: competency approach; job profile by competencies; jobs

Recibido: 1/9/2022 Aceptado:22/11/2022

INTRODUCCIÓN

Establecer un vínculo entre los cambios tecnológicos, de comunicación, organizativos y de gestión de personal; en correspondencia con las estrategias gerenciales constituyen más que un efecto a alcanzar; un requisito imprescindible a tener en cuenta para el buen funcionamiento de las organizaciones desde lo exógeno y endógeno. Lo que distingue en la actualidad a una organización de otra precisamente se refiere a cómo gestionar sus recursos humanos; en lo que no debe soslayarse las competencias que este requiere, adquiere, desarrolla y consolida cualquiera que sea su modo de actuación, lo que a su vez garantiza su nivel de supervivencia y competitividad en el mercado, al respecto (Chiavenato, 2011, p. 1), refiere que: “ya no se considera a las personas meros recursos inertes, sujetos estáticos y pasivos de la administración, sino socios activos y proactivos del negocio. Ellas son el alma, la sangre, la inteligencia y el dinamismo de la compañía, y aportan las habilidades básicas de la organización indispensables para su competitividad y sustentabilidad”.

En la medida en que las organizaciones desarrollen y apliquen las mejores prácticas del factor humano y orienten su tratamiento no solo como aquel recurso productivo capaz de lograr mayores volúmenes de producción y el incremento de los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad; sino también enfocado en el cómo gestionarlo de manera proporcional, racional y competente desde los puestos de trabajo, procesos clave, estratégicos y de apoyo y en la organización; se estará en condiciones de alcanzar y satisfacer sus metas y los compromisos de estas, en lo que es importante conocer y aplicar aquellas herramientas de trabajo que garanticen un tratamiento equitativo de los recursos humanos orientados al logro de los referentes antes citados.

Considerando todo lo reseñado el objetivo de este estudio es proponer un procedimiento relacional de algunos de los procesos que conforman la gestión de los recursos humanos en el contexto empresarial. El procedimiento fue validado mediante su aplicación en la Empresa Cárnica Santiago de Cuba que se subordina a la Organización Superior de Dirección Empresarial Agroalimentaria (AGROALIM), perteneciente al Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL) y tiene como objeto social: producir y comercializar carnes y sus derivados, grasas, así como subproductos del proceso productivo y a la comercialización de soya texturizada, materias primas y otros insumos del proceso productivo y productos cárnicos.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Una vez que se ha perfilado la imperiosa necesidad de utilizar herramientas de trabajo para el tratamiento de los recursos humanos es importante retomar y puntualizar la necesidad de realizar su estudio y análisis sobre la base de un enfoque de competencias, tomando en cuenta el propio comportamiento de las fuerzas exógenas y endógenas que inciden en la gestión del capital humano en cualquier contexto. Resulta importante y oportuno señalar en tal sentido que

en Cuba; la Empresa Estatal Socialista principal actor del modelo económico cubano, en la última década evidencia notables transformaciones a partir de un grupo de medidas que le han proporcionado mayor autonomía para su gestión, con el objetivo de lograr resultados eficientes y eficaces. Tomado de Gaceta Oficial Ordinaria No. 51 de 7 de mayo de 2021.

Urge entonces con mayor celeridad en esta autonomía emprender acciones concretas que sienten las bases y a la vez permitan contar con un recurso humano capaz de apropiarse y desarrollar instrumentos de trabajo concretos; que le permitan un tratamiento sistemático y sostenible de sus procesos y con ello proporcionar la respuesta deseada a los disímiles problemas que se presenten enmarcados en un entorno cada vez más competitivo; y confirma que contar con un factor humano competente y competitivo más que una necesidad es un requisito a cumplimentar desde un enfoque de gestión por competencias.

Teniendo en cuenta lo antes señalado la gestión por competencias ha sido tratada por varios especialistas a partir de la década de los 70, siendo David McClelland su principal exponente (Pralhad, Hamel, 1990; Kobinger, 1996; Gallego, 2000; Sagi-Vela, 2004; Alles, 2006; Parra, 2009; Cuesta, 2016; Fonseca, Monterrosa, López, 2020; Sevilla, Velásquez, Turro, 2022). Los autores citados en mayor o menor medida coinciden en que la gestión por competencias; sea denominada como un enfoque, proceso u otra acepción lleva implícito a las competencias expresadas en conocimientos, habilidades, aptitudes y otras; y que estas constituyen una ruta a transitar que permite garantizar los resultados deseados de una organización a la vez que puntualizan que mientras más distintivas sean contribuirán con mayor seguridad no solo al desarrollo de las entidades sino también al posicionamiento de estas tanto en el mercado internacional como nacional.

Amén de lo referido es imposible continuar con este estudio soslayando qué herramientas pueden ser empleadas para la consecución de los referentes antes señalados, así se tiene que a partir de las referencias bibliográficas estudiadas Sierra (1984); Prieto (1997); Aguilera (2000); Fernández, Baptista y Hernández (2014); Bermejo (2015); Hernández (2016); Mar, Barbosa y Molar (2020); Riquelme (2020) y otros; estas pueden resumirse esencialmente en: modelos, métodos, metodología y procedimientos.

De todas ellas y dada la correspondencia con los objetivos de este trabajo se propone como herramienta un procedimiento, que comprende una serie de fases, etapas y pasos las cuales se concatenan con un orden lógico, accesible y aplicable de forma sistémica y sistemática en el contexto empresarial lo que posibilita el tratamiento de algunos de los procesos que conforman la gestión de los recursos humanos de acuerdo a las especificidades de estos en un entorno definido.

Según Prieto (1997) un procedimiento es una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión, o de accidente. Por Núñez (2014) se define como, conjunto de acciones secuenciadas y sistematizadas que conducen a la consecución de un fin predeterminado. Implican un proceso de reflexión, de toma de conciencia en la aplicación de cada una de las acciones que lo constituyen.

Hernández (2016) un procedimiento administrativo es un conjunto de funciones y tareas para cada área, según la estructura de la organización, con especificaciones claras y precisas del tratamiento o curso de acción a seguir ante cada alternativa factible de ocurrencia. Richards (2019) el procedimiento administrativo constituye el medio a través del cual se ordena el ejercicio de la función administrativa y, al propio tiempo, se establecen las pautas para la protección jurídica de los administrados.

Para Mar, Barbosa y Molar (2020), los procedimientos son el conjunto de actividades u operaciones que tienen que realizarse de la misma manera para obtener siempre el mismo resultado bajo el mismo escenario. Riquelme (2020) refiere que los procedimientos son secuencia definida, paso a paso, de actividades o acciones (con puntos de inicio y fin definidos) que deben seguirse en un orden establecido para realizar correctamente una tarea. Los procedimientos repetitivos se denominan rutinas. Otros autores exponen cómo pueden ser clasificados los procedimientos, a tales efectos se tiene que según: Bermejo (2015), es el balance interpretativo, secuencial y lógico de categorías (perfil de cargo, perfil holístico de competencias, proceso de trabajo y otros), que desde una estrategia de aproximación, permite el tratamiento de elementos significativos y determinantes del seguimiento de la realidad que se pretende estudiar.

De todo lo antes señalado se percibe que independientemente de cómo pueden ser definidos y clasificados los procedimientos; estos en lo fundamental permiten observar, identificar, puntualizar y desarrollar a través de su estructura el tratamiento de los procesos que tienen lugar en determinado ámbito de actuación en correspondencia con los fines que se persiguen. Se resume entonces que considerando las referencias consultadas y unido a que en estas no se refieren propiamente como una tipología de procedimientos la que se propone en este estudio dígase: procedimiento relacional de la gestión de los recursos humanos, se intuye que: Un procedimiento relacional de la gestión de los recursos humanos, es aquel que permite establecer un contacto interrelacional de sus procesos (competencias, selección, evaluación del desempeño y otros) definido en una estructura lógica y conectada de diferentes fases, etapas y pasos con un tratamiento sistémico y sistemático en un contexto determinado.

MÉTODOS

Métodos teóricos

Parten de considerar el enfoque de la Economía Política mediante el método del Materialismo Dialéctico e Histórico agrupado en:

- Materialista-dialéctico: admitió desde la lógica didáctica el despliegue funcional de los recursos humanos.
- Histórico-lógico: posibilitó establecer un orden evolutivo del proceso objeto de estudio.
- Análisis y síntesis: se utilizó en el procesamiento de la información comprendida en la bibliografía consultada y su análisis crítico; así como en la concreción y fundamentación de los principales resultados obtenidos en los procesos investigados.
- Inducción-deducción: en la dirección orgánica del trabajo, de lo general a lo particular.

Métodos empíricos

Fueron empleados para el registro, medición, análisis, interpretación, y transformación de la realidad en el transcurso del proceso de investigación científica en su concreción práctica. A través de la aplicación de diferentes técnicas entre las cuales están: Trabajo en grupo, observación directa, encuestas, entrevistas; entre otros. Forma de afrontar la realidad: A través del empleo de métodos cuantitativos y cualitativos para aplicar en la actividad objeto de estudio.

- Trabajo en grupo: con la aplicación de tormentas de ideas al grupo de expertos.
- Delphi: en la confección del perfil de competencias laborales en función de atributos personales.
- Análisis funcional: para la elaboración de las competencias laborales en función de las tareas concretas del puesto.
- Enfoque integrado u ‘holístico’: para la elaboración del perfil de competencias holístico.

- Evaluación por puntos.: para evaluar el desempeño del personal.
- Observación: permitió mediante el examen directo recoger información primaria del objeto investigado en la realidad práctica.
- Cuestionario: constituyó un instrumento idóneo para la conformación del grupo de expertos.
- Test psicológicos: en el trabajo conjunto del grupo de expertos y psicólogos para identificar y evaluar los rasgos de personalidad requeridos a los ocupantes del puesto.
- Metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A. Santiago de Cuba: en la estructuración del perfil referenciado.

Métodos estadísticos

En el procesamiento de encuestas y validación del grupo de expertos con el software SPSS V 22.

RESULTADOS

Se parte de considerar desde lo teórico un cotejo del procedimiento propuesto desde los elementos que lo sustentan y que se listan a continuación:

Objetivo del procedimiento: Establecer una secuencia lógica de etapas, fases y pasos que permitan el tratamiento de los procesos de selección, evaluación del desempeño sobre la base del perfil de cargo por competencias desde un enfoque holístico.

Premisas del procedimiento:

1. Contar con un personal competente e idóneo para la organización del procedimiento.
2. Dotar de los aspectos teórico y metodológico a los actores que intervienen en su despliegue.
3. Interrelacionar en los modos de pensar y actuar a todos los factores que hacen posible el desarrollo del procedimiento propuesto.
4. Unificar los criterios para la mejora continua de los elementos que lo conforman.
5. Disponer de un sistema que proporcione una información confiable.

Funciones del procedimiento:

1. Proporcionar una herramienta de trabajo que permita a los actores involucrados organizar y ejecutar cada uno de los elementos que integran el procedimiento.
2. Disponer de preceptores que orienten y controlen el rol que le corresponde a los especialistas y técnicos que intervienen en el desarrollo del procedimiento.
3. Aplicar las herramientas que permitan evaluar los procesos antes citados en el contexto objeto de estudio.

Principios del procedimiento:

1. Personal comprometido con la mejora continua de cada uno de los niveles, fases etapas y pasos del procedimiento en el contexto objeto de estudio.
2. Disponibilidad de herramientas para el tratamiento de los procesos seleccionados.
3. Direccional el tratamiento de las etapas y fases del procedimiento desde su naturaleza sistémica y sistemática.
4. Ejecución del procedimiento que siguiendo una sucesión lógica de cada fase, etapa y paso permita tomar las decisiones que corresponden en función a las situaciones que se presenten.

Una vez detallado los elementos que dese lo teórico metodológico conforman el procedimiento se procede a describir la estructura de este, tal y como sigue:

Descripción del procedimiento:

El procedimiento se enmarca en cuatro niveles denominados por: Nivel I: Modos de actuación, Nivel II: Análisis funcional, Nivel III: Resultados, Nivel IV: Implementación y control.

Nivel I: Modos de actuación

Objetivo: Identificar los ámbitos de actuación circunscritos en el procedimiento

Forma de proceder: Se resume en una fase y tres etapas tal y como sigue:

Fase I: Diagnóstico

Objetivo; Establecer las categorías estratégicas que comprenden la misión, visión y fuerzas actuantes del entorno e internas relativas a cada ámbito de actuación específico.

Etapas I: Diagnóstico estratégico de la empresa

Se efectúa un diagnóstico a nivel de empresa sobre la base de las categorías estratégicas antes citadas. Para ello se consultaron los documentos rectores de la entidad (Planeación Estratégica) y también se aplicó una tormenta de ideas con el grupo de expertos; todo lo cual hizo posible corroborar la información contenida en los documentos antes referenciados.

Etapas II: Diagnóstico de los Recursos Humanos

Se realizó un diagnóstico del área funcional de los recursos humanos dado su rol e incidencia en los procesos de su gestión, así como en el cumplimiento del objeto social y los resultados de la entidad. Para ello se aplicó una tormenta de ideas y la técnica de votación ponderada.

Etapas III: Diagnóstico del puesto(s) de trabajo

Se efectuó un diagnóstico del puesto o puestos de trabajo seleccionados teniendo en cuenta que este representa el nivel primario o primera instancia de actuación donde se manifiestan las competencias laborales y se evalúan los procesos de selección y desempeño del personal y se formula su misión, visión y fuerzas actuantes. Las técnicas utilizadas entre otras son: entrevistas al titular y/o titulares del puesto (s) y tormenta de ideas a los expertos.

Nivel II: Análisis funcional

Objetivo: Seleccionar los procesos que conforman la gestión de los recursos humanos que han de ser evaluados.

Forma de proceder: Comprende una fase y tres etapas que se corresponden con los procesos seleccionados, guardando un orden consecutivo a partir del inicio del desarrollo del procedimiento.

Fase II: Despliegue funcional de la gestión de los recursos humanos

Objetivo: Identificar y evaluar el estado actual y deseado de los procesos de la gestión de recursos humanos seleccionados (perfil de cargo por competencias, selección y evaluación del desempeño del personal y otros) y sobre su comparación, establecer las brechas detectadas.

A continuación, se caracteriza como se lleva a cabo este proceso:

Paso 1: Identificación del estado actual.

Objetivo: Exponer el ambiente actual de la organización para su adecuado tratamiento.

Estado actual: Caracteriza la situación real del proceso a analizar.

En Bermejo (2015); tomado de; Bermejo, Suárez, Salazar, (2022), una vez que se conoce el estado actual de la situación emprendida, si este no se corresponde con lo que se desea o persigue, se procede a:

Paso 2: Determinación del estado deseado.

Objetivo: Conocer el estado al que se desea llegar.

Estado deseado: Tiene como premisa fundamental establecer como debe ser el proceso en correspondencia con las legislaciones laborales y normas jurídicas vigentes.

Se procede entonces a evaluar el comportamiento de los estados antes citados, atendiendo a lo que significa:

Evaluación: “Es la valoración que se hace de una cosa, actitud o comportamiento” (Paulet, 1994, p. 59 citado por Bermejo, 2015).

Paso 3: Identificación de las posibles brechas.

Objetivo: Caracterizar las brechas que sean detectadas.

De la comparación del estado actual y deseado se identifican las brechas para lo cual también se aplica el Diagrama Ishikawa Ponderado (Causa-Efecto o espina de pescado). En esta fase (Despliegue funcional de los procesos de Gestión Capital Humano), se adaptó el procedimiento de Bermejo (2015), en su fase 2, etapas 1 (caracterización); primera dirección (primer momento) según como se refleja a continuación:

- Caracterización:

Consta de dos direcciones fundamentales y que seguidamente se reflejan:

Primera dirección: Nivel de Competencias Laborales.

Comprende dos momentos de análisis dados por:

Primer momento:

- Elaboración del Perfil de cargo por competencias laborales o perfil de cargo de la posición basado en competencias.

Se orienta en dos componentes.

Primer componente:

El perfil de cargo: el punto de partida es el análisis y diseño del puesto de trabajo objeto de estudio (en función de la estructura de puestos existentes y su posición e importancia dentro de la misma), lo que permite conocer los requerimientos, funciones, requisitos físicos y de personalidad asociados a este, entre otros aspectos.

Segundo componente:

Perfil holístico de competencias: se procede a la identificación y elaboración del perfil de competencias laborales, se emplea el método Delphi; las competencias están en función de atributos personales. Con la aplicación de la técnica de Análisis Funcional, las competencias se expresan en función de las tareas que debe cumplimentar el ocupante del puesto.

Se ofrece el Perfil Holístico de Competencias, que a través de la competencia genérica (contempla como un todo las competencias en función de los atributos personales y de las tareas del puesto), le impregna una orientación sistémica al perfil. Se logra un ajuste puesto-hombre-puesto.

Nivel III: Resultado

Objetivo: Presentar un plan de acciones sobre las brechas identificadas.

Fase IV: Programa de acciones

Objetivo: Elaborar un grupo de acciones para el perfeccionamiento de los procesos de gestión de los recursos humanos.

Seguidamente se procede a la elaboración de un programa de acciones que incluye: tareas a desarrollar, objetivos, responsables y fechas de cumplimiento. La propuesta del programa de acciones se orienta sobre la base de las brechas identificadas. El plan de acciones se presenta por el grupo de expertos ante el Consejo de Dirección de la empresa para su aprobación e implementación y su posible socialización.

Nivel IV: Implementación y control

Objetivo: Controlar el cumplimiento de las acciones previstas.

El consejo de Dirección sistemáticamente evaluará el desempeño y cumplimiento del plan de acción implementado, tomando las medidas correctivas pertinentes de manera oportuna y certera. Una vez reseñado el procedimiento propuesto desde su basamento teórico y metodológico; se procede seguidamente a mostrar solo en este estudio los resultados alcanzados en el Nivel II, Fase II, Etapa IV, Pasos 1, 2 y 3; por cuanto ello constituye el punto de partida de cualquier análisis de los procesos de gestión del capital humano; tal y como se muestra seguidamente.

Nivel II, Fase II, Etapa IV Presentación del perfil de cargo por competencias laborales con un enfoque holístico.

Etapa IV. Paso 1: Perfil de cargo del puesto Deshuesador.

Estado actual:

- Solo se describen en el perfil de cargo las funciones y requerimientos del puesto (desde el 2012 hasta la actualidad), lo que denota no solo la obsolescencia de los mismos, sino que se soslayan otros elementos que ofrecen mayor cognición y alcance de su significado.
- Insuficiente participación de todos los actores que intervienen en este proceso; dígase: titular del puesto, analistas, jefe inmediato superior, personal asesor (recursos humanos) y director.
- Se carece de un enfoque sistémico y sistemático para el tratamiento de sus componentes.

Estado deseado.

Se adaptó del procedimiento de Bermejo (2015), en su fase 2, etapas 1 (caracterización); primera dirección (primer momento), en correspondencia con las especificidades del puesto seleccionado según como se refleja a continuación:

Se orienta en dos direcciones tal y como se muestra seguidamente en los Cuadros 1 y 2.

Primera dirección.

Tabla 1. Perfil de cargo

MINISTERIO	MINAL	OSDE	AGROALIMENTARIA	Entidad	Empresa Cárnica Santiago de Cuba
Denominación del puesto	Deshuesador	Área de Trabajo	Matadero UEB El Cristo	Categoría ocupacional	Operario
Grupo escala	VI	Salario básico	\$2660.00	Incrementos Salariales	\$ 219.19
Misión del puesto	Sacrificar ganado bovino, porcino, caprino, équidos y otros, para la obtención de carnes mediante el deshuese y seccionado, en correspondencia con las normativas establecidas y con un personal calificado que garantice los procesos productivos para la satisfacción de las expectativas del cliente.				
Función general	Sacrifica y obtiene carne de ganado bovino, porcino, caprino, équidos y otros.				

Funciones o tareas específicas, permanentes, diarias y periódicas	Funciones específicas		Actividades diarias o permanentes		Actividades periódicas
	<ul style="list-style-type: none"> •Realiza los procesos de sacrificio de todo tipo de animales. •Sitúa el ganado en el cepo y mediante el sistema de electronarcosis o golpe lo aturde, por el lugar indicado •Sitúa convenientemente los cuartos de las reses, cerdos u otros y aplica la orden tecnológica establecida. •Realiza con precisión el corte por las zonas y lugares predeterminados, hasta lograr el deshueses y/o seccionado y limpieza de las carnes. •Ejecuta la extracción de los huesos y de las distintas piezas y asegura el aprovechamiento de las carnes. 		<ul style="list-style-type: none"> •Deposita los huesos y las carnes en ganchos, y otros medios de transportación y almacenaje. •Revisa, repara y conserva todos los utensilios, herramientas de corte y los demás equipos que utiliza. •Cumple las normas de proceso establecidas. •Mantiene limpio el puesto de trabajo según normas higiénicas – sanitarias establecidas. •Cumple las reglas de seguridad y salud. •Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera. •Realiza operaciones de sacrificio, deshuese y/o seccionado de animales bovino, caprino, porcinos, équidos. •Utiliza instrumentos manuales o mecánicos para efectuar los cortes de huesos de las partes que lo requieran •Traslada al puesto de trabajo las herramientas y utensilios necesarios. 		<ul style="list-style-type: none"> •Participa en asambleas sindicales y administrativa •Apoyar en otras actividades orientadas por los directivos del área.
Tipo de relación con otros puestos	<ul style="list-style-type: none"> •Jefe de brigada deshuese: le orienta toda la información necesaria sobre el trabajo a realizar. •Especialistas en tecnología: hace referencia a las normas de proceso que se deben tener en cuenta durante el trabajo. •Especialista de calidad: brinda información sobre la calidad del producto en sus diferentes formatos. •Factores del centro: UJC, PCC y Sindicato y trabajadores. 				
Requisitos	De conocimiento		Físicos		De personalidad
	<ul style="list-style-type: none"> •Posee dominio de normas de proceso para el sacrificio de ganado, deshuese y/o seccionado de animales bovino, caprino, porcinos, équidos y otros. •Localiza con exactitud las articulaciones, venas y partes donde debe efectuarse el corte, así como el correcto desprendimiento de las vísceras. •Identifica y clasifica las carnes. •Realiza la preparación, manipulación y funcionamiento y conservación de las herramientas y medios necesarios para ejecutar el trabajo. •Despliega las normas higiénicas – sanitarias y las reglas de seguridad y salud. 		No debe tener impedimento físico		Habilidades , sentido de pertenencia, honesto, colectivista, respetuoso y toma de decisiones
Características del trabajo	En equipo, cerca de otros y repetitivo	Medios de trabajo	Cuchillos de 6, 7, 8 pulgadas, chaira, tahalí, guantillas metálicas cinco dedos y delantal metálico.	Condiciones de trabajo	Posición: De pie: 100 %
	Ambiente laboral	Buena iluminación, ventilación, limpieza, transporte adecuado para el traslado a la entidad		Riesgos	Físico 90 %
Enfermedades	Fatiga, estrés, problemas en la región dorso lumbar e infección en los riñones, leishmaniasis y brucelosis		Jornada laboral	Regular (Lunes a viernes: 8.00 am a 4.30 pm y sábados alternos, 30 minutos de almuerzo).	

Responsabilidad:	Medios de trabajo	
	Cuchillos de 6, 7, 8 pulgadas, chaira, tahalí, guantillas metálicas cinco dedos y delantal metálico	
	Alta sobre los medios de trabajo sobre los medios de trabajo	Alta sobre el objeto de trabajo
Cultura organizacional	Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina, y con el código de ética de los trabajadores de la Empresa Cárnica Santiago de Cuba.	
Clima organizacional	Clima laboral que propicia, la unidad, responsabilidad, respeto en la ejecución práctica entre los trabajadores y por tanto el trabajo en equipo.	

Brechas.

- Insuficiencias en la concepción del perfil de cargo al mostrar solo parcialmente los elementos que lo conforman y una ausencia de su naturaleza sistémica y sistemática acorde a las tendencias actuales.

- Deficiente preparación y participación de los actores que intervienen en el proceso

Segunda dirección:

Estado actual:

- No se identifican las competencias laborales para este puesto de trabajo.
- Se carece de preparación del personal para la realización de este proceso con un enfoque por competencias.

Estado deseado:

Tabla 2. Perfil de competencias mediante la aplicación de un Enfoque Integrado u Holístico.

Competencia Genérica	Competencias basadas en los atributos personales	Competencias dirigidas hacia las funciones discretas del puesto
Conocimientos (saber)	Conocimientos específicos sobre la actividad deshuesador.	<ul style="list-style-type: none"> •Conoce lo relativo al sacrificio de todo tipo de ganado y los procesos que se relacionan a este. •Realiza con precisión el corte por las zonas y lugares predeterminados, hasta lograr el deshueses y/o seccionado y limpieza de la carnes.
Destreza (Saber hacer)	Rapidez en el despliegue de sus tareas	<ul style="list-style-type: none"> •Ejecuta el corte, deshuese o seccionado y limpieza de la carnes con calidad y en el menor tiempo posible •Utiliza con pericia los instrumentos manuales o mecánicos que corresponden en cada proceso.
Experiencia (saber hacer)	Profesionalidad en el desempeño de sus funciones	<ul style="list-style-type: none"> •Preocupado en la preparación técnica y profesional que asegura la calidad de las actividades de los procesos que desarrolla. • Avisado en el despliegue funcional de sus tareas.
Valor (Saber ser)	Sentido de pertenencia.	<ul style="list-style-type: none"> •Honesto en el cuidado y preservación de todos los recursos asignados al puesto. •Informa de las deficiencias detectadas en el desarrollo de sus actividades. •Mantiene limpio el puesto de trabajo según normas higiénicas – sanitarias establecidas.
Actitud (Saber ser Saber crear)	Responsabilidad en la ejecución de sus funciones	<ul style="list-style-type: none"> •Disposición para cumplimiento de las normas de proceso establecidas. •Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

Brechas:

- Los procesos del puesto de trabajo no se realizan sobre la base de las competencias laborales.
- Ausencia de un perfil de competencias con un enfoque sistémico y sistemático.

Se muestra a continuación el programa de acciones propuesto que corresponde al Nivel III, Fase III.

Tabla 3. Programa de acciones

Procesos	Brechas	Tareas a realizar	Objetivos	Responsables y ejecutan	Fecha
Perfil de cargo	<ul style="list-style-type: none"> •Insuficiencias en la concepción del perfil de cargo al mostrar solo parcialmente los elementos que lo conforman y una ausencia de su naturaleza sistémica. •Deficiente preparación y participación de los actores que intervienen en el proceso. 	Concertar cursos de capacitación y superación para todo el personal involucrado (decisores, gestores y trabajadores) en este proceso.	<ul style="list-style-type: none"> •Garantizar la adquisición de conocimientos que permitan disponer de perfiles de cargo acorde a las normativas que correspondan. •Lograr la correcta aplicación de los conocimientos. 	Jefes de línea, Especialista en Recursos Humanos Trabajadores	Fecha de inicio: Enero 2022 Fecha de culminación: Diciembre de 2022
Perfil de competencias	<ul style="list-style-type: none"> •Los procesos del puesto de trabajo no se realizan sobre la base de las competencias laborales. •Ausencia de un perfil de competencias con un enfoque sistémico y sistemático. 	<ul style="list-style-type: none"> •Sugerir a la dirección de la entidad que valore la implementación del perfil de competencias laborales. •Evaluar la posible socialización a otros puestos de trabajo en las Unidades Empresariales de Base. 	<ul style="list-style-type: none"> •Disponer de perfil de competencias con un enfoque sistémico y sistemático en correspondencia directa con las especificidades del puesto seleccionado. •Lograr la mejora continua del perfil de competencias diseñado. 	Director General Personal Gestor	Fecha de inicio: Enero 2022 Fecha de culminación: Diciembre de 2022

CONCLUSIONES

Se refiere un procedimiento que desde lo teórico metodológico permite establecer los referentes esenciales para el tratamiento desde su estado actual y deseado así como las brechas existentes en los procesos de gestión de los recursos humanos seleccionados. La propuesta de un procedimiento sobre la base de las competencias laborales se estructura en cuatro niveles, cuatro fases y seis etapas respectivamente caracterizadas por la sistematicidad que existe entre sus elementos.

Se ofrece una aplicación parcial del procedimiento propuesto enmarcada en el despliegue funcional de los procesos de gestión de recursos humanos contentiva en el Nivel II, Fase II, Etapa IV, pasos 1,2 y 3 correspondiente al perfil de cargo por competencias desde un enfoque sistémico por constituir este el punto de partida para el estudio y análisis de estos procesos. Se elaboró un programa de acciones sobre la base de las brechas identificadas para el puesto de trabajo deshuesador que permitirá disponer de un perfil de cargo por competencias afín a las tendencias actuales tanto nacional como internacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alles, M. (2006). Selección por competencias: 1ra edición. Ediciones Granica.
2. Aguilera, J. (2000). Modelo Querétaro CIIDET. [Maestría en Ciencias de la Enseñanza de las Ciencias].
3. Álvarez R. y Bermejo, M. (2014). Procedimiento Estratégico para alinear a las competencias laborales a la organización del trabajo en la Sucursal TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba. [Tesis inédita de doctorado. Universidad de Oriente].

4. Bermejo, M., Suárez, I., Salazar, M. (2022), El clima laboral en el contexto organizacional.
5. Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. .
6. Gaceta Oficial Ordinaria No. 51 del 7 de mayo de 2021. Cuba.
7. Cuesta, S. (2016). Artículo Gestión de recursos humanos y del conocimiento. Una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica. Revista de Ciencias Sociales (RCS), XVII(2), 287-297.
8. Fonseca, A. L., Monterrosa, N. J. y López, D. D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional. Breve relación desde la teoría.
9. Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. <http://bdigital.eafit.edu.co/bdigital/journal/HRU038/119>
10. Hernández, T. M. A (2016). Implementación de un manual para el reclutamiento y selección de personal en el Eco-Hostal Ministerio Verde. [Tesis de Grado. Universidad Rafael Landívar, Guatemala].
11. Kobinger, N. (1996). El sistema de formación profesional y técnica por competencias desarrollado en Quebec. Limusa.
12. Mar, C E, Barbosa Molar J F, A, (2020). Metodología de la investigación. Métodos y técnicas. Editorial Patria educación.
13. Eusebio, C., Barbosa, A., Flavio, J. (2020). Metodología de la investigación. Métodos y técnicas. Patria Educación.
14. Núñez, J. (2014). Diferencia entre método, técnica, procedimiento y proceso. <http://www.alegsa.com.ar>
15. Parra, L. (2009). La gestión por competencias: Desafíos de la gerencia pública en los tiempos presentes. Libre Empresa. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6586800.pdf>
16. Prahalad, C. K, Hamel, G. (1990). La competencia esencial de la corporación. Harvard Business Reviews, 79-89.
17. Prieto, J. (1997). Los procedimientos de trabajo en el punto de mira didáctico. <http://www.ucm.es/info/Psyap/taller/procedimientos/sid002.htm>
18. Richards, O. (2019). La ordenación del procedimiento administrativo común desde el texto constitucional cubano de 2019. Facultad de Derecho Universidad de la Habana.
19. Sagi–Vela, L. (2004). Gestión por competencia el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Editorial ESIC.
20. Sevilla, D, Velázquez, R, Turro, A. (2022). Gestión por competencias en centros universitarios municipales, alineada a las demandas del municipio. Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XLIII/No. 3/julio-septiembre /2022/4330.
21. Sierra, B. (1984). Ciencias Sociales Epistemología. Lógica y Metodología. Paraninfo.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.