

PROCEDIMIENTO HOLÍSTICO DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y LAS COMPETENCIAS LABORALES

HOLISTIC PROCEDURE WORK ORGANIZATION AND LABOR SKILLS

MSc. Marianela Bermejo-Salmon

marianela@eco.uo.edu.cu

*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente,
Santiago de Cuba, Cuba*

Resumen

El propósito de este artículo es el desarrollo de un procedimiento con enfoque holístico para el tratamiento de los elementos que conforman el perfil de organización del trabajo sobre la base de las competencias laborales en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Mastor de la Empresa Telex de Santiago de Cuba. Se utilizan diversos métodos y técnicas: histórico-lógico, análisis y síntesis, inducción y deducción, método Delphi, análisis funcional, enfoque integrado u "Holístico", criterio de expertos, portafolio o carpeta de evidencias, encuestas, observación del desempeño, entre otros. El procedimiento establece dos momentos claves para el estudio del proceso antes referenciado dados por: el nivel de competencias y el perfil de este. Se alcanza el perfil de cargo por competencias y la norma o estándar de competencias a partir de lo cual se crea un vínculo directo entre la evaluación del desempeño y las acciones formativas, en correspondencia con los elementos que integran el proceso de organización del trabajo de manera integrada.

Palabras clave: competencia genérica, competencias en función de atributos personales, competencias en función de tareas, perfil de organización del trabajo.

Abstract

The purpose of this article is the development of a procedure with a holistic focus for the treatment of the elements that conform the profile of work organization in the United of Base Enterprise Mastor of the Telex Company of Santiago de Cuba. Different methods and techniques are used such as: historical-logical, analysis and synthesis, induction and deduction, the Delphi method, functional analysis, integrated focus or "Holistic", experts' approach, briefcase or portfolio of evidences, surveys, and observation of the acting, among others. The procedure establishes two key moments for the study of the process given by the level of competitions and its profile. The competence tasks were identified and the rules and standards tasks from which a direct link between the performances evaluations and formations action is established, in correspondence with the elements that integrate the process of work organization with an integrative character.

Keywords: generic competence, competence in function of personal attribute, competence in function of task, profile of the work organization.

Introducción

La Organización del Trabajo a nivel internacional y en Cuba tiene gran importancia por cuanto es parte integrante del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano y de su comportamiento depende en gran medida el incremento de los volúmenes y calidad de la producción, a partir del aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción de las expectativas del cliente interno y externo.

A raíz del triunfo de la revolución comienza en Cuba, la preparación y perfeccionamiento de cuadros técnicos en esta temática, con el asesoramiento de países socialistas y fundamentalmente de la ex Unión Soviética. Tras el derrumbe del campo socialista se acentúan las dificultades existentes en la concepción y práctica de este proceso y sus concebidas consecuencias para las entidades que conforman el sistema empresarial cubano. Se enfatiza en la introducción de nuevos métodos y formas organizativas del trabajo y los salarios con un carácter experimental, y en la generalización de un programa para los estudios de la organización del trabajo y su posterior implementación en la esfera productiva y de servicios, como elemento importante en la lucha por la optimización de los recursos humanos y el incremento de la productividad.

Con el decursar del tiempo y ante los constantes cambios del entorno en que se mueven las empresas cubanas se producen transformaciones en todo su sistema, así se tiene que hoy en día se realiza la necesidad de reorientar las políticas y estrategias que en el orden interno y externo conducen al logro de un adecuada gestión empresarial.

En ello un lugar preponderante lo ocupa el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano y los procesos que lo conforman en estrecha correspondencia con el resto de los procesos de las entidades, siendo la organización del trabajo y las competencias laborales requisitos a priorizar en este sistema, dado su estrecho vínculo con el desempeño exitoso de la actividad organizacional.

Se requiere entonces del tratamiento de estos mediante la utilización de herramientas con suficiente rigor científico; aspecto este que aún resulta insuficiente en unos casos y en otros deficientes en el ámbito empresarial.

En este contexto está la UEB Mastor de Santiago de Cuba cuyo objeto social es la prestación de servicios mediante la entrega de fluido eléctrico tanto en viviendas residenciales como en centros de trabajos y la recaudación del importe en dinero del servicio prestado. Siendo su objetivo principal la recaudación del importe tanto en ventanillas como el efectuado por el personal que ocupa el cargo de "Lector - Cobrador".

Los resultados obtenidos del estudio y análisis de resoluciones, legislaciones, normativas y trabajos investigativos efectuados en esta unidad han permitido constatar que las dificultades principales existentes, se enmarcan fundamentalmente en la ausencia de un procedimiento con un enfoque holístico de la organización del trabajo sobre la base de competencias laborales para los puestos de trabajo que la conforman. Se seleccionó para este estudio el correspondiente al «Técnico en Redes y Sistemas» por su incidencia en la actividad que en la misma se desarrolla.

La aplicación de este procedimiento para los elementos que integran los requisitos antes referenciados constituye el objetivo del presente artículo.

Desarrollo

Fundamentación teórica del procedimiento

Procedimiento con un enfoque holístico de la organización del trabajo sobre la base de las competencias laborales

Consta de dos momentos fundamentales asociados al nivel de competencias y al propio proceso de organización del trabajo en correspondencia con el tercer nivel de actuación (funcional) de las estrategias y que seguidamente se reflejan:

Primer momento: Nivel de Competencias Laborales (NCL)

Comprende dos etapas de análisis dadas por:

- ◆ Elaboración del Perfil de Cargo por Competencias (PCPC).
- ◆ Normas o Estándar y Evaluación de las Competencias Laborales (NECL).

Primera etapa:

- ◆ Perfil de cargo por competencias

Se orienta en dos direcciones:

◆ **El Perfil de Cargo:** donde el punto de partida es el análisis y diseño del puesto de trabajo objeto de estudio, lo que permite conocer los requerimientos, funciones, requisitos físicos y de personalidad asociados a este, entre otros aspectos.

◆ **Perfil Holístico de Competencias:** se procede a la identificación y determinación de las competencias laborales, para lo cual se emplea el método Delphi, ello hace posible que el perfil antes referenciado esté en función de atributos personales, posteriormente se aplica la técnica de Análisis Funcional, ahora las competencias se expresan en función de las tareas que debe cumplimentar el ocupante del puesto, por último se ofrece el Perfil de Competencias con un enfoque "Holístico", que permite a través de la **competencia genérica** (contempla como un todo; las competencias en función de los atributos personales y de las tareas del puesto), impregnarle una orientación sistémica al perfil obtenido.

Segunda etapa:

Intuye la elaboración de la:

- ◆ Norma o Estándar y Evaluación de las Competencias Laborales

Comprende tres fases de análisis dadas por:

Fase I

- ◆ Determinación de la Norma o Estándar de Competencias

Para la autora de este trabajo, las normas de competencias refieren la aptitud-actitud de las personas a través de los diferentes niveles de complejidad en que éstas se manifiestan. Reflejan

también; las evidencias que permiten evaluar a una persona como competente o no durante su desempeño. Constituye la mejor forma de descripción ocupacional disponible.

Fase II

- ◆ Evaluación de las competencias y evaluación del desempeño

Para realizar el proceso de recolección de evidencias existen varios métodos, a continuación se hace referencia de los empleados:

- ◆ Observación del desempeño
- ◆ Portafolio o carpeta de evidencia

Para evaluar el desempeño del personal se define la siguiente escala¹.

- ✓ Satisface plenamente o supera las exigencias del cargo o puesto
- ✓ Satisface las exigencias mínimas
- ✓ Requiere entrenamiento formativo para alcanzar el desempeño requerido

Si la evaluación del desempeño obtenida demanda de un entrenamiento formativo, se procede entonces a la tercera fase del análisis, dada por:

Fase III

- ◆ Propuesta de Acciones Formativas

Como resultado final de este momento se instituye la norma o estándar de competencias, la que una vez aprobada por los factores correspondientes es de obligatorio cumplimiento en la entidad y en función de ello se establece para su certificación por los organismos superiores involucrados.

Este proceso se estructura en los pasos siguientes:

- ◆ Programa de formación: este comprende acciones formativas y su evaluación

¹<http://www.gestiopolis.com/canales/medivay.Medición,evaluaciónydiagñóstico.decompetencias>

◆ Correspondencia entre el programa de formación como base para el desarrollo de acciones formativas que se aplican directamente en el puesto de trabajo; en esto es necesario considerar los aspectos siguientes:

- ✓ Requerimientos mínimos ocupacionales.
- ✓ Aplicación de pruebas ocupacionales.
- ✓ Diagnóstico del puesto de trabajo.
- ✓ Acciones formativas complementarias.

Segundo momento: Proceso de Organización del trabajo (POT)

• Proceso de trabajo

"Sucesión en tiempo y espacio de la acción conjunta de las personas, medios de trabajo, materiales, energía e información en el seno del sistema de trabajo, con la finalidad de crear productos de valor y prestar servicios para el usuario o cliente".²

La autora, tomando en cuenta los planteamientos antes citados sintetiza la composición del proceso de trabajo en cuatro elementos primarios dado por:

- ✓ Flujo del proceso.
- ✓ Condiciones de trabajo.
- ✓ Disciplina laboral.
- ✓ Normación del trabajo.

A su vez el flujo del proceso y las condiciones de trabajo se desglosan en los elementos siguientes:

✓ Flujo del proceso:

- ❖ Distribución y cooperación en el trabajo
- ❖ Métodos de trabajo
- ❖ Organización y servicio de los puestos de trabajo

✓ Disciplina laboral:

- ❖ Aprovechamiento de la jornada laboral.

Seguridad y salud en el trabajo

"Es la actividad orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura de prevención para que el trabajador y su organización desarrollen la labor eficientemente y sin riesgos, procurando condiciones ergonómicas, evitando sucesos que originen daños derivados del trabajo, que pueden afectar su salud e integridad, al patrimonio de la organización y al medio ambiente".³

Exigencias ergonómicas

La Ergonomía es la "Ciencia aplicada que estudia el sistema integrado por el trabajador, los medios de producción y el ambiente laboral, para que el trabajo sea eficiente y adecuado a las capacidades psicofisiológicas del trabajador, promoviendo su salud y logrando su satisfacción y bienestar".⁴

Estos elementos se relacionan entre sí y responden al resultado final del trabajo a realizar, los mismos tienen en cuenta al Capital humano en primer grado y su interrelación con los medios de trabajo, materiales y tecnología, a través de métodos y/o procedimientos de trabajo organizados para el desarrollo como tal, con niveles adecuados de seguridad y salud en puestos de trabajos que cumplan óptimos requisitos ergonómicos y ambientales para el ocupante en el desarrollo de su labor.

Su interrelación con las competencias laborales

En el tratamiento de cada uno de los elementos antes expuestos, se siguen los pasos siguientes:

²Norma Cubana 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario. (3.99), pág. 21.

³Ibidem (3.118), pág. 23. ² Ibidem (3.47), pág. 23.

⁴Ibidem (3.47), pág. 23.

Primer paso:

Parte del análisis de la situación real que tiene la entidad según lo establecido en las Normas, Resoluciones e Instrucciones en este caso, regidas por la Unión Nacional Eléctrica (UNE) y la realización de un diagnóstico estratégico preliminar con la aplicación del diagrama de Ishikawa, a fin de conocer las causas y efectos de cada uno de los elementos planteados y como una forma de esclarecer y a la vez corroborar la situación real del proceso.

Segundo paso:

Propone el estado deseado de los elementos antes referenciados.

Tercer paso:

Establece la comparación del estado real y el deseado lo que hace factible identificar las posibles brechas existentes entre ellos.

Como salida final de este momento, se obtiene: el perfil de organización del trabajo sobre la base

de las competencias laborales (POTBCL): parte o sección de un modelo que puede constituir el output o salida del mismo y comprende una secuencia lógica e integrada de los elementos que la conforman en función de las estrategias corporativas, (Bermejo Salmon, M, 2011) y el programa de acciones que actúa sobre las brechas detectadas con el objetivo de atenuarlas o erradicarlas, marcando las pautas o conducta a seguir por la empresa.

Cuarto paso:

Se plantea el control del programa de acciones propuesto.

Aplicación del procedimiento**Primer momento: Nivel de Competencia Laborales****Primera etapa:**

- ◆ Perfil de cargo por competencias

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

Primera dirección

TABLA 1. PERFIL DE CARGO

Ministerio: MINBAS. Organismo: UNE. Sector: Energético. Entidad: UEB Mastor Santiago de Cuba.
Denominación del puesto: Técnico en Redes y Sistemas (Inspector de Mesa).
Area funcional: Comercial. Departamento o Sección: Oficina de Inspección. Categoría ocupacional: Técnico.
Misión del puesto: Brindar una buena atención al público para satisfacer sus inquietudes y eliminar las pérdidas en el sistema.
Función general: Atender las inquietudes y dificultades de los clientes directamente desde la empresa; además de controlar el grupo de inspectores que trabajan en el sector residencial.
Funciones o tareas específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Atender directamente al cliente desde su mesa. • Controlar el trabajo del grupo de inspectores, que incluye una buena atención al público (situaciones con el metro contador; si aumenta o disminuye el consumo). • Efectuar verificaciones monofásicas (metro contadores). • Chequear el fraude, (recuperación de energía). • Otras.
Perfil del puesto: - Escolaridad: nivel medio superior en electricidad. - Rango de edad: -Mínima: 18 años. -Máxima: 30 años. - Exigencias de formación básica: conocimientos sobre electricidad y curso de habilitación. - Experiencia: Previa: tres meses. En puestos: Inspector de la calle. Actual: cuatro años. En puestos: Técnico de Redes y Sistemas.

(continuación tabla 1)

<p>Requisitos:-De conocimiento: sobre electricidad , la actividad de inspector de mesa, matemáticas , estadística entre otros.</p> <p>-Físicos: poseer buenas condiciones físicas motoras para el desempeño de sus funciones.</p> <p>-De personalidad:- Capacidad de escucha, de organización, para la toma de decisiones y control.</p> <p>- Responsabilidad antes sus acciones.</p> <p>- Habilidades comunicativas.</p>
<p>Características del trabajo: en equipo, cerca de otros y repetitivo casi siempre.</p> <p>Medios de trabajo: talonario, bolígrafo, computadoras, analizador de redes, cronómetros, calculadoras, hook on (equipo de medida), alicates, destornilladores, instrumentos de circuitos, guantes y registros que evidencian el servicio brindado.</p> <p>Condiciones de trabajo: - Posición: - De pie: 20% - Sentado: 80% - Ambiente laboral: se requiere de buena iluminación, condiciones higiénicas y poca humedad, calor y polvo.</p> <p>- Riesgos: - Físico: 0% - Psicológico: 100% - Esfuerzos: - Físico: 0% - Mental: 100% - Enfermedades: estrés, problemas en la cervical y en los riñones. - Jornada laboral: regular.</p> <p>- Responsabilidad: alta sobre los medios y objeto de trabajo y muy alta sobre las personas en la supervisión y control del lector cobrador.</p>
<p>Cultura organizacional:</p> <p>-Características del comportamiento: disciplina, responsabilidad, control, organización, exigencias laboral y moral.</p> <p>-Clima organizacional: de respeto, unidad y fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores.</p>

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

Segunda dirección

TABLA 2. PERFIL HOLÍSTICO DE COMPETENCIAS LABORALES

Competencia Genérica.	Competencias basadas en los atributos personales.	Competencias dirigidas hacia las funciones discretas del puesto.
Conocimientos	Conocimientos específicos.	- Asigna el trabajo de inspección, luego de recoger las quejas de los clientes. - Recoge y revisa los documentos utilizados por los inspectores en los servicios brindados (orden de trabajo, contratos) en sistemas computarizados.
Capacidad	Poder de análisis profundo.	- Verifica y comprueba el trabajo realizado por los inspectores, tras su análisis riguroso.
Destreza	Rapidez en la prestación del servicio.	- Posee nivel profesional y técnico en la ejecución de sus funciones.
Cualidades	Buenas relaciones interpersonales.	-Atiende de forma afable y respetuosa a los inspectores durante el análisis de su trabajo.
Habilidad	Habilidades comunicativas.	- Establece comunicación directa, clara y precisa tanto verbal como escrita con la especialista principal y el consejo de administración y el cliente externo.
Aptitud	Agilidad mental.	-Supervisa y viabiliza las actividades diarias de forma rápida y segura. - Toma de decisiones certeras y rápidas en ausencia de dirigentes y funcionarios de la entidad en relación a las tareas que desempeña.
Valores	Sentido de pertenencia.	-Preserva todo lo concerniente al cumplimiento de la disciplina laboral.
Actitud	Enfoque al cliente.	Se relaciona adecuadamente con los clientes (internos y externos).

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

Segunda etapa:**Intuye la elaboración de la:**

◆ Norma o Estándar y Evaluación de las Competencias Laborales

Comprende tres fases de análisis dadas por:**Fase I**

◆ Determinación de la Norma o Estándar de Competencias

En el estudio realizado al aplicar la técnica de análisis funcional quedaron tres unidades de

competencias con nueve elementos de competencias, se refleja seguidamente un ejemplo ilustrativo.

Puesto: Técnico en Redes y Sistemas.

Trabajador: Julio Mendoza Aguilera.

Área de resultado clave: Comercial (Oficina de Inspección).

Años de Experiencia en el puesto: Cuatro años.

TABLA 3. NORMA O ESTÁNDAR DE COMPETENCIAS

Título de la Unidad de Competencias: Elabora los planes de trabajo a ejecutar por los inspectores que laboran en las calles.			
Título del Elemento de Competencias: Asigna el trabajo de inspección, luego de recoger las quejas de los clientes.			
Criterios de desempeño: Diariamente recoge los problemas con los metros contadores de las personas y transmite las quejas de éstas, luego distribuye el recogido a realizar.	Evidencias requeridas para la evaluación: Evidencias de desempeño:		
	<table border="1"> <tr> <td>Desempeño directo: ◆ Atiende a los clientes directamente desde su oficina. ◆ Asigna los recorridos a realizar con previa planificación. ◆ Manda a realizar cambios de metros, gabinetes, etc.</td> <td>Evidencias de producto: -Registro de documentos.</td> </tr> </table>	Desempeño directo: ◆ Atiende a los clientes directamente desde su oficina. ◆ Asigna los recorridos a realizar con previa planificación. ◆ Manda a realizar cambios de metros, gabinetes, etc.	Evidencias de producto: -Registro de documentos.
Desempeño directo: ◆ Atiende a los clientes directamente desde su oficina. ◆ Asigna los recorridos a realizar con previa planificación. ◆ Manda a realizar cambios de metros, gabinetes, etc.	Evidencias de producto: -Registro de documentos.		
Campos de aplicación: ➤ Área de Comercio (Oficina de inspección). ➤ Computadora y medios de oficina.	Evidencias de conocimientos y comprensión: -Conocimientos específicos de la actividad. -Conocimientos de orientación geográfica y direcciones. -Habilidades comunicativas y de computación. -Conocimientos de la localización de los linieros.		
Guías de evaluación: ➤ Observación del desempeño de los trabajadores. ➤ Portafolio o carpeta de evidencias: • Revisión de los registros de inspección.			

Fuente: Adaptación en cuanto a su estructura, a partir de Mertens (1997), BTEC (1994), Skinner (1998). Presentación clásica de un Estándar de Competencias. Vélez, Cecilia María. Evolución histórica de la Evaluación.

Contenido: Bermejo Salmon, M. Procedimiento Holístico de la Organización del Trabajo en la Empresa Eléctrica Santiago de Cuba.

Fase II

◆ Evaluación de las competencias y evaluación del desempeño

Resultado de la recogida de evidencias**Observación del desempeño:**

◆ Recoge con alguna imprecisión los problemas de los metros contadores de las personas desde su oficina

◆ Realiza el control de la actividad y asigna los recorridos a realizar por todos los inspectores sin previa programación.

◆ Reporta al especialista principal los resultados de su trabajo.

◆ No concreción en la información suministrada al cliente externo relativa a la solución de los problemas presentados por estos.

Portafolio o carpeta de evidencias

◆ Se detectan algunas deficiencias durante el control y registro de las actividades desarrolladas por los inspectores de la calle

◆ En ocasiones se presentan dificultades en la comunicación (precisión y concreción de la información suministrada), por el cliente interno y el personal (especialista principal, inspectores, cliente externo entre otros) que se relacionan con este

Después de comparar las evidencias con la norma teniendo en cuenta los criterios de los expertos se formuló el **Criterio de Evaluación:**

___ Satisface plenamente o supera las exigencias del cargo o puesto.

___ Satisface las exigencias mínimas.

x Requiere entrenamiento formativo para alcanzar el desempeño requerido.

Fase III

◆ **Propuesta de Acciones Formativas**

Programa de formación:

✓ **Acciones formativas:**

♣ Familiarización de los ocupantes del puesto con los elementos comprendidos en el perfil de cargo por competencias

♣ Consolidación de los conocimientos y habilidades técnicas inherentes al puesto

♣ Empleo de herramientas que faciliten una adecuada comunicación del ocupante del puesto con todo el personal que se relacionan con este

✓ **Evaluación:**

♣ **Tiempo:** Mensual, trimestral y anual

♣ **Resultados evaluación final:** Satisfactorio no plenamente

Correspondencia entre el programa de formación y las acciones formativas que se aplican directamente en el puesto de trabajo.

✓ **Requerimientos mínimos ocupacionales:**

· Poseer nivel de escolaridad medio superior en electricidad

· Tener dominio de los conocimientos específicos del puesto

· Desarrollar habilidades comunicativas

✓ **Aplicación de pruebas ocupacionales:**

· Evaluación de las competencias laborales

✓ **Diagnóstico del puesto de trabajo:**

Fortalezas:

· Disponen y conocen en su generalidad el perfil de cargo por competencias laborales

· Poseen en su mayoría las competencias laborales establecidas

· El desempeño de sus actividades se corresponden en lo fundamental con lo establecido en el perfil de cargo por competencias

Debilidades:

· Deficiencias en la precisión y concreción de la información suministrada al personal con el que se relaciona

✓ **Acciones formativas complementarias:**

· Capacitación directamente en el puesto de trabajo en correspondencia con la debilidad detectada

Valoración final del Primer momento: Nivel de Competencias Laborales

El ejemplo planteado permite confirmar que:

◆ No se cumplimentan debidamente todas las funciones imputables al puesto objeto de análisis en correspondencia con las competencias laborales solicitadas

“ Al determinar la norma o estándar de competencias se observan algunas carencias en el desarrollo de las habilidades comunicativas y técnicas

del ocupante de puesto. Lo antes planteado genera que el desempeño no sea plenamente satisfactorio y ello precisa inicialmente la proyección de un programa de acciones formativas y posteriormente en función de la debilidad detectada como consecuencia del diagnóstico ocupacional efectuado, se propone una capacitación directamente en el puesto de trabajo.

Segundo momento: Proceso de Organización del Trabajo (POT)

Primer paso: Establecimiento del estado real del proceso: Ejemplo ilustrativo con la utilización del diagrama de Ishikawa, tal y como se muestra en la figura siguiente:

Puesto: Técnico en Redes y Sistemas UEB Mastor Santiago de Cuba

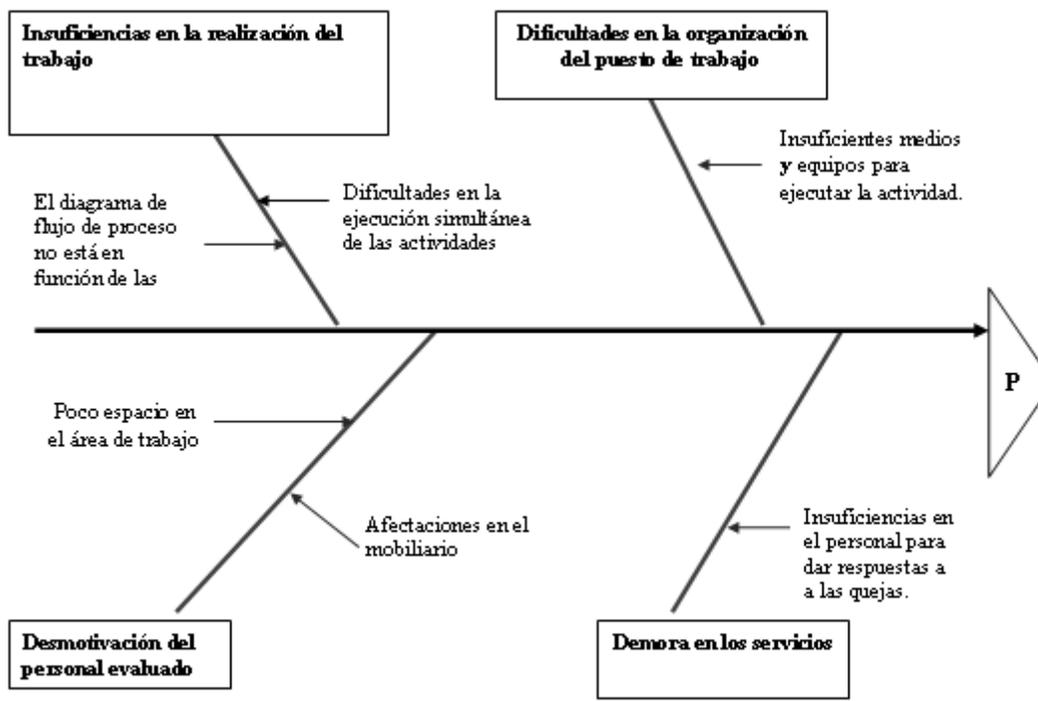


Fig.1 Diagrama de Ishikawa.

Fuente: Bermejo Salmon, M. Procedimiento Holístico de la Organización del Trabajo sobre la base de las competencias laborales en la UEB Mastor de la Empresa Telex de Santiago de Cuba.

Leyenda:

P: Problema: Deficiencias en el proceso de organización del trabajo en el puesto" Técnico en Redes y Sistemas"

Segundo paso:

Propone el estado deseado de los elementos antes citados (tabla 4).

Tercer paso:

Establece la comparación del estado real y el deseado lo que hace factible identificar las posibles brechas existentes entre ellos (tabla 4).

TABLA 4. IDENTIFICACIÓN DEL ESTADO REAL Y DESEADO DEL PROCESO DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO. BRECHAS

Estudios Ergonómicos (EE).	-El puesto está estandarizado.	-Coinciden con el estado real.	-No existe brecha en este elemento.
-----------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------

Fuente: Bermejo Salmon, M. Procedimiento Holístico de la Organización del Trabajo sobre la base de las competencias laborales en la UEB Mastor de la Empresa Telex de Santiago de Cuba.

Como salida final de este momento:

- ◆ Se obtiene el perfil de organización del trabajo y el programa de acciones

TABLA 5. PROGRAMA DE ACCIONES

Elementos que conforman el Proceso de Trabajo (PT)	Programa de acciones
División y cooperación del trabajo	-Garantizar los medios y equipos necesarios (computadoras, registros de evidencias; entre otros), para ofertar un servicio con la calidad requerida.
Métodos de trabajo	- Diseñar un diagrama o flujo de proceso bien delimitado basado en competencias laborales para lograr una mejor ejecución del trabajo. - Reducir la carga de trabajo del obrero, con respecto, al control de los metros contadores y gabinetes, para así lograr la prestación de un mejor servicio y mantener su capacidad intelectual y productiva. - Capacitar algunos trabajadores de la entidad con el propósito de dar respuesta a las situaciones suscitadas.
Organización y Servicio al puesto de trabajo	-Poner a disposición de los trabajadores la posibilidad de adquirir los equipos necesarios para el desempeño de sus funciones.
Condiciones de Trabajo.	-Reestructurar el local con el objetivo de lograr mayor espacio en la oficina de inspección.
Seguridad y salud del trabajo.	- Garantizar las óptimas condiciones mobiliarias y de otra naturaleza que demanda el puesto de trabajo que propicien la seguridad en el puesto de trabajo.

Fuente: Bermejo Salmon, M. Procedimiento Holístico de la Organización del Trabajo sobre la base de las competencias laborales en la UEB Mastor de la Empresa Telex de Santiago de Cuba.

Cuarto paso:

Se procede periódicamente al control del programa de acciones propuesto.

Conclusiones

◆ *El procedimiento aplicado se estructura en dos momentos claves dados por el NCL y el POT propiamente; a partir de esto se instauran una serie de etapas y fases en función de lo cual se orienta su desarrollo.*

◆ *Como resultado evidente del primer momento del procedimiento se ha logrado una integración entre los procesos de evaluación del desempeño y la formación que tienen en su centro las competencias laborales identificadas y evaluadas todo lo cual permite un ajuste entre puesto - hombre - desempeño - formación y con ello mejorar los niveles de gestión integrada del capital humano en el puesto seleccionado.*

◆ *Se identificaron y trataron los elementos que conforman el proceso de organización del trabajo a través de su estado actual y deseado.*

◆ *De la comparación de los estados antes citados se detectaron las brechas existentes entre ambos en función de lo cual se elaboró un programa de acciones y se propone su control, lo que permitirá una mejor gestión del capital humano en el puesto de trabajo referenciado como una vía de comprobar la efectividad del procedimiento desarrollado y su incidencia en el comportamiento del proceso objeto de estudio.*

Bibliografía

- “ ÁLVAREZ VENEGAS, R. Las Competencias Laborales. Fotocopia, 2005.
- “ BERMEJO SALMON, M, (2011) Procedimiento Estratégico Integral de la Organización del Trabajo sobre la base de las competencias laborales en TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba. Universidad de Oriente (inédito).

- .. CUESTASANTOS, A. *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos*. Segunda Edición. La Habana. Editorial Academia, 2005.
- .. CASTILLO FUENTES, I. "Estudio de la Organización del Trabajo sobre la base de competencias laborales en la UEB Comercial de la Empresa Eléctrica de Santiago de Cuba". Tesis en Opción al Título Académico de Licenciada en Economía, 2012.
- .. FLETCHER, S. "Nuevas formas de evaluación y certificación en competencia laboral". *Antología de lecturas*. México. CONOCER, 1997.
- .. MORALES CARTAYA, A. *Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana. Editora Política, 2009.
- .. Alhama Belamaric, R. (2002). "Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos". <http://www.capitalemocional.com/articulos/gestionporcompetencias.htm>. [consultado 12/11/2011].
- .. CRUZ MUÑOZ, P.; G. VEGA LÓPEZ. "¿Qué es el análisis y descripción de puestos de trabajo?". (2002) <http://www.navativa.com>[Consultado 10/01/2012].
- .. GONZÁLEZ, S. Opinión de los expertos. 2006. <http://www.monografias.com/trabajos/impadpers/impadpers.shtml> [Consultado 10/01/2012].
- .. JULBE NIEVES, Any Flor moodle.uho.edu.cu/mod/resource/view.php?inpopup=true&id[Consultado 10/02/2012].
- .. QUEZADA MARTÍNEZ, H. "Competencias laborales. Identificación de competencias". 2007. Modelos. <http://www.com/canales/der/articulos/64/cleval.htm>. [Consultado 9/03/2012].