



**Universidad de Matanzas Sede: “Camilo Cienfuegos”**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

***Departamento de Industrial***

**Título:** Procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica de Matanzas.

Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

Autor(a): Rodelay Fundora Morejón.

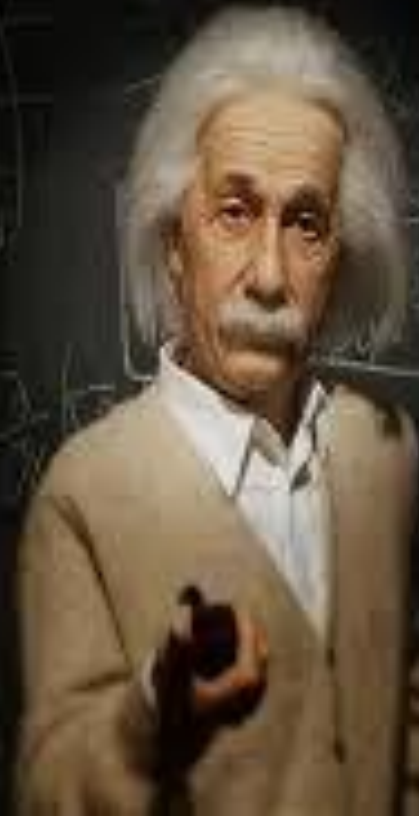
Tutor(a): Ing. Yelianys Monzón Alfaro.

Cuba, Matanzas, 2020

## Pensamiento

"Nunca consideres  
el estudio  
como una obligación,  
sino como  
una oportunidad  
para penetrar  
en el bello y maravilloso  
mundo del saber."

Albert Einstein



## **Declaración de autoridad**

Yo, Rodelay Fundora Morejon, declaro ser el único autor de este Trabajo de Diploma como parte de la culminación de mis estudios en la especialidad de Ingeniería Industrial; en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas Sede “Camilo Cienfuegos” a hacer uso de la misma cuando y como estime necesario.

---

Rodelay Fundora Morejón

## Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del tribunal

---

Miembro del tribunal

---

Miembro del tribunal

---

Calificación

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del  
2020.

## **Dedicatoria**

A mi tía Yolanda por siempre cuidarme desde donde quiera que se encuentre,  
por todo el amor y cariño que me dio.

A mis padres por tantos sacrificios que han hecho para que culmine los  
estudios y hacer de mí una mejor persona cada día.

A mi padrastro Viera que es un segundo papa que me dio la vida.

A mis abuelos que siempre han estado presentes en todas las etapas de mi  
vida.

A todos mis amigos y compañeros de cuarto por haberlos conocido y juntos  
haber pasado estos cinco maravillosos años.

A mi tutora por haberme tomado de la mano en esta etapa culminante de mi  
carrera.

***“Con mucho cariño y respeto”***

**Rodelay Fundora Morejon**

## **Agradecimientos**

A mis padres Dunia y Yesney por ser los mejores del mundo y por darlo todo para prepararme para la vida.

A mis abuelos por estar tan pendientes de mí a lo largo de toda mi vida y quererme con locura.

A mis amigos por haberme dado la oportunidad de conocerlos y pasar con ellos los mejores años de mi vida.

A Raúl por ayudarme siempre en la realización de este trabajo.

A los profesores que me han impartido clases a lo largo de la carrera, para formar parte indispensable en mi formación como profesional.

A mi tutora por brindarme todo su conocimiento, dedicación e inteligencia para la realización de la tesis, sin su ayuda no hubiese sido posible realizar este sueño.

***A todos, de todo corazón,***

***MUCHÍSIMAS GRACIAS***

## **Resumen**

La presente investigación fue realizada en la Empresa Eléctrica de Matanzas, creada a partir de la Organización Básica Eléctrica Matanzas (OBEP Matanzas), en enero del 2001 como parte de las transformaciones del Perfeccionamiento Empresarial. La investigación tiene como objetivo general la caracterización de un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en los puestos de trabajo pertenecientes al Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica de Matanzas. En el transcurso de la investigación se analizaron diferentes herramientas y técnicas para la recopilación, procesamiento y análisis de la información entre las que se encuentran: trabajo grupal, revisión y análisis de documentos, Microsoft Visio y gestor bibliográfico End Note. Como resultado, se describió un procedimiento en aproximación al propuesto por Pérez Muiños (2013)[1] el cual parte de la elaboración de las competencias de la organización y sus procesos, alineadas con las competencias de los puestos de trabajo objetos de estudio.

## **Abstract**

This research was carried out at the Matanzas Electric Company, created from the Matanzas Basic Electric Organization (OBEP Matanzas), in January 2001 as part of the transformations of Business Improvement. The research has as a general objective the selection of a procedure for the preparation of the profesiograms in the jobs belonging to the Human Resources Department of the Matanzas Electric Company. Throughout the research, different methods, techniques and tools will be used, among which are: information gathering, processing and analysis such as: brainstorming, group work, document review and analysis, the Delphi method, surveys, Kendall coefficient, interviews, method of selection of experts and questionnaires, Visio and bibliographic manager Final note. As a result, an approach to the procedure proposed by Pérez Muiños (2013)[1] was selected, which starts from the elaboration of the organization's competences and its processes, aligned with the competencies of the jobs under study.



## Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Marco teórico referencial.....	7
1.1. Gestión del Capital Humano .....	7
1.1.1. Capital Humano.....	9
1.1.2. Rasgos y tendencias de la actual GCH .....	10
1.2. Análisis y descripción de los puestos de trabajos .....	12
1.2.1. El perfil profesional y profesiograma.....	15
1.3. Gestión por Competencias.....	16
1.3.1. Competencias Laborales .....	18
1.3.2. Modelos de gestión por competencias laborales .....	20
1.3.3. Perfil por competencias .....	21
1.4. Gestión del Capital Humano en la Empresa Eléctrica de Matanzas ...	23
Conclusiones parciales .....	26
Capítulo II: Caracterización de la entidad objeto de estudio y diseño metodológico de la investigación.....	27
2.1. Caracterización de la empresa.....	27
2.1.1. Caracterización del Capital Humano .....	30
2.1.2. Estructura organizativa de la empresa .....	31
2.2. Identificación, representación y caracterización del proceso .....	32
2.3. Selección de un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas .....	37
Conclusiones parciales.....	49
Conclusiones.....	50
Recomendaciones.....	51
Referencias Bibliográficas .....	52
Anexo .....	55

## **Introducción**

Hoy en día la globalización ha causado, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos y dirigir los mismos y sus organizaciones, y con ello niveles más elevados de habilidades requeridas, e inevitablemente niveles más altos de estrés. El lograr que dichos procesos resulten de manera eficiente, es decir, que eleve la productividad y redunde en el retorno de inversión en capital humano, requieren de una gestión de recursos humanos basado en competencias. Por ello, las empresas deben adaptarse, e incluso, anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando los aportes de su capital intelectual con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.[2]

El mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad, por ello se vuelve más exigente. Desde los años 80's se han observado cambios que han afectado drásticamente la forma de vida; los adelantos tecnológicos ocurren sin ni siquiera anunciarse, la globalización es un fenómeno mundial que está afectando la economía de los países y en especial los latinoamericanos, pues liga la supervivencia de sus organizaciones con su capacidad de competir en un mercado abierto. Estos cambios en el entorno obligan a las organizaciones a replantear sus estrategias de producción y consecuentemente su modo de manejar el personal, de modo tal que se vuelven cada vez más exigentes con sus colaboradores.

En la actualidad ha aumentado considerablemente el reconocimiento sobre el papel determinante que juegan los conocimientos, actitudes y habilidades de los trabajadores en la gestión de las organizaciones, lo que conlleva a una concepción aún más avanzada y abarcadora, la Gestión del Capital Humano (en lo adelante GCH).[3]

La instalación de un modelo de Gestión por Competencias, supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa.[4]

En el futuro, triunfarán las empresas que sean capaces de desarrollar su potencial, prestando la mayor atención a los recursos humanos. La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada solamente en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está además en la gente que en ella participa".

La gestión por competencias es asumida para hacerla funcional u operativa a través de presupuestos teórico metodológicos y una de las consideraciones fundamentales está basada en que la selección de personal es un proceso que es realizado mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa u organización específica. La selección de personal es una actividad clave de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en íntima relación con las competencias laborales y las competencias clave de la entidad.[5]

El concepto de competencia laboral emergió en los años ochenta con fuerza en algunos países industrializados, como una respuesta a la necesidad de impulsar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y el productivo. La competencia laboral pretende ser un enfoque integral de formación que desde su mismo diseño conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general, con el mundo de la educación. La aplicación de un sistema de competencia laboral surge como una alternativa atractiva para impulsar la formación y educación hacia un mejor alcance entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general.

La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas "serán capaces de hacer" en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión del Capital Humano, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. Además, parte de la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos.

La GCH es un término que trae consigo un sin número de términos que no deben ser obviados a la hora de la realización de una investigación relacionada, pues entre estos destaca el de competencia, cuyo concepto empieza a utilizarse como resultado de las investigaciones de *David McClelland* en los años 70, las cuales se enfocan en identificar las variables que permiten explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituye la demostración de la insuficiencia de las tradicionales tesis y pruebas para predecir el éxito a través del desempeño laboral. *McClelland* logra confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describe tales factores se centra más en las características y comportamientos de las personas que desempeñan los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.[6]

Uno de los sistemas que mayor evolución ha presentado en las últimas décadas, lo constituye la Gestión del Capital Humano, transitando desde sus inicios por la clásica administración del personal hasta un modelo de gestión integrada con enfoque estratégico y por procesos, que promueve la competencia, el desarrollo y la motivación laboral del recurso más valioso de una organización: el hombre.

En la actualidad ha aumentado considerablemente el reconocimiento sobre el papel determinante que juegan los conocimientos, actitudes y habilidades de los trabajadores en la gestión de las organizaciones, lo que conlleva a una concepción aún más avanzada y abarcadora. La fuerza que sostiene a una organización se encuentra en su personal, en sus sistemas de integración, en sus capacidades y en su grado de compromiso personal y hacia la organización. En muchas ocasiones, el triunfo o fracaso no reside en lo que se percibe a simple vista en las organizaciones, sino en el conocimiento y aprovechamiento de las capacidades y habilidades de las personas para el logro de los objetivos que se hayan propuesto.

En el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba se retoman los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución del VI Congreso, ratificados por la Asamblea Nacional del Poder Popular, para

actualizar el modelo económico cubano, con el objetivo de construir una sociedad socialista próspera y sostenible, cuyo modelo de gestión reconoce y promueve además de la empresa estatal socialista, como forma principal en la economía nacional, otras formas de gestión no estatal y que tiene como fundamento esencial, elevar la eficiencia del trabajo, lo que exige un sistema normativo legal atemperado a las relaciones de producción que en tal sentido se manifiestan.

A lo largo de todo el Documentos del VII Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017 se manifiesta la importancia que tiene incrementar la competitividad en todas las esferas de la economía y la sociedad mediante la aplicación consecuente de las políticas y normas de calidad y teniendo en cuenta los estándares internacionales aplicables a las condiciones de Cuba en cada momento. En las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, el Eje Estratégico del Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación tiene como objetivo general asegurar la atención, protección, motivación y estabilidad del personal altamente calificado, de mayor experiencia y de difícil reemplazo acorde con su perfil profesional y científico, así como el desarrollo de los jóvenes talentos en su vida laboral.[7]

En los lineamientos 104, 158, 210 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, en los que se destaca la importancia de incrementar la competitividad en el mercado tras el aumento de la calidad en el servicio y para ello se concibe el principio de idoneidad demostrada, por lo que se requiere proyectar la formación de fuerza calificada y competente en correspondencia con las demandas actuales y el desarrollo del país.[7]

La Empresa Eléctrica de Matanzas se ubicada en el municipio del mismo nombre, en la calle Bonifacio Byrne No. 70 entre Ayuntamiento y Santa Teresa, en el Centro Histórico de dicha ciudad Fue creada a partir de la Organización Básica Eléctrica Matanzas (OBEP Matanzas), en enero del 2001 como parte de las transformaciones del Perfeccionamiento Empresarial.

Uno de los principales cambios del Decreto 334 del 2018, trata sobre la metodología para la implementación del sistema de dirección y gestión empresarial, donde se retoma el término de profesiogramas sustituyendo el de perfiles de cargo por competencia.

La entidad tiene definido los perfiles de cargo de algunos puestos de trabajo, sin embargo, los mismos se encuentran desactualizados y no se ajustan a las modificaciones realizadas en el Decreto 334 de 2017. Esto provoca que la empresa posea un Sistema de Gestión del Capital Humano y un Sistema de Gestión por Competencias deficiente, debido a que no cuentan con un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas, específicamente los que pertenecen al Departamento de Recursos Humanos, ya que la empresa tiene gran interés en el mismo.

A partir de lo antes expuesto se presenta como **problema científico** de la investigación:

La no existencia de un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica de Matanzas.

Para dar un orden lógico a la investigación se elaboraron las **preguntas científicas** siguientes:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos–metodológicos que sustentan la Gestión del Capital Humano con enfoque de competencias?
2. ¿Qué procedimiento emplear para la elaboración de los profesiogramas en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica de Matanzas?

Con el fin de solucionar el problema existente en la entidad se define como **objetivo general**:

Caracterizar un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica de Matanzas.

**Tareas de la investigación:**

1. Determinación de los fundamentos teóricos–metodológicos que sustentan la temática abordada.
2. Caracterización de un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica de Matanzas.

### **Principales métodos, técnicas y herramientas empleadas.**

Para cumplir con el objetivo general y con las tareas de la investigación se utilizan diferentes técnicas y métodos como son: revisión de documentos, entrevistas, gestor bibliográfico End Note y Microsoft Visio.

### **Estructura de la investigación:**

**Capítulo I.** Marco teórico referencial: en él se abordan los fundamentos teóricos acerca de la gestión del capital humano, el análisis y descripción de puestos, la gestión por competencias y los perfiles de cargo por competencias, mediante una amplia búsqueda bibliográfica actualizada sobre autores de los últimos tiempos.

**Capítulo II.** Se realiza la caracterización de la entidad y se presenta el procedimiento a utilizar en la elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo del área con sus etapas, fases, pasos y sub-pasos.

Además, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.

## Capítulo I. Marco teórico referencial

En este capítulo se exponen los diferentes conceptos que se abordarán en toda la extensión de la presente investigación, para una mejor comprensión se muestra en la **figura 1.1** el hilo conductor del mismo:



**Figura 1.1.** Hilo conductor del Marco teórico referencial.

**Fuente:** elaboración propia.

### 1.1. Gestión del Capital Humano

En la actualidad una correcta Gestión del Capital Humano es la clave principal para el éxito de una empresa o entidad, lo cual queda evidenciado por un alto nivel de competitividad y compromiso de los trabajadores con sus respectivas funciones. En el **cuadro 1.1** se muestran algunos conceptos sobre el tema según diferentes autores.

**Cuadro 1.1.** Concepto de Gestión del Capital Humano.

**Fuente:** elaboración propia.

Autor	Año	Concepto
NC: 3000	2007	Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética,



		solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.[8]
Cuesta Santos	2010	Comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral.[5]
Mendoza	2016	Capital humano, medido como habilidades, modifica positivamente el efecto de la innovatividad sobre el desempeño, al incrementar la percepción de satisfacción con los resultados del negocio.[9]
Muñoz Cruz	2017	Es una herramienta que poseen las organizaciones y permite gestionar un conjunto de políticas, decisiones y procedimientos, teniendo en cuenta las relaciones con el entorno interno y externo, con el fin de obtener un desempeño exitoso de los trabajadores en el logro de los objetivos.[10]
Hoyle	2017	Un sistema de gestión no es más que el conjunto de elementos de una organización, interrelacionados entre sí, cuya interrelación permite establecer políticas, objetivos y procesos, en aras de alcanzar tales objetivos.[11]
Cuentas Martel	2018	La gestión del capital humano es un nuevo enfoque que considera a las personas como seres humanos dotados de un capital valioso. Las personas son, ahora, los nuevos socios de la organización, que aplican sus conocimientos y habilidades para garantizar el cumplimiento de los objetivos. En este nuevo enfoque, se persigue la optimización de las habilidades de las personas, su participación,

		creatividad y mejoramiento continuo.[12]
--	--	--

El autor ha llegado a la conclusión de que la Gestión del Capital Humano comprende desde la experiencia y conocimientos profesionales hasta el sentido de pertenencia de cada trabajador para desarrollar su profesión con la calidad requerida y la eficiencia necesaria.

### **1.1.1. Capital Humano**

Hasta el siglo XIX, la inversión sistemática en Capital humano no era importante para ningún país y los gastos en educación, sanidad y formación eran irrisorios; sin embargo, con la revolución científica que se da a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador.

Como resultado de esta evolución, el siglo XX, y sobre todo a partir de los años 50 se comienza a considerar como la era del Capital Humano en el sentido de que un factor condicionante primario, del nivel de vida de un país, es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos, y los hábitos de sus ciudadanos.

A comienzos de los años ochenta, se aprecia una mayor percepción de la importancia de las personas como Capital humano y de cómo dirigirlos para contribuir a los resultados de la organización. El área de recursos humanos ha evolucionado desde una perspectiva orientada hacia lo administrativo y centrada principalmente en aspectos mecánicos, burocráticos y de control, a la etapa de desarrollo y de gestión estratégica, en donde se aprecia una mayor importancia del recurso hombre como factor clave en la organización para generar una ventaja competitiva.[13]

El Capital Humano comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral.[5]

Según Ortega Castaño, (2017) es el conjunto de conocimientos prácticos, habilidades adquiridas y capacidades desarrolladas de individuos a partir del

entrenamiento, la educación y la experiencia que tiene valor económico para una organización.[14]

Es considerado como el factor más importante de todos los recursos de la organización, debido a que posee la capacidad de pensar, razonar y brindar un valor agregado, a través de un desempeño óptimo, que se manifiesta en constante evolución, por ser un activo vivo.[15]

De manera general, se puede concluir que el Capital Humano es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores que debe manifestar el personal de una entidad con el propósito de alcanzar un nivel de desempeño superior en sus actividades, para lograr así mayor productividad y eficiencia como resultado en su trabajo.

### **1.1.2. Rasgos y tendencias de la actual GCH**

Para Cuesta Santos, (2010)[5], los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el Siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

- Los recursos humanos se convertirán en los inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los recursos humanos y en particular su formación es una inversión y no un coste.
- La GRH no se hace desde un departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y además de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- La GRH eficiente ha superado al Taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación e implicación de los empleados en todas sus actividades.

- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

Otras de las nuevas exigencias del mundo actual son:

- El principal activo de toda organización son sus empleados, los cuales juegan un papel protagónico en cada una de las operaciones que se realizan en las empresas.
- Los gerentes de recursos humanos son los encargados de colocar el talento humano en cada uno de los puestos de trabajo, gente que rienda los frutos que la empresa espera y que en todo momento se sientan identificados con los objetivos a lograr.
- El rendimiento de cada trabajador depende mucho de la profesionalidad de la Dirección de Recursos Humanos.
- La calidad de la dirección estratégica que se implante tiene mucho que ver con la participación de los recursos humanos en esos procesos en los diferentes niveles.

La implementación de las estrategias y de los objetivos que conducen a ellas, está interrelacionada con la gestión integral de los Recursos Humanos.[16]

Magallanes (2010)[17] plantea que las tendencias de la actual GRH:

- Rejuvenecimiento de la empresa y disminución de costes fijos: En los últimos tiempos hemos asistido a la aplicación de diferentes fórmulas de regulación de empleo. En ocasiones acudiendo a prejubilaciones lineales y al mismo tiempo contratando jóvenes de coste más bajo.
- Aligeramiento de “peso” propio: Como fórmula conservadora se sigue acudiendo al trabajo temporal, sirviendo en ocasiones como procesos de preselección de personas. También se está extendiendo el “outsourcing”, cada vez ampliado a más temas y funciones. Se está comenzando a poner en marcha el outsourcing estratégico.

- Aplicación más extensiva de la tecnología: Aunque el tele-trabajo no ha avanzado en la medida en que se pensaba hace unos años, está dando resultados siempre que no sea una reconversión al 100% y se seleccione adecuadamente qué actividades y personas pueden ser objeto y agentes para trabajar a distancia
- Aprovechamiento de las diferencias: Cada vez más la globalización es un hecho del cuál se trata sacar ventajas. Y una de ellas es la diversidad de la fuerza laboral tanto en el territorio nacional como a través de alianzas y asociaciones transnacionales. Otra de las diversidades es la de género que sin duda su eficiente gestión va a redundar en la forma de trabajar en el futuro.

## **1.2. Análisis y descripción de los puestos de trabajos**

Carrasco, (2009)[18] plantea que son múltiples las aplicaciones que se pueden derivar del análisis y descripción de puestos de trabajo fundamentalmente para el área de recursos humanos, entre ellas se encuentran:

- Diseño organizacional: la definición de puestos y su diferenciación junto con las agrupaciones pertinentes constituyen el primer nivel de creación y diseño de departamentos, secciones.
- Manuales de funciones y procedimientos: formaliza las informaciones sobre los puestos y los procedimientos y procesos de los flujos de trabajo.
- Selección del personal para los puestos que se tengan que cubrir.
- Ayuda a establecer los criterios de promoción y a clarificar las destrezas y conocimientos que se requieran.
- Desempeño y evaluación de resultados: establecer los objetivos del puesto y los niveles de eficacia y eficiencia, difícilmente puede hacerse esto si no se conoce las responsabilidades, tareas y objetivos del mismo.
- Formación y desarrollo: permite una planificación objetiva y detallada de la formación al establecer las aptitudes necesarias para el desempeño del puesto.

- Seguridad y salud laboral, el análisis y descripción de puestos de trabajo recoge las condiciones ambientales, físicas en las que se desenvuelve la actividad laboral del puesto. Además, detalla las condiciones de fatiga, estrés, posturas forzadas, movimientos indebidos.

Según Marín, (2012)[19] El análisis y descripción de puestos de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye hacer realidad cualquier proyecto de la organización, permite diseñar y ordenar el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que realiza un conjunto de trabajadores de una empresa.

Fernández, (2017)[20] Es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa.

Análisis de puestos de trabajo (APT): generalmente nos referimos al mismo tipo de análisis cuando oímos hablar de análisis de tareas, análisis de trabajo, análisis de puestos, todas ellas se refieren a una misma cuestión, el puesto de trabajo como unidad de gestión de la división del trabajo.

Descripción de puestos de trabajo (DPT): es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado del APT. Es, definitiva, un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades.

El análisis y descripción del puesto de trabajo es un método que consiste en la obtención de información acerca de las actividades y funciones de un puesto de trabajo para llevarlo por escrito a un documento el cual será guía en la selección del trabajador más idóneo y su evaluación conjuntamente.[21]

Son múltiples las aplicaciones que se pueden derivar del análisis y descripción de puestos de trabajo fundamentalmente para el área de recursos humanos, entre ellas se encuentran:

- Diseño organizacional: la definición de puestos y su diferenciación junto con las agrupaciones pertinentes constituyen el primer nivel de creación y diseño de departamentos, secciones.
- Manuales de funciones y procedimientos: formaliza las informaciones sobre los puestos y los procedimientos y procesos de los flujos de trabajo.
- Selección del personal para los puestos que se tengan que cubrir.
- Ayuda a establecer los criterios de promoción y a clarificar las destrezas y conocimientos que se requieran.
- Desempeño y evaluación de resultados: establecer los objetivos del puesto y los niveles de eficacia y eficiencia, difícilmente puede hacerse esto si no se conoce las responsabilidades, tareas y objetivos del mismo.
- Formación y desarrollo: permite una planificación objetiva y detallada de la formación al establecer las aptitudes necesarias para el desempeño del puesto.
- Seguridad y salud laboral, el análisis y descripción de puestos de trabajo recoge las condiciones ambientales, físicas en las que se desenvuelve la actividad laboral del puesto. Además, detalla las condiciones de fatiga, estrés, posturas forzadas, movimientos indebidos.[21]

El análisis y descripción del puesto de trabajo es considerado el primer proceso que debe tener en cuenta una empresa que desea implementar un Sistema de Gestión por Competencias, constituyendo la base fundamental, ya que posterior a esto será posible efectuar todos los demás procesos. Es, además, una herramienta básica para toda la Gestión del Capital Humano que permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permitiendo controlar la carga laboral y su evolución, de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización. El análisis y descripción de puestos de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye hacer realidad cualquier proyecto de la organización, permite diseñar y ordenar el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través

de una descripción sistematizada de lo que realiza un conjunto de trabajadores de una empresa.[22]

A partir de lo planteado anteriormente el autor concluye que el análisis y descripción de los puestos de trabajo es el documento que describe el puesto de trabajo, donde se determinan los requisitos que debe cumplir el trabajador para ocupar un determinado cargo.

### **1.2.1. El perfil profesional y profesiograma**

El perfil profesional es la descripción de competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional. Está compuesto por la declaración de la competencia general, la descripción de unidades de competencia, las realizaciones profesionales y los criterios de realización o ejecución, independientemente del área profesional y/o ámbito de desempeño en el que desarrolle sus funciones.[23]

El profesiograma es un documento de conexión técnico-organizativa, considerada la cumbre de análisis de puestos de trabajos, donde aparecen sus características y las competencias fundamentales que debe poseer el ocupante del puesto. El profesiograma surge de la necesidad de valorar el puesto de trabajo y los trabajadores que lo desempeñarán, ya que los puestos de trabajo y las empresas no son iguales, de manera que es necesario realizar unas medidas sobre las características requeridas para poder valorar su efectivo cumplimiento y los candidatos ideales que pueden formar parte de la empresa en este puesto concreto.[24]

Por tanto, debe recoger obligatoriamente con respecto a los puestos de trabajo:

- La denominación del puesto de trabajo.
- Su descripción profesional.
- Su descripción técnica.
- Su descripción orgánica.
- Otras características y necesidades que se pudieran requerir.



Por otra parte, debe estar compuesto de seis denominaciones concretas de los puestos:

- La identificación del puesto de trabajo.
- El objetivo.
- Las responsabilidades.
- Las relaciones.
- Las condiciones físicas que se requieren para el trabajo, así como sus riesgos.
- Los requerimientos que se exigen para ocupar el puesto.

Una vez analizados los criterios antes expuesto, a juicio del autor el perfil profesional o profesiograma es el conjunto de características y condiciones de desarrollo profesional que está compuesto por la descripción de las competencias y capacidades requeridas e incluye las funciones reales de los trabajadores, de ahí la necesidad de gestionar por competencias el Capital Humano en la organización. Es la descripción de las características que debe poseer el aspirante idóneo a un puesto de trabajo, así como el conjunto de actividades que va a desempeñar.

### **1.3. Gestión por Competencias**

En la actualidad, las competencias constituyen el punto que conecta los comportamientos individuales con la estrategia de la organización, es por ello que su gestión se transforma en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal, capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.[25]

A continuación, el siguiente cuadro refleja varias definiciones de Gestión por competencias dada por diferentes autores:

**Cuadro 1.2.** Conceptos de gestión por competencia.

**Fuente:** elaboración propia.

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Concepto</b>
--------------	------------	-----------------

Ingram	2015	En términos sencillos, es algo que una persona o la organización es competente en realizar. Las competencias son una mezcla de talentos naturales y habilidades practicadas, y pueden apartar a los individuos y las organizaciones de otros en el mercado. Ciertas competencias, sin embargo, son altamentepreciadas en la población en edad laboral y el mundo de los negocios, incluyendo aptitudes de liderazgo y habilidades interpersonales.[26]
González Verde	2016	Nace de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales y buscando explicar el desempeño laboral exitoso; por lo que debemos asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la Gestión de Recursos Humanos.[27]
Ortega Castaño	2017	La gestión por competencias como un programa sistematizado y desarrollado con el propósito de definir perfiles profesionales centrados en las habilidades que debe desarrollar el personal que ocupa el cargo, que den como resultado una mayor productividad y adaptación al negocio según sus necesidades operativas, de manera proactiva, con la identificación de puntos de excelencia y puntos de carencia.[14]
Muñoz Cruz	2017	Es la forma de gestión mediante la cual se evalúan las aptitudes, destrezas y habilidades personales de cada trabajador, unido a los conocimientos que posee, de manera que sean medibles y que contribuyan a elevar el rendimiento del individuo en un puesto de trabajo determinado, permite identificar cuáles son los talentos requeridos en los diferentes puestos de la organización, detectando cuales competencias son necesarias para desarrollar la labor en cuestión, permite capacitar al capital humano de una empresa

		para integrar en ella al mejor personal que contengan los más altos conocimientos, habilidades y cualidades personales en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios.[10]
Otero Maceira	2019	La gestión por competencias es el modelo que establece las competencias, habilidades, capacidades, destreza y conocimientos, así como también características estables de personalidad, requeridas para ocupar un cargo determinado en una entidad y el desarrollo de actividades específicas , garantiza el desarrollo y administración del potencial de los empleados de lo que saben hacer” o “podrían hacer”. [28]

De manera reducida, se entiende por Gestión por competencias a la capacidad que tiene cada empresa o institución para mover inteligentemente su plantilla, elevando el nivel de exigencia, compromiso y cumplimiento de las actividades y funciones de sus trabajadores, provocando así una mayor competencia interna y esto a su vez situaría a la empresa o institución en un elevado nivel de competencia con respecto a otras existentes en el mismo sector.

### 1.3.1. Competencias Laborales

La Organización Internacional del Trabajo, (2012) señaló que la competencia laboral es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer, engloba las capacidades y comportamientos requeridos para el ejercicio pleno de una actividad profesional o desempeño de una ocupación.[29]

Vélez White (2015) plantea que comprenden todos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes, que son necesarios para que los jóvenes se desempeñen con eficiencia como seres productivos.[30]

Las competencias laborales ciertamente son las capacidades adquiridas y demostradas en un área laboral específica, lo que se traduce como el saber hacer y el saber ser, también deben desarrollarse valores, aptitudes y

cualidades para desempeñarse eficazmente en el área laboral. Los trabajadores que cuenten con una acreditación en la que se les reconozca determinadas funciones y tareas inherentes a su ocupación, le permitirán ofertar a mejores oportunidades de empleo y estabilidad en la medida que le sean reconocidas por instituciones establecidas para ello, llevando un beneficio individual, empresarial y al país.[31]

### **Tipos de competencias laborales**

Existen diversas formas de clasificar las competencias según diferentes autores. Para el enfoque estratégico de sistema defendido por Fernando (2011)[32] las competencias laborales se estructuran en:

- **Competencias organizacionales:** son aquellos procesos o rutinas organizacionales que reflejan una capacidad demostrada para la adquisición, desarrollo y despliegue combinado de los recursos de una organización, que posibilitan el cumplimiento de la misión y alcance de la visión en incremento de su desempeño, éstas anidan un alto carácter tácito derivado de las competencias del capital humano y las sinergias creadas entre éstas y los recursos, expresándose a través de los procesos estratégicos de la organización.
- **Competencias esenciales:** son aquellas que sustentan la oferta de valor que se entrega o entregará al cliente y la sociedad, por lo que tienen una relación directa con los atributos de la mezcla producto/ servicio que son importantes para la satisfacción de sus necesidades, sin embargo, no tienen por qué ser visibles para ellos, guardando estrecha relación con los procesos claves o esenciales de la organización. Estas constituyen el centro de atención del desarrollo tecnológico de la organización y se crean en períodos de tiempo generalmente largos.
- **Competencias dinámicas:** son aquellas rutinas organizacionales dinámicas que le permiten a la organización integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para dirigir a la organización a la ejecución de la estrategia, proporcionando un alto impacto en el incremento del desempeño organizacional. Éstas conllevan a cambios sustanciales en los procesos de la organización y le

permiten a ésta ajustar su estructura de recursos y capacidades de forma dinámica en entornos altamente variables.

- **Competencias distintivas:** son aquellas capacidades (principalmente aquellas competencias esenciales) en las cuales se ha alcanzado un desarrollo superior a los competidores e impactan significativamente en la satisfacción de los clientes, y sobre las cuales debe erigirse la estrategia, siendo la fuente de creación de ventajas competitivas sostenibles. Estas se reflejan fácilmente en el posicionamiento de la organización en el mercado frente a la competencia.

Los conceptos anteriormente expuestos permiten concluir que las competencias laborales son valores que deban portar los trabajadores, tanto ético como profesional con el fin de lograr una eficiencia en el desempeño del mismo para el bienestar de cualquier empresa.

### **1.3.2. Modelos de gestión por competencias laborales**

Un modelo de gestión por competencia describe las características requeridas en una población específica, dentro del contexto de la organización, los roles de los cargos, las responsabilidades y las relaciones internas y externas. Está dirigido al mejoramiento de los resultados de la GCH sobre la base de la integración interna de todos los módulos que intervienen en el proceso de la GCH, precisando para ello de la existencia en las organizaciones del enfoque de la Dirección Estratégica y también de la Dirección por Objetivos como sistemas de trabajo. Esto contribuye a que los objetivos, estrategias y planes de acción definidos para la Gestión Integral del Capital Humano estén en correspondencia con la misión, objetivos, estrategias y acciones generales de la organización, formando parte del proceso de derivación de los mismos a todas las subdivisiones estructurales.[33]

Tres son los modelos mediante los cuales se construyen las competencias:

- **Conductista:** se originó en los Estados Unidos de Norte América. Este modelo toma como referencia para la construcción de competencias a los trabajadores y gerentes más aptos, incentivando en los demás un desempeño superior.

- **Funcional:** tiene origen en Inglaterra y toma como punto de partida el análisis funcional. Está basado en normas de rendimiento desarrolladas y convenidas por las empresas. Sus normas se basan en resultados, en el rendimiento real del trabajo.
- **Constructivista:** está basado en competencias desarrolladas mediante procesos de aprendizaje ante diversos problemas. Se originó en Francia. Parte del supuesto de que en la empresa se produce un conjunto de problemas que hay que resolver con la construcción de competencias a partir de resultados de aprendizaje, esto hace que incluya a las personas menos calificadas.[34]

Entre los principales objetivos de un modelo de Gestión por competencia se encuentran los siguientes:[35]

- Alinear la estrategia de los recursos humanos con la estrategia general de la empresa: se ha de establecer un marco de referencias para los empleados que permita dirigir su desempeño hacia los objetivos de la empresa, traduciendo en comportamiento de hoy, las necesidades organizativas del mañana.
- Mejorar la adecuación persona-puesto: la obtención del perfil competencial de los puestos y de las personas, supone para la organización una fuente de información para mejorar la adecuación entre ambos. Al posibilitar el modelo esta comparación, permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles movimientos/promociones dentro de la empresa o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.
- Integrar las distintas funciones de recursos humanos dentro del Modelo: las principales funciones de recursos humanos la selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación, el modelo para ser efectivo tiene que utilizar las competencias como “lenguaje común”.

### 1.3.3. Perfil por competencias

El perfil de competencias de los cargos de los procesos de las actividades principales de la organización se identifica mediante el análisis de la

transcripción de las entrevistas; el análisis y codificación de las conductas; las características y capacidades individuales que demuestran, tanto los trabajadores con un desempeño laboral superior, como los trabajadores con un desempeño laboral adecuado.[36]

La elaboración de los perfiles de cargo por competencias constituye una herramienta para la selección, evaluación del desempeño profesional del capital humano como competente, buscando los resultados deseados y la determinación de sus necesidades de formación y capacitación. Además, posibilita contar con una descripción de las funciones, tareas y responsabilidades del cargo y se centra en las competencias con sus diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que debe tener o desarrollar el trabajador para lograr las metas o los objetivos del cargo vinculados con los objetivos estratégicos de la empresa, asociados a los resultados que la organización pretende obtener.[37]

*Alles* (2015)[38] considera que el perfil por competencia está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas. Describe comportamientos que se pueden observar y se vincula a la estrategia, estructura y la cultura de la empresa, esto se traduce tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo, siendo la empresa quien determina cuáles son las competencias que dan lugar a un rendimiento superior en un puesto de trabajo.

Monzón Alfaro, (2018) los perfiles de competencias puede responder a qué hace, cómo se hace y para qué se hace, para ello se tiene en cuenta lo que se necesita para el puesto: requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida, conocimientos y aptitudes), requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes), responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto, condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido; así como relaciones interpersonales, los regímenes de trabajo -descanso prevalecientes y las condiciones y la cultura de la empresa.[21]

Por tanto, puede afirmar que el perfil de competencia es un documento conocido como descriptor o calificador de cargo o puesto de trabajo por competencias que expresa las capacidades que debe desarrollar el trabajador, la misión, objetivo, exigencias y responsabilidades del puesto. Es un documento legal expresado a través de resultados anteriormente evaluados.

#### **1.4. Gestión del Capital Humano en la Empresa Eléctrica de Matanzas**

Las empresas eléctricas, en su empeño de prestar un excelente servicio hacen esfuerzos sostenidos en preparar eficientemente a su personal con las competencias que requiere el puesto actual y el que ocupará en el futuro.

En el pasado las definiciones sólo se referían a categorías como: trabajador, empleado, capataz, supervisor y gerente, reflejando así, el estado de la organización del trabajo. Con el tiempo las clasificaciones fueron evolucionando en forma compleja hasta llegar a lo que se conoce hoy como análisis de puestos de trabajo, de modo que se especifican las características educativas, habilidades, conocimientos, destrezas, aún condiciones físicas del candidato a ocupar el cargo.

La empresa trabaja en el perfeccionamiento del Sistema de Gestión de Recursos Humanos para garantizar un control de los trabajadores de la organización, para ello, la formación se realiza en la UEB Escuela de Capacitación, con el propósito de lograr la formación, preparación, superación y actualización del Capital humano.

A través de las DNC, los resultados de la evaluación del desempeño y pruebas periódicas, la empresa conforma anualmente el plan de capacitación que incluye acciones internas y externas; estas últimas se ejecutan en la Escuela de la UNE, Escuela Superior del MINEM y centros universitarios del territorio o de otras provincias. Ello ha permitido que el 78.3 % de los TNS realizara estudios de postgrados, 15.4 % cursó Diplomados de diferentes especialidades y 30 ostentan la condición de Máster en Ciencias: 29 en Dirección, 1 en Ciencia de la Educación Superior. Las acciones internas están sustentadas en la creación de 6 Cátedras Adjuntas: Administración y Negocio, Gestión Comercial, Recursos Humanos, Técnica, Control y Finanzas y Sistema.



Al existir representantes de las Cátedras Adjuntas en todas las OBET y aprovechando la red interna que posee la Empresa, se implementaron cursos en los puestos de trabajo, los cuales son dirigidos por la Escuela de Capacitación. Dicha experiencia que reporta resultados positivos, sobre todo en la disminución de los costos por concepto de capacitación. Modalidad que permite una mayor implicación de las OBET en la preparación y capacitación de sus trabajadores, técnicos, especialistas y directivos.

Las proyecciones cubanas hacia la cultura de seguridad que se cultiva en cada centro laboral ya son realidad en algunos sectores como la UNE que tiende hacia la reducción de los accidentes del trabajo y una alta protección de los trabajadores. Para esto ha establecido un sistema de normas, procedimientos e instrucciones de SST, confeccionados de acuerdo a los procedimientos de calidad, implantados en todas las empresas.

Las organizaciones implementan Políticas de Seguridad Industrial en calidad de instrumento que permite prevenir los riesgos laborales, como los accidentes de trabajo. La efectividad de dichas políticas debe ir de la mano con el compromiso de las organizaciones, como una práctica eficiente de lo que es la prevención de accidentes y riesgos laborales, llamada hoy Cultura de Seguridad.

La política de seguridad industrial en la Unión Eléctrica (UNE) tiene los siguientes preceptos:

- Cumplir todas las reglamentaciones establecidas por las Leyes Cubanas, los Organismos Rectores, el MINBAS y donde se justifique desarrollar normas propias de la Unión.
- Asignar los medios y recursos necesarios y disponibles para lograr y mantener condiciones de trabajo seguras, así como mantener los riesgos al personal y a la propiedad tan bajos como pueda razonablemente alcanzarse.
- Garantizar una capacitación adecuada a todo el personal de la UNE, relacionados con los aspectos generales de seguridad del trabajo y de seguridad de la actividad concreta que realice.

- Revisar periódicamente operaciones y métodos de trabajo en actividades con implicación en la salud y seguridad de los trabajadores, a partir de la experiencia adquirida en la propia Unión o en otras instalaciones.
- Garantizar el autocontrol por parte de las Empresas y Unidades del estado de cumplimiento del Sistema de Seguridad Industrial establecido en la UNE enviando informaciones periódicas a la misma.

La Política de Seguridad en la Empresa Eléctrica de Matanzas, se define: cumplir todos los Principios Básicos de Seguridad, garantizando que las buenas prácticas estén fuertemente establecidas en la organización, aplicándolas en los procesos de generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica y en todas las actividades de apoyo, que propicien condiciones seguras y logrando comportamientos seguros, que permitan laborar en un ambiente con riesgos controlados para los trabajadores, los bienes materiales e inmuebles bajo nuestra responsabilidad, así como, al medio ambiente y la población en general. De manera que se alcance una adecuada Cultura de Seguridad y la excelencia de la actividad de Seguridad y Salud en el trabajo.

En la unidad, la identificación y evaluación de riesgos se realiza con la activa participación de los trabajadores, tomando en cuenta no sólo el marco estrecho de la actividad de un trabajador o del puesto de trabajo que éste ocupa. Es un proceso integrador, que llega a los distintos entornos en que se desarrolla el hombre que trabaja. El inventario de riesgos se elabora por áreas, según lo establece la Resolución 31- MTSS.

La información de las condiciones peligrosas en las líneas eléctricas que quedan pendientes de solución una vez concluidos los trabajos, es una tarea vital, debido a que con la eliminación de éstas se contribuye a una mayor seguridad del liniero y a evitar que ocurran sucesos no deseados que afecten tanto a las personas como a la organización.

No es preciso esperar a que ocurra un acontecimiento trágico para dar respuesta a un problema que se pudo evitar. La gestión de la empresa está marcada por el deseo de mejorar las condiciones de trabajo, tanto desde el

punto de vista técnico como humano, pues en el empeño de eliminar desperfectos y percances en colectivo, se cuida y alarga la vida útil de los trabajadores y de los recursos que se poseen, se debe siempre tener en cuenta que las mejoras continuas de las condiciones laborales, repercuten sobre la productividad y en el buen desempeño de todas las tareas en la organización donde el factor humano es clave.

### **Conclusiones parciales**

- La Gestión del Capital Humano es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para coordinar, orientar y organizar a los trabajadores de la empresa para lograr una participación activa de todos y así poder cumplir de forma eficiente sus objetivos.
- El análisis y descripción del puesto de trabajo es un método que consiste en la obtención de información acerca de las actividades y funciones de un puesto de trabajo, sus responsabilidades y requerimientos de conocimientos, físicos, mentales y de personalidad para llevarlo por escrito a un documento el cual va ser guía en la selección del trabajador más idóneo y su evaluación conjuntamente.
- La gestión por competencias es la forma de gestión mediante la cual se evalúan las aptitudes, destrezas y habilidades personales de cada trabajador, unido a los conocimientos que posee, lo que permite detectar cuáles competencias son necesarias para desarrollar la labor en cuestión.

## **Capítulo II: Caracterización de la entidad objeto de estudio y diseño metodológico de la investigación**

En el presente capítulo se realiza una breve caracterización de la entidad objeto de estudio. Además, se expone y profundiza la metodología a aplicar en la investigación y se describen además las principales técnicas y herramientas a utilizar.

### **2.1. Caracterización de la empresa**

A partir del Ejercicio Estratégico realizado en La Empresa Eléctrica Matanzas para el período 2016 – 2021, en la cual participaron los decisores de la entidad, es que se realiza la caracterización de la empresa.

La Empresa Eléctrica de Matanzas está ubicada en el municipio del mismo nombre, en la calle Bonifacio Byrne No. 70 entre Ayuntamiento y Santa Teresa, en el Centro Histórico de dicha ciudad, fue creada a partir de la Organización Básica Eléctrica Matanzas (OBEP Matanzas), en enero del 2001 como parte de las transformaciones del Perfeccionamiento Empresarial. Esta empresa pertenece al Ministerio de Energía y Minas (MINEM) y es una Empresa de la Unión Nacional Eléctrica (UNE).

#### **Misión**

- Garantizar la generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica en la provincia de Matanzas de forma confiable, estable, con eficiencia, seguridad, calidad y en armonía con el medio ambiente, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con capital humano capacitado y comprometido, contribuyendo así al desarrollo del país.

#### **Visión**

- La Empresa Eléctrica Matanzas cuenta con una red mejorada, amplia y flexible cuya descapitalización se ha reducido significativamente, por lo que se han minimizado los tiempos de interrupciones y el daño a la propiedad. Se cuenta con un personal altamente calificado y profesional que siente una alta satisfacción laboral y se encuentra plenamente implicado en la gestión de la entidad.

## **Objeto social**

- Generar, transmitir, distribuir y comercializar la energía eléctrica.

## **Objetivos estratégicos**

1. Disminuir el grado de descapitalización de la red mediante una política de modernización e inversiones sistemática y la consolidación de un trabajo de ingeniería que garantice el desarrollo constante del servicio.
2. Contribuir a la modificación de la matriz energética del país, con la construcción de parques fotovoltaico en la provincia.
3. Lograr una gestión del capital humano que garantice el bienestar de los trabajadores.
4. Lograr la certificación del sistema de gestión de la calidad por la NC ISO 9001:2015, mediante el perfeccionamiento continuo del servicio.
5. Satisfacer las necesidades de los clientes externos.
6. Desarrollar las comunicaciones internas de la empresa como vía para lograr una gestión más eficiente y un estilo de dirección más efectivo y flexible.
7. Lograr un sistema de control interno efectivo y eficaz que permita elevar los niveles de desempeño de la organización.

La intensa labor a desarrollar por la entidad tiene que sustentarse en un conjunto de valores organizacionales, que han sido redefinidos en el presente ejercicio estratégico. Siendo los más relevantes:

- Bienestar de los Trabajadores: Lograr un clima laboral de los trabajadores de la entidad, en sus necesidades fundamentales de trabajo y de vida, de forma tal que aumente su sentido de pertenencia, sean felices y logren una mejor inserción en el entorno social.
- Líderes del Sector: Ser los mejores en la UNE. Los resultados que se alcanzan en los indicadores de eficiencia y calidad y en todos aquellos nombrados por el sector eléctrico, serán superiores en esta empresa al resto de las organizaciones del mismo tipo.
- Eficientes: Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo cumpliendo con los parámetros establecidos en cada uno de los servicios, logrando el uso racional de recursos.

- Eficaces: Es la capacidad de dar una respuesta adecuada a cada problema presentado, en el momento preciso, satisfaciendo las expectativas del cliente.
- Estabilidad: Brindar o prestar un servicio continuo y con sus parámetros en norma, de forma tal que el servicio eléctrico mantenga en buen funcionamiento todos aquellos equipos y redes que de él dependen.
- Calidad: Lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, mediante un servicio, eficiente, eficaz e ininterrumpido, en los tiempos y parámetros establecidos en cualquiera de los procesos fundamentales de inversión, generación, mantenimiento, operación y comercialización de la energía. Atender correctamente al cliente.
- Seguridad: Cumplimiento consciente de las medidas de protección de seguridad y salud del trabajo establecidas por la empresa, en aras de lograr la preservación de los recursos humanos de que dispone.
- Confiable: Capacidad de la organización, reunida en un conjunto de cualidades que satisface todas las expectativas del cliente que lo hace sentirse seguro del trabajo. (Dar confianza, no miedo).
- Honradez: Es la capacidad de los trabajadores del sector, de no apropiarse de recursos materiales y financieros que se utilizan o se recaudan por la acción colectiva o individual a partir de la función estatal de la empresa.

### **Principales clientes y proveedores**

Los principales clientes del sector estatal son: MINAL, MINAG, MINTUR, INRH, MINDUST, MINED, AZCUBA.

Los principales proveedores de la empresa son los siguientes: ENERGOMAT, Empresa de Producciones Electromecánica (EPE), COPEXTEL, Prefabricados, PROVARI, CIMEX, Planta herraje; entre otros.

Esta empresa es la única que brinda el servicio de Distribución y Comercialización de la Energía Eléctrica a todos sus clientes en la provincia, constituyendo la misma un monopolio estatal socialista. Les brinda servicio a

los clientes desglosados por sectores: Sector Privado, Residenciales, No Residenciales y en el Sector Estatal.

### 2.1.1. Caracterización del Capital Humano

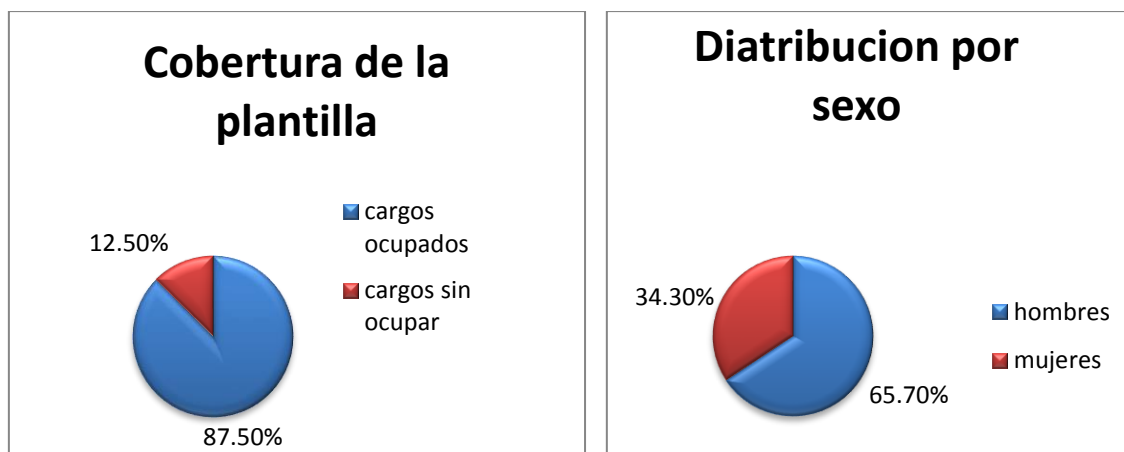
Entre los recursos con que cuenta la empresa, el más valioso es el Capital Humano. De una plantilla aprobada de 1879, se encuentra cubierta 1624, lo que significa el 87,5% de la plantilla concebida. La composición por sexo de la fuerza de trabajo muestra un predominio de hombres, estos representan el 65,7% de la fuerza de trabajo (1099 hombre), el sexo femenino constituye el 34,3% (586). Esta desproporción se justifica por el objeto social de la entidad.

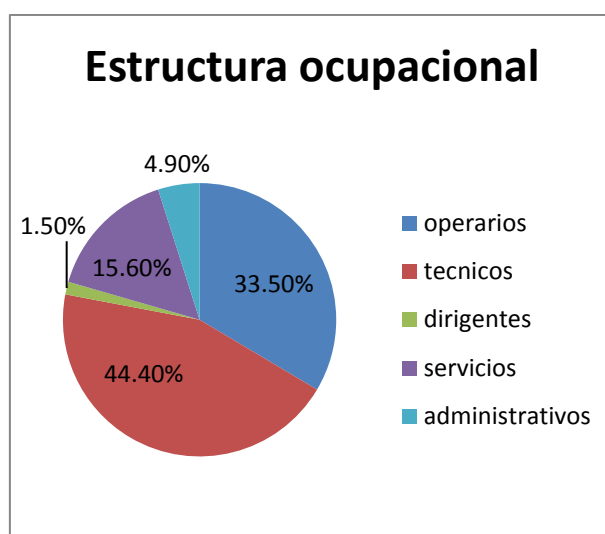
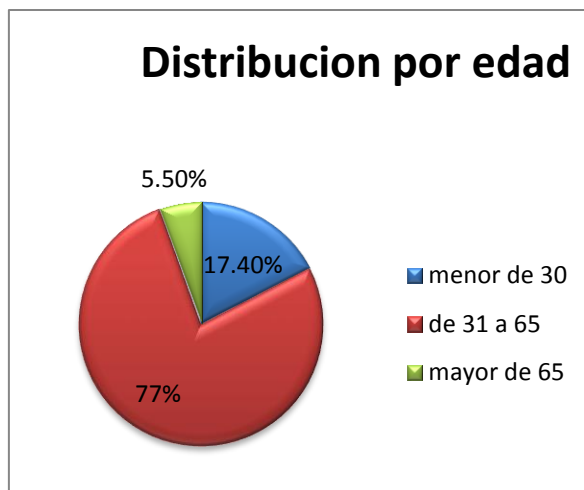
Según la estructura por edad que caracteriza la fuerza de trabajo de la entidad:

- Menos de 30 años 17,4% (293)
- De 31 a 65 años 77% (1298)
- Más de 65 años 5,5% (94)

Por tanto, puede considerarse una fuerza de trabajo relativamente joven con tendencia al envejecimiento.

La estructura ocupacional de la fuerza laboral se comporta de la siguiente forma: operarios (33.5 %) (564), técnicos (44.4%) (748), dirigentes (1.5%) (26), servicios (15.6%) (263) y administrativos (4.9%) (84).





**Figura 2.1.** Distribución de los trabajadores según la cobertura de la plantilla, el sexo, la edad y estructura ocupacional.

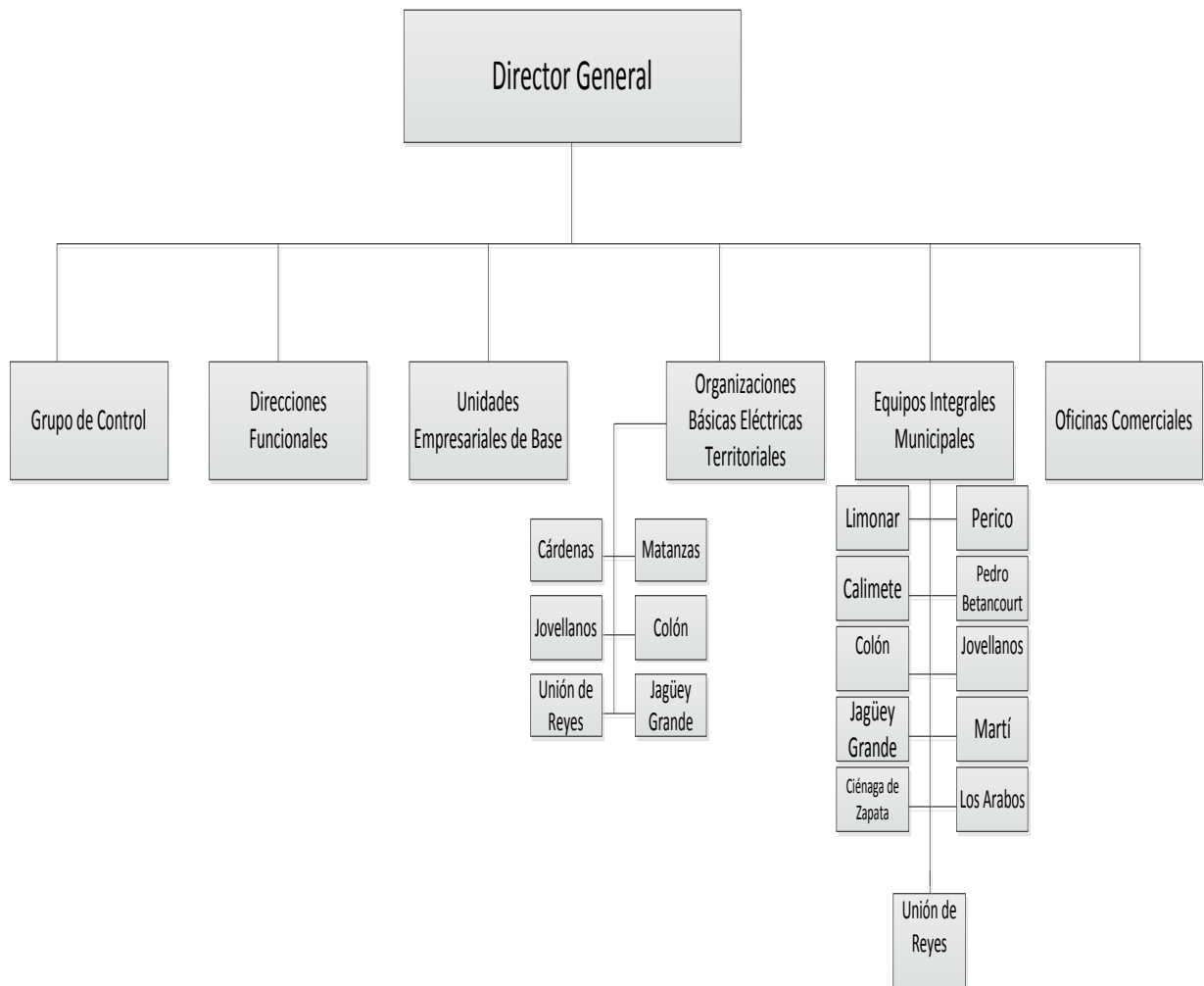
**Fuente:** elaboración propia.

### 2.1.2. Estructura organizativa de la empresa

La estructura organizativa de la Empresa Eléctrica Matanzas se encuentra formada por la Dirección Provincial de la Empresa, con el Director General, el Grupo de Control y 6 Direcciones Funcionales; 19 Unidades Empresariales de Base, 6 Organizaciones Básicas Eléctricas Territoriales: Cárdenas, Matanzas, Jovellanos, Colón, Jagüey Grande y Unión de Reyes; 11 Equipos Integrales Municipales (Limonar, Unión de Reyes, Perico, Pedro Betancourt, Jovellanos, Martí, Los Arabos, Calimete, Colón, Jagüey Grande y Ciénaga de Zapata) y 30



Oficinas Comerciales distribuidas por todos los territorios antes mencionados de acuerdo con el número de clientes.



**Figura 2.2.** Organigrama de la Empresa Eléctrica de Matanzas.

**Fuente:** elaboración propia.

## 2.2. Identificación, representación y caracterización del proceso

Los profesiogramas permiten al Departamento de Recursos Humanos definir las características, aptitudes y actitudes que deben tener todos los trabajadores, así como conocer los aspectos en los cuales deben superarse para concebir planes de capacitación que se ajusten a las necesidades reales de la entidad.

Para el desarrollo de la investigación y a petición de la empresa se seleccionó el Departamento de Recursos Humanos como proceso objeto de estudio. La misma consta de 4 puestos de trabajo, distribuidos de la siguiente forma:

- Director de Recursos Humanos
- Especialista B en Gestión de Recursos Humanos, Especialista Principal (Recursos laborales)
- Especialista B en Gestión de Recursos Humanos. Especialista Principal (Organización del Trabajo y Salario, OTS)
- Especialista B en Seguridad y Salud del Trabajo. Especialista Principal

### **Funciones específicas del Director de Recursos Humanos**

1. Dirigir la correcta aplicación de la política laboral y salarial
2. Controlar el programa de implementación de la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Empresa Eléctrica de Matanzas.
3. Diseñar, perfeccionar y hacer cumplir los sistemas de estimulación y sistemas de pagos.
4. Supervisar y asesorar metodológicamente la actividad de Recursos Humanos de las Unidades Empresariales de Base.
5. Proyectar la plantilla de la empresa de acuerdo a las necesidades manifestadas por las diferentes unidades estructurales sobre la base de estudios de organización del trabajo.
6. Orientar y supervisar los Planes de Formación y Desarrollo para cada trabajador.
7. Controlar e inspeccionar la actividad de seguridad y salud en la empresa.
8. Garantizar una estrecha colaboración con el Sindicato, la Unión de Jóvenes Comunistas y el Partido Comunista de Cuba, así como la Unión Eléctrica y otros órganos y organismos del Estado con los que tenga relaciones.
9. Rendir cuenta mensualmente al Director General de la empresa del desempeño de su dirección y del resultado de su gestión.

10. Planificar las auditorías integrales a las Unidades Empresariales de Base sobre la actividad que dirige, preparar la reserva de Cuadro para el cargo
11. Asegurar el cumplimiento de los convenios de colaboración entre la empresa, Educación Provincial y Universidad “Camilo Cienfuegos”.
12. Dirigir, controlar y evaluar la correcta aplicación de la Legislación en materia de empleo, salario, seguridad social y disciplina laboral.

### **Funciones Específicas del Especialista B en Gestión de Recursos Humanos, Especialista Principal (Recursos laborales)**

1. Realiza estudios de Organización del Trabajo, Empleo, Capacitación
2. Hace cumplir el sistema salarial y de estimulación vigente en la Empresa Eléctrica y elabora nuevas propuestas al Grupo de OTS Provincial.
3. Analiza la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación. Propone medidas técnicas organizativas para lograr un uso racional de la jornada y fuerza de trabajo.
4. Apoya los estudios que realiza el área de psicología vinculado a: fluctuación de la fuerza de trabajo satisfacción laboral, clima laboral y otros de gran relevancia.
5. Participa en la planificación, organización y ejecución de las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad. Logrando una participación activa en la Comisión de Reclutamiento y Selección de la Empresa.
6. Asesora a los directivos y especialistas principales en la elaboración de la DNC, informando a la Escuela de Capacitación de la Empresa el plan de capacitación elaborado al efecto, según modelo oficial. Además, controla la ejecución del mismo.
7. Propone y participa en la aplicación de medidas técnicas y organizativas y en la determinación de la complejidad de puestos de trabajo, empleando las técnicas correspondientes
8. Planifica dentro del Plan de Negocios de la Entidad los indicadores de trabajo y salario de las Direcciones Funcionales y UEBP.

9. Elabora e implanta, de conjunto con la organización sindical el reglamento de estimulación moral de los trabajadores de la empresa aprobado por Resolución del Director General
10. Garantiza la preservación de los recursos materiales e informativos del área mediante el establecimiento de los sistemas de protección y seguridad diseñados para la misma.
11. Realiza los contratos de trabajo, así como supervisa el cumplimiento del término del mismo.
12. Controlar, organizar y analizar la información estadística de la actividad de RRHH perteneciente a las Direcciones Funcionales y UEBP.

**Funciones Específicas del Especialista B en Gestión de Recursos Humanos. Especialista Principal (Organización del Trabajo y Salario, OTS)**

1. Controlar que se cumpla la correcta aplicación de la política laboral y salarial
2. Diseñar los sistemas de pagos logrando elevar la eficiencia y la productividad de la entidad siempre sobre la base de la legislación vigente.
3. Efectuar modificaciones en la Plantilla de Cargos sobre la base de estudios de organización
4. Capacitar al personal que atiende la actividad de Recursos Humanos en las Unidades Empresariales de Base sobre toda la legislación vigente en política laboral y salarial.
5. Coordinar y realizar las auditorías a la actividad de Recursos Humanos en las Unidades Empresariales de Base.
6. Elaborar e implantar, de conjunto con la organización sindical el reglamento de estimulación moral de los trabajadores de la empresa aprobado por Resolución del Director General.
7. Tramitar y poner en vigor por Resolución del Director General los pagos adicionales aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social Nacional.
8. Planificar dentro del Plan de Negocios de la Entidad los indicadores de trabajo y salario.

9. Controlar, organizar y analizar la información estadística de la actividad de recursos humanos.
10. Controlar el cumplimiento de los indicadores de calidad del proceso de recursos humanos.
11. Elaborar y controlar el cumplimiento del Programa de Estudio de Organización del Trabajo de la Empresa Eléctrica de Matanzas.
12. Realizar otras tareas asignadas por la Dirección de Recursos Humanos.

### **Funciones Específicas del Grupo Seguridad y Salud**

3. Garantizar la revisión periódica de las Normas Cubanas afines, así como de las Normas Ramales de Protección e Higiene del Trabajo y Protección contra Incendios, proponiendo los cambios necesarios para su actualización.
4. Controlar la ejecución de los contratos de medios y equipos de protección humana y contra incendios, evaluando su calidad técnica.
5. Coordinar con Capacitación para la inclusión en el Plan temático de todos los Cursos temas de Seguridad y Salud en el Trabajo (Socorrismo, Impacto Ambiental, Protección contra Incendios, Protección del Trabajador, Evaluación de Riesgos, etc.).
6. Impartir conferencias, seminarios, etc. sobre técnicas de seguridad industrial (Cultura de Seguridad, Prácticas de Socorrismo, Comportamiento Humano, Gestión de Riesgos, Protección contra Incendios, Impacto Ambiental, etc.)
7. Realizar la revisión y aprobación, con el objetivo que garanticen bajos niveles de riesgos, de los proyectos, trabajos de rehabilitación, modificaciones y puestas en marcha que se realicen en las instalaciones de la Industria Eléctrica.
8. Creación del Comité de Expertos de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Empresa Eléctrica Matanzas, controlando su funcionamiento de acuerdo al reglamento aprobado al efecto.
9. Realizar estudios de Riesgos y Confiabilidad de los Sistemas más vulnerables dentro de los procesos tecnológicos de la entidad, así como dictar medidas para disminuir dichos riesgos.

10. Evaluar los mantenimientos programados con criterios de Seguridad, proponiendo las medidas necesarias para disminuir los riesgos.
11. Diseñar los indicadores de accidentalidad de cada entidad de la Empresa Eléctrica de Matanzas, controlando mensualmente su cumplimiento.
12. Supervisar los presupuestos de Seguridad y Salud en el Trabajo de las entidades de la Empresa Eléctrica Matanzas, a partir de los estudios de riesgos efectuados en cada una, controlando su ejecución mensualmente.
13. Participar en la evaluación de los proyectos de nuevas inversiones referentes a la aplicación de los requisitos de seguridad previstos en la legislación de Seguridad del Trabajo vigente, a su nivel;
14. Realizar otras tareas asignadas por la Dirección de Recursos Humanos.

### **2.3. Selección de un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas**

Para la confección de este epígrafe se consultaron diversas metodologías entre las que se encuentran: Manrique Castellini y González Verde (2010)[39] ; Pérez Muiños (2013)[1]; Monzón Alfaro (2018)[21]; Rodríguez González (2019)[40]. Se seleccionó el procedimiento que expone en Pérez Muiños (2013)[1], para la elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo, donde se realizaron algunas modificaciones como: la aplicación del profesiograma y se incluye al profesiograma las funciones o actividades reales del puesto de trabajo.

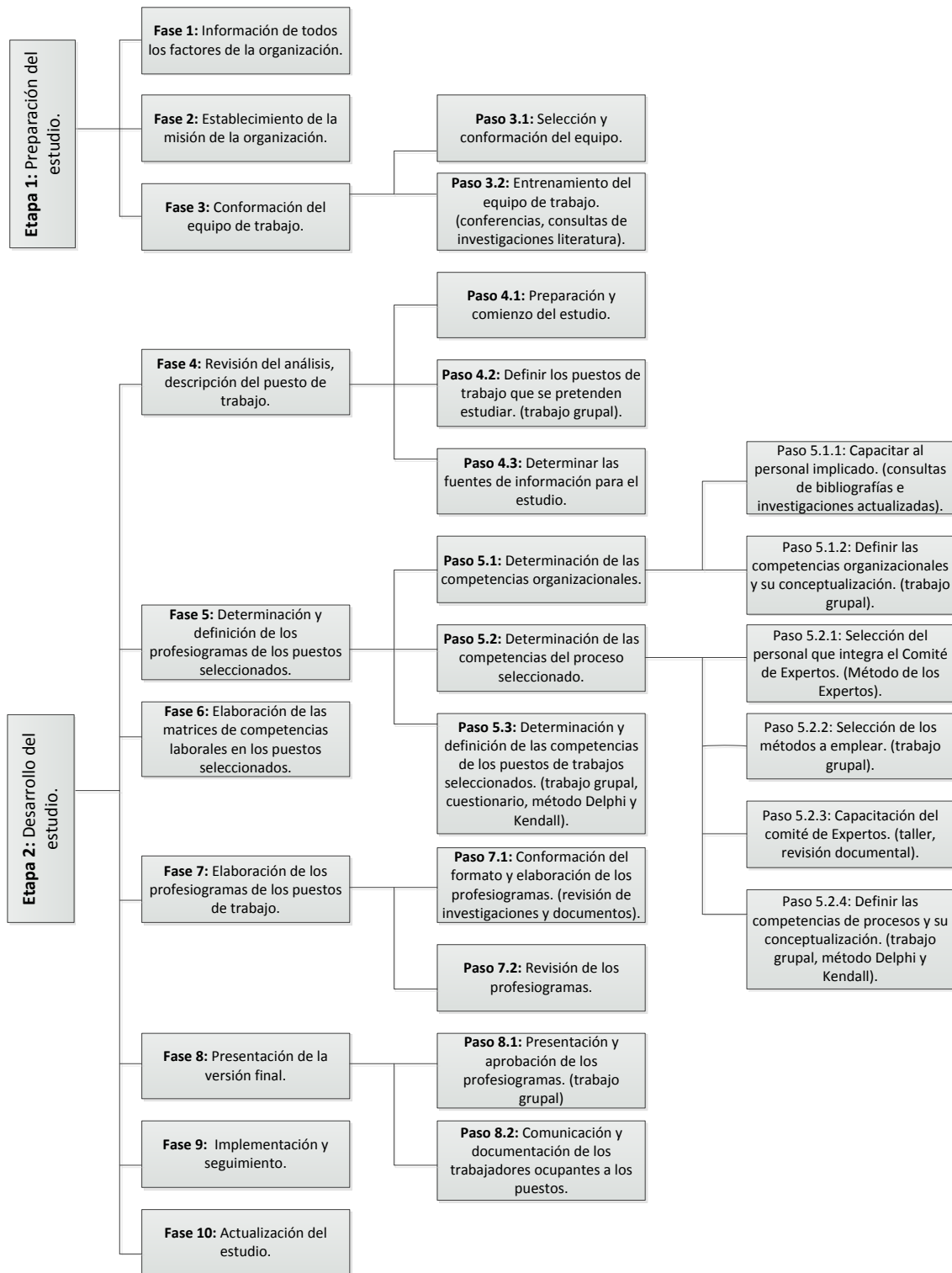
#### **Cuadro 2.1.** Fortalezas de los procedimientos analizados.

**Fuente:** elaboración propia.

<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Fortalezas</b>
Muñiz Izquierdo y González Verde	2010	Análisis y descripción del puesto de trabajo el cual define las competencias y la conceptualiza.[27]
Pérez Muiños	2013	Elaboración de los perfiles de cargo por competencias, el mismo está formado los

		perfiles de cargo por competencias junto con las matrices de competencias y los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que las componen.[1]
Monzón Alfaro	2018	En aproximación al procedimiento de Pérez Muiños (2013)[1], existe un modificación al utilizar la plataforma informática EVAC.[21]
Rodríguez González	2019	Utiliza exactamente el mismo procedimiento planteado por Pérez Muiños, (2013).[40]

En la **figura 2.3** se muestra la estructura de la metodología seleccionada.



**Figura 2.3:** Descripción del proceso seleccionado

**Fuente:** en aproximación a Pérez Muiños, 2013[1]

### **Etapa I. Preparación del estudio.**

**Fase 1.** Información a todos los factores de la organización.



En reunión con todos los factores de la unidad, se expone la importancia que tiene contar con los profesiogramas en los diferentes procesos, y la necesidad de comenzar de inmediato el estudio utilizando el procedimiento como una guía para poder desarrollar el trabajo.

**Fase 2.** Establecimiento de la misión de la organización y áreas.

Se debe realizar un ejercicio estratégico donde quede definido entre otros aspectos la misión de la organización utilizando las técnicas propuestas para ello, si ya existe la Proyección Estratégica en la unidad, entonces se adoptará de esta la misión de la organización y de las áreas o grupos de trabajo propuestos para el estudio.

**Fase 3.** Conformación del equipo de trabajo.

**Paso 3.1.** Selección y conformación del equipo de trabajo.

El equipo de trabajo se conforma por un grupo de especialistas que reúnen las condiciones siguientes; amplios conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo en los puestos de trabajo objeto de análisis, experiencia de trabajo, decisión y voluntad para participar en el estudio, que sea un personal comunicativo, con habilidades para el trabajo en equipo, proclive al cambio y con reconocimiento de calidad en su labor. Debe participar como asesor de este trabajo un especialista de la Dirección de Recursos Humanos de la organización para apoyar la capacitación, además de que mediará como consultor entre la organización y el equipo de trabajo.

**Paso 3.2.** Entrenamiento del equipo de trabajo.

Se realiza el entrenamiento del equipo a través de cualquiera de las vías siguientes: talleres, discusión grupal, seminarios, conferencias, debates, entre otros; donde se abordan los aspectos fundamentales sobre la GCH, el análisis y descripción de los puestos de trabajo y la gestión por competencias.

**Etapa II. Desarrollo del estudio.**

**Fase 4.** Revisión del análisis y descripción de los puestos de trabajo.

**Paso 4.1.** Preparación y comienzo del estudio.

Se efectúa una reunión inicial con el grupo de trabajo donde se define el cronograma de trabajo y se dejan sentadas las bases para la consecución de los pasos siguientes.

**Paso 4.2.** Definir los puestos que se pretenden estudiar.

Este se realiza de igual forma en trabajo grupal, al desarrollar este paso se pueden presentar dos situaciones:

La no existencia de un previo estudio de análisis y descripción de los puestos. (Se toma como punto de partida los puestos de trabajo que son vitales para el cumplimiento de la misión de la organización).

La existencia previa de un estudio de puestos.

Según el criterio de la dirección de la organización y la dirección de Recursos Humanos, se deben indicar cuáles de los puestos son sometidos al rediseño, condicionado por una afectación del funcionamiento de los restantes subsistemas de Gestión de los Recursos Humanos, la necesidad de modificación o enriquecimiento de los puestos, o cualquier otra situación que se presente y que pueda ser solucionada con el rediseño con enfoque de competencia.

**Paso 4.3.** Determinar las fuentes de información para el estudio.

Se realiza a través de la observación y la revisión documental, constituyen fuentes de información del estudio, toda aquella documentación sobre el análisis y descripción de puestos de trabajo. Las fuentes de información que se consultan son; organigrama, misión, visión, objeto empresarial, objetivos y valores compartidos de la organización, plantilla de trabajadores, calificador de cargos, profesiograma (si existen), manuales de procedimientos, legislación vigente, registros de información y evaluaciones del desempeño.

**Fase 5.** Determinación y definición de las competencias laborales de cada puesto.

Para desarrollar esta fase es necesario acometer los pasos y sub pasos siguientes:

**Paso 5.1.** Determinación de las competencias organizacionales.

Estas son el conjunto de características de la organización, vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores corporativos y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

A través del trabajo grupal en el Consejo de Dirección ampliado se realizan las actividades siguientes:

#### **5.1.1** Capacitar al personal implicado sobre gestión por competencias.

Se ofrece una reunión a los miembros del Consejo de Dirección y demás personal implicado donde se les proporciona información apoyada en la revisión bibliográfica y estudio de investigaciones actualizadas sobre la gestión por competencias.

#### **5.1.2** Definir las competencias organizacionales.

Se analizan las competencias más significativas y se determinan las que más se ajustan a la organización. Luego se conceptualizan aquellas competencias organizacionales que resulten seleccionadas para la unidad.

**Paso 5.2.** Determinación de las competencias del proceso seleccionado y las áreas.

Son las competencias que corresponden a cada proceso y sus áreas, en este paso se realizan las actividades siguientes:

#### **5.2.1** Selección del personal que integrará el comité de expertos a través del Método de selección de expertos.

Se utiliza cuando el sistema objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado. Las decisiones que corresponden a este tipo de sistema son más complejas, por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y la ausencia de información dificulta el desarrollo de las etapas que deben seguirse. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso. Este método se sustenta en la

utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo.

En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo en que exista una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final. Sus características son la existencia de un facilitador cuya función es similar al método tormenta de ideas, se establece un diálogo anónimo entre los expertos individualmente, mediante cuestionarios o encuestas, la confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas, los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente, existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo al experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos de juicio aportados por los otros expertos.

**El proceso de selección de los expertos:** para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia de **Oñate, 1988**[41] el cual se determina de acuerdo con la experiencia del experto sobre su nivel de conocimiento (tal como se muestra en la **tabla 2.1**) y respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes de argumentación (como se muestra en la **tabla 2.2**) que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

$$K = (K_c + K_a) / 2$$

K: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

Se aplica el cuestionario de encuesta al experto, en esta primera fase se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimientos o de información que posee el experto en relación con el problema que se quiere resolver. Los ítems que aparecen en la primera columna han sido obtenidos de dos fuentes: la literatura consultada acerca de las competencias que debe poseer un sujeto para calificarlo como experto en el ámbito de un problema concreto, y la opinión de personas con trabajo reconocido.

**Tabla 2.1.** Coeficiente de conocimiento.

**Fuente:** elaboración propia.

Características	Prioridad	Valoración
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0.054	
Creatividad	0.100	
Profesionalidad	0.113	
Capacidad de análisis	0.122	
Experiencia	0.145	
Intuición	0.054	
Actualización	0.127	
Colectividad	0.018	

**Tabla 2.2.** Coeficiente de argumentación.

**Fuente:** elaboración propia.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			Valoración		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13			
Experiencias obtenidas	0.24	0.22	0.12			
Conocimientos de trabajos nacionales	0.14	0.1	0.06			
Conocimiento de trabajo en el extranjero	0.8	0.06	0.04			

<b>Consultas bibliográficas</b>	0.09	0.07	0.05			
<b>Curso de actualización</b>	0.18	0.14	0.1			
<b>Total</b>	1	0.80	0.50			

### 5.2.2 Selección de los métodos a emplear

Según Muñoz Cruz, B. (2017)[10] los métodos utilizados en el procedimiento presentan los requisitos siguientes:

Método Delphi: pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro del mismo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del Comité de Expertos. Este método presenta tres características fundamentales:

- Anonimato. Ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo. Esto impide la influencia, el peso de oponerse a la mayoría o la desacreditación por errores.
- Iteración y realimentación controlada. Al presentar varias veces el mismo cuestionario los expertos van conociendo otros puntos de vista y pueden modificar su opinión.
- Respuesta del grupo en forma estadística. La información no es la opinión de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo obtenido.

El método debe contar con una cantidad entre 9 y 25 expertos para que sea válido el estudio.

El personal elegido debe ser conocedor del tema y presentar una pluralidad en sus planteamientos, lo cual puede evitar la aparición de sesgos en la información.

La esencia del método es hacer varias encuestas sucesivas sin interacción (intercambio de opiniones). Funciona del siguiente modo:

1. El grupo de análisis (quienes están aplicando el método) lanza la pregunta a los expertos, recibe las respuestas y selecciona las más comunes.
2. Se envía las características más comunes a los expertos, sin ordenar y se les pide el voto (Positivo vale 1, negativo vale 0).

Se calcula el coeficiente C

$$C = 1 - Vn/Vt$$

Donde:

**Vn**= Votación negativa.      **Vt**= Votación total.

Nota: si no hay concordancia el error es del grupo de análisis.

Método Kendall: consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un Comité de Expertos. El método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel (se debe trabajar con 7 expertos como mínimo) haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio. En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (W).

A continuación, se muestran los pasos a seguir para la realización del método.

1. Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto.
2. Sumatoria de todos los valores por fila.

$$\Sigma A_i = \Sigma E n$$

3. Cálculo del coeficiente (T).

$$T = \Sigma \Sigma A_i / K$$

4. Se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente (T).

5. Cálculo de  $\Delta$ , se hace por fila y uno por uno.

$$\Delta = \Sigma A_i - T$$

6. Cálculo de  $\Delta^2$ , se halla la sumatoria al final de la columna.

7. Posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (**W**).

$$w = \frac{12\Sigma\Delta^2}{m^2(k^3 - k)} \geq 0.5$$

Si se cumple hay concordancia y el estudio es válido.

K → Número de características.

m → Número de expertos.

Si  $W < 0.5$  se repite el estudio, de haber un número de expertos mayor que 7 deben eliminarse los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre  $m \geq 7$ .

### 5.2.3 Capacitación del comité de expertos

Se imparten talleres y conferencias y se procede a la revisión de la documentación existente; documentos del sistema de gestión integrado tales como manuales, procedimientos técnicos, procedimientos de trabajo seguro, fichas de procesos.

### 5.2.4 Definir las competencias de proceso y su conceptualización

Con un trabajo grupal se analizan las competencias que más se ajustan a los procesos debiendo estar alineadas con las de la organización, se definen y conceptualizan las mismas.

### 5.3 Determinación y definición de las competencias laborales de los puestos de trabajo seleccionados

Se realizan consultas a los titulares del puesto, al Comité de Expertos, responsables del equipo de trabajo y todo el personal implicado, se definen y conceptualizan.

**Fase 6.** Elaboración de las matrices de competencias laborales para los puestos seleccionados



Se elaboran las matrices de competencias a partir de la información que brinda el análisis y descripción de los puestos de trabajo, mostrándose los diferentes niveles de comportamiento, habilidades y conocimientos que las componen. Además, se establecen los diferentes niveles para las competencias que van desde el saber, saber-hacer, querer- saber- ser, saber- aprender y hacer-saber.

## **Fase 7.** Elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo

### **7.1** Conformación del formato y elaboración de profesiogramas

En el **Anexo #1** se muestra una propuesta de modelo del profesiograma para su elaboración teniendo en cuenta lo establecido en el Decreto 334 de 2017.

### **7.2.** Revisión de los profesiogramas

## **Fase 8.** Presentación de la versión final

### **8.1.** Presentación y aprobación de los profesiogramas

Presentación de los profesiogramas en reunión del Consejo de Dirección ampliado, con vista a su aprobación.

### **8.2.** Comunicación y documentación a los trabajadores ocupantes de los puestos

Comunicación y documentación a los trabajadores que ocupan los puestos a través de una entrevista individual.

## **Fase 9.** Implementación y Seguimiento

Durante esta etapa se pone en práctica los profesiogramas de los puestos de trabajo estudiados, verificándose a través de controles y evaluaciones con cierta regularidad el cumplimiento de lo establecido en los mismos, lo que constituye la base para el desarrollo del resto de los subsistemas de la Gestión del Capital Humano que se materializan en la Unidad.

## **Fase10.** Actualización del estudio.

Es necesaria la actualización del estudio en caso de cambio de tecnología, condiciones de trabajo o nuevos procesos, de no existir estos, al menos anualmente deben ser revisados.

## **Conclusiones parciales**

- La Empresa Eléctrica de Matanzas pertenece al Ministerio de Energía y Minas (MINEM) y es una empresa de la Unión Nacional Eléctrica (UNE), se encarga de garantizar la generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica en la provincia de Matanzas de forma confiable.
- Entre los recursos con que cuenta la Empresa, el más valioso es el Capital Humano, de una plantilla aprobada de 1879, se encuentra cubierta 1624, lo que significa el 87,5% de la plantilla concebida. Predomina el sexo masculino con un 65,7% y el 44,4% son técnicos. Además, puede considerarse una fuerza de trabajo relativamente joven con tendencia al envejecimiento ya que la mayoría de sus trabajadores están en un rango de edad de 31 a 65 años.
- Fue seleccionado una aproximación al procedimiento de Pérez Muiños, (2013)[1], para la elaboración de los profesiogramas en el Departamento de Recursos Humanos donde se describen cada uno de los elementos a tener en cuenta en las dos etapas y sus respectivas fases, pasos y sub-pasos.

## **Conclusiones**

Tras el desarrollo de la presente investigación llevada a cabo en la Empresa Eléctrica de Matanzas, se llegó a las conclusiones siguientes:

1. Se da cumplimiento al objetivo general planteado en la investigación, al caracterizar un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica de Matanzas.
2. Quedan expuestos los aspectos teóricos – metodológicos, que sirven como soporte y guía de la investigación, tras elaborar un marco teórico referencial que fundamentó temas como la Gestión del capital humano, análisis y descripción de los puestos de trabajo y la Gestión por competencias.
3. Se realizó una caracterización de la entidad y se seleccionó una aproximación al procedimiento de Pérez Muiños, (2013)[1] para la elaboración de los profesiogramas en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica de Matanzas.
4. Fue propuesto un modelo del profesiograma para su elaboración en la Empresa Eléctrica de Matanzas.

## **Recomendaciones**

Al analizar los resultados obtenidos y las conclusiones arribadas en la presente investigación, se recomienda lo siguiente:

1. Aplicar el procedimiento seleccionado en el departamento de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica de Matanzas.
2. Se debe continuar la aplicación del procedimiento seleccionado en los restantes departamentos de la Empresa Eléctrica de Matanzas.
3. Informar a toda la organización la importancia que tiene este trabajo para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión del Capital Humano.

## Referencias Bibliográficas

1. Pérez Muiños, Daliana. «Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Breezes “Bella Costa”» *Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Matanzas, Cuba., Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática.*, 2013,
2. Ramírez , M. A, V, R. «Modelo para un sistema de gestión integrada del capital humano» 2010,
3. García de Hurtado, M. and Leal, M. «Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recursos humanos a capital humano» 2018,
4. Sánchez Rodríguez, A. «Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales» *Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas*, 2007,
5. Cuesta Santos, Armando. «Tecnología de Gestión de Recursos Humanos» *Ed.3ra, Academia y Félix Varela*, 2010, 386- 402, 978-959-07-1340-8.
6. McClelland. «Testing for Competence rather than for Intelligence» *American Psychologist*, 1973,
7. «VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. ». *PCC. La Habana*, 2017, pp. 2, 14, 23,
8. Normalización, Oficina Nacional de. NC 3000: 2007. «Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario» 2007, 6,7,9,15,27,
9. Mendoza , Luis. «Desempeño, Capital Humano y Desastres Naturales: Estrategias para el sector artesanal.» 2016, 9, 29-41 2157-3182
10. Muñoz Cruz, B. «Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Industrial Ferroviaria José Valdés Reyes» *Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Matanzas, Universidad de Matanzas, Departamento de Ingeniería Industrial*, 2017,
11. Hoyle, D. «ISO 9000 Quality Systems Handbook-updated for the ISO 9001: 2015 standard: Increasing the Quality of an Organization’s Outputs: Routledge» 2017,
12. Cuentas Martel, Susan Carol «La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior» 2018,
13. Ramírez, Oscar. «Evolución del capital humano» 2010,
14. Ortega Castaño, R.E. «Elaboración de los perfiles de cargo por competencias del departamento de Gestión de la Calidad y Planificación en la Universidad de Matanzas» *Tesis de diploma, Matanzas, Universidad de Matanzas, Departamento de Ingeniería Industrial*, 2017,
15. .
16. Jorge and Alberto. «Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería» *1ra ed., Madrid, Ed. Prentice Hall, Gestión en H*, 2002, 5, 8420533335.
17. Magallanes, V. «La Gestión del Capital Humano» 2010, 28,
18. Carrasco, J. «Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local» 2009,
19. Marín, J. «Análisis y descripción de puestos de trabajo en PYMES» *European Scientific Journal*, 2012,


20. Fernández Alonso, Maydel; Vázquez Padilla, Maydeé; Dujarric Bermúdez, Gabriela María; Díaz Simón, Nadir; Soto Hernández, Hansel «Perfil por competencias laborales y modelo de selección del personal para el cargo Técnico A en Gestión de Recursos Humanos» *Universidad de La Habana. Estudiantes de psicología. Cuba*, 2015, 19-37, 1659-2107.
21. Monzón Alfaro, Yelianys «Elaboración de perfiles de cargo por competencia del área de reparación de truck en la Empresa Industrial Ferroviaria "José Valdés Reyes"» *Trabajo de Diploma, Universidad de Matanzas Sede: "Camilo Cienfuegos", Facultad de Ciencias Empresariales*, 2018,
22. Benito Rodríguez, Rosalí. «Elaboración de los perfiles de cargo por competencias del proceso de Gestión Informativo - Analítica en la Aduana Matanzas» *Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial*, 2019,
23. Sánchez, I. «Perfil profesional de Trabajo Social » 2013,
24. Soria Nicado, M. «La gestión por competencias y el profesiograma o perfil de competencia en la Gestión de Recursos Humanos» 2015,
25. Neering, Inquiry. «Leverage Competency Management to Drive Business Performance» 2015,
26. Ingram. «La Gestión del Capital Humano.» 2005,
27. González Verde, A; Muñiz Izquierdo, N. M. «Procedimiento para el diagnóstico y proyección de la formación por competencias» 2016, 37, 266-277, 1815-5936.
28. Otero Maceira, Claudia. «Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Sucursal Palmares Matanzas» *Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniera Industrial*, 2019,
29. Trabajo, Organización Internacional del. «Investigación regional: Tendencias en la demanda de competencias sectoriales en países seleccionados de América Latina.» 2012,
30. Vélez White, C.M. «Competencias Laborales Generales» *Ministerio Nacional de Educación República de Colombia*, 2015, 21, 5-7, 958-691-262-0.
31. Dorta, Gilieny Medina. «Elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales en la Unidad Administrativa Comercial Centro» *Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial*, 2019,
32. Fernando, J. «Diferenciación entre competencias Técnicas y Conductuales» 2011,
33. Ramírez de Paz, Manuel A. and Velázquez Zaldívar, Reynaldo «Modelo para un sistema de gestión integrada del capital humano» 2010,
34. Ludeña, Aida. «La Formación por Competencias Laborales» *Guía Técnico - Pedagógica para Docentes de Formación profesional*, 2004,
35. Molina, J. «Conceptos, principios y objetivos de un Modelo de Gestión por Competencias en Recursos Humanos» 2012,
36. Normalización., Oficina Nacional de. «NC 3001:2007:Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos» 2007, 8,13 y 38,
37. González Verde, A and Cabrera Ramírez, Y. «Diseño de un procedimiento para aplicar la Gestión por Competencias en los cargos técnicos» *Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Matanzas, Universidad de matanzas Camilo Cienfuegos*, 2010,
38. Alles, Martha Alicia. «The Center For Business Excellence» 2015,

39. González Verde, A; Manrique Castellini, G. «Propuesta de un procedimiento para el análisis y diseño de los puestos de trabajos (ADTP) con enfoque de competencia para la Empresa de Servicios Matanzas» *Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas Mención Gestión de la Producción y los Servicios*, Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento de Ingeniería Industrial, 2010,
40. Rodríguez González, Israel. «Confección de los perfiles de cargo por competencias laborales en el proceso de Asistencia al Contribuyente, de la Oficina Nacional de Administración Tributaria, del municipio Cárdenas» *Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Matanzas, Cuba., Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento Ingeniería Industrial, 2019,*
41. Ramos, Oñate. «Diseño de un modelo de Gestion de Cliente Interno en procesos Hoteleros» *Tesis en opcion al Titulo de Master en Gestion de Empresas Turisticas, Universidad de Matanzas cede Camilo Cienfuegos, 1988,*

## Anexo

Anexo #1: Modelo del profesiograma para la Empresa Eléctrica de Matanzas.

Fuente: elaboración propia.

	Profesiograma		Folio:					
	Entidad:		Código:					
			Edición:					
			Fecha:					
			Página:					
<b>I. Datos generales</b>								
Cargo								
Área de trabajo								
Proceso al que pertenece								
Cargos que le reportan								
Cargos a quien reporta								
Categoría ocupacional								
Grupo de escala								
Salario								
<b>II. Misión:</b>								
<b>III. Función:</b>								
<b>IV. Matriz de competencia para el cargo</b>								
		1	2	3	4	5		
<b>1. Saber    2. Saber- Hacer    3. Querer- Saber-Ser    4. Saber-Aprender    5. Hacer-Saber</b>								
<b>V. Requerimientos del cargo</b>								
Calificación formal o escolaridad								
Conocimientos específicos								
Experiencia previa								
<b>Requisitos físicos</b>					<b>1.Elemental</b>	<b>2.Medio</b>	<b>3.Superior</b>	
<b>VI. Requisitos de personalidad</b>					<b>1.No exigido</b>	<b>2.Bajo</b>	<b>3.Medio</b>	<b>4.Alto</b>
<b>VII. Responsabilidades</b>								
<b>Condiciones de seguridad y salud del trabajo</b>								
<b>Esfuerzo físico y mental</b>								
Físico:								
Mental:								
<b>Ambiente laboral</b>								
Iluminación:								
Microclima:								
Ruido:								



<b>Riesgos del puesto de trabajo</b>		
<b>Enfermedades profesionales</b>		
<b>Enfermedades relacionadas con la actividad laboral</b>		
<b>Medidas fundamentales</b>		
<b>Régimen de trabajo y descanso</b>		
<b>VIII. Cultura organizacional</b>		
<b>Expectativas del comportamiento</b>		
<b>Clima organizacional</b>		
<b>IX. Valores compartidos</b>		
<b>Realizado</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Revisado</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Aprobado</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>