



**Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Departamento de Ingeniería Industrial**

**Procedimiento para el análisis, descripción y diseño del puesto en la Empresa Genética de Matanzas**

Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial

Autor

José Alejandro Mayor Lantigua.

Tutor

Dr. C. Sergio L. Polledo Méndez

Matanzas, 2020

## **DECLARACIÓN DE AUTORIDAD**

Yo, José Alejandro Mayor Lantigua declaro ser el único autor de este trabajo de diploma, y autorizo a la Universidad de Matanzas Sede "Camilo Cienfuegos" y a la Empresa Pecuaria Genética Matanzas, a hacer uso del mismo según el fin que estimen conveniente.

---

**Firma**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del tribunal

---

Miembro del tribunal

---

Miembro del tribunal

## **RESUMEN**

La gestión por competencias laborales de los recursos humanos hoy constituye un presupuesto de impulso a la economía del país. El objetivo general de la presente investigación consiste en elaborar un procedimiento para el diseño y mejoras de puestos de trabajo en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas. Entre los métodos y técnicas desplegados destacan el análisis de documentos, la observación, la entrevista, el panel de expertos y el enfoque de sistema. Las tareas practicadas en el terreno y el uso de las tecnologías informáticas fueron premisas para la obtención del instrumento propuesto el que en su estructura armoniza etapas, fases, tareas, propósitos y vía para alcanzarlos. El proyecto se vincula con la producción de alimentos en la provincia, aspecto que confirma su actualidad y pertinencia.

## **ABSTRACT**

The administration for labor competitions of the human resources today it constitutes an impulse budget to the economy of the country. The general objective of the present investigation consists on elaborating a procedure for the design and improvements of work positions in the Genetic Cattle Company Matanzas. Between the methods and deployed techniques they highlight the analysis of documents, the observation, the interview, the panel of experts and the system focus. The tasks practiced in the land and the use of the computer technologies were premises for the obtaining of the proposed instrument the one that harmonizes stages in their structure, phases, tasks, purposes and via to reach them. The project is linked with the production of foods in the county, aspect that confirms its present time and relevancy.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> ...	4
<b>1.1. El puesto, su análisis, descripción y diseño</b> .....	4
1.1.1. Análisis de puestos de trabajo .....	6
1.1.2. Descripción de puestos de trabajo .....	11
1.1.3. Diseño de puestos de trabajo .....	16
<b>1.2. El Recurso humano y su gestión</b> .....	20
<b>1.3. Las competencias laborales</b> .....	22
<b>1.4. La gestión por competencias</b> .....	28
<b>1.5. Conclusiones del capítulo</b> .....	31
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y DISEÑO DEL PUESTO EN LA EMPRESA PECUARIA GENÉTICA MATANZAS</b> .....	33
<b>2.1. Caracterización general de la Empresa Genética de Matanzas.</b> .....	33
<b>2.2. Diagnóstico del tema en la empresa</b> .....	35
<b>2.3. Despliegue metodológico para la elaboración del procedimiento</b> ..	36
<b>2.4 Etapas ejecutivas</b> .....	39
<b>2.5. Caracterización del procedimiento diseñado</b> .....	46
<b>2.6. Clasificación del procedimiento diseñado</b> .....	51
<b>2.7. Conclusiones del capítulo</b> .....	52
<b>CONCLUSIONES</b> .....	54
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	55
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	56
<b>ANEXOS</b> .....	59

## INTRODUCCIÓN

La generación de saberes en lo que va de siglo XXI tiene su efecto importante en la economía internacional, ser cada vez más competitivo es hoy condición para el éxito. En tal sentido, las empresas contemporáneas están llamadas a desarrollar sistemas de gestión innovadores, conseguir saltos de progresión en ciclos relativamente cortos representa una ventaja estratégica.

Con razón afirmó Cuesta (2010) que la ventaja básica de las empresas en el mundo globalizado no radicará en sus recursos materiales ni energéticos, tampoco en sus recursos financieros, y ni siquiera en la tecnología, la ventaja básica de las empresas a inicios del nuevo milenio radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos.

Dijo Rodríguez (2012) que la evolución de los modelos de gestión de recursos humanos en la última década se ha caracterizado por el cambio en la concepción del personal, deja de pensarse como un costo para considerarse un recurso y, desde el punto de vista estratégico, a incorporar en todas sus actuaciones. Esto supone el surgimiento de un nuevo campo, de naturaleza multidisciplinaria, que enfatiza la importancia de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas a las empresas contemporáneas.

En opinión de Soria (2011) la clave para lograr la eficiencia, estriba en la preparación de los recursos humanos, que deben ser identificados y evaluados a través de competencias laborales según el puesto de trabajo. Es necesaria la acción de la dirección de las organizaciones para formar un personal multifuncional, con amplia formación científico-técnica, culturalmente integral; como el contexto que Cuba requiere.

El estado cubano, inmerso en un proceso de actualización de su modelo económico y social, en medio de un entorno internacional adverso, y un brote de alcance pandémico de la enfermedad *Covid-19* pone en tensión sus mejores esfuerzos por preservar la salud del pueblo y desarrollar su economía en las condiciones hacia la nueva normalidad; entonces, tiene total acierto las palabras del presidente de la República de Cuba cuando expresó: "Resulta importante el aporte de la universidad a los procesos de gobierno y su respuesta in-

mediata ante todas las solicitudes en beneficio del desarrollo económico y social del país”<sup>1</sup>

Dentro de la economía nacional la Empresa Pecuaria Genética Matanzas adquiere un peso relevante en la mejora de un genotipo vacuno productor de leche y carne, así como en la producción de cultivos varios.

La Empresa Pecuaria Genética Matanzas desde mediado de 2017 ha confrontado insatisfacciones en torno al estado de sus puestos de trabajo, manifestadas mediante la **situación problemática** (y justificativa de la presente investigación), que sigue:

- Limitaciones durante el proceso de evaluación del desempeño laboral.
- Obsolescencia del perfil de cargos vigentes a nivel de empresa.
- Incertidumbres a la hora de implementar la capacitación de las fuerzas.
- Predominio de personal con experticia y proximidad a su jubilación.
- Necesidad de avanzar integralmente hacia el perfeccionamiento empresarial.

De la situación antes descrita se define como **problema de la investigación**:

¿Cuál sería el procedimiento específico para el análisis, descripción y diseño de puestos en la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas?

Se establecen como **objetivos** a conseguir:

- General:

Elaborar un procedimiento para el análisis, descripción y diseño de puestos en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.

- Específicos:

1. Sistematizar el estado de la teoría y la práctica en torno al análisis, descripción y diseño de puestos de trabajo.
2. Diseñar metodológicamente el procedimiento para el análisis, descripción y diseño de puestos en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.
3. Validar, en las condiciones de la investigación, el procedimiento para el análisis, descripción y diseño de puestos en la empresa definida.

---

<sup>1</sup> Intervención del Presidente de la República Miguel Díaz-Canel Bermúdez en el balance de cumplimiento de los Objetivos de Trabajo del año 2019 del Ministerio de Educación Superior, el 17 de marzo de 2020.

Para el desarrollo del proceso de indagación a fin de asegurar los objetivos propuestos se formularon las siguientes **preguntas investigativas**:

1. ¿Cuál es el sistema de la teoría y la práctica referente al análisis, descripción y diseño de puestos laborales?
2. ¿Cómo diseñar metodológicamente un procedimiento para el análisis, descripción y diseño de puestos de trabajo en la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas?
3. ¿Qué argumentos son relevantes para validar el procedimiento diseñado para el análisis, descripción y diseño de puestos en la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas?

Entre los **métodos y técnicas** empleados para la obtención de datos e informaciones relevantes destacan:

Genérico: Dialéctico-Materialista.

En el orden empírico:

- La observación.
- El análisis de documentos.
- La entrevista.
- La consulta de expertos.

En el orden teórico:

- El analítico-sintético.
- Lo abstracto y lo concreto.
- Triangulación metodológica.
- El estadístico descriptivo.
- El enfoque de sistema.

El informe de los resultados investigativos queda estructurado, básicamente, con la introducción, la que expone los elementos fundamentales del diseño teórico concebido (**anexo 1**); el Capítulo I referido al estado de la teoría y de la práctica del tema; Capítulo II en el que se tratan con rigor metodológico los principales resultados del proceso investigativo. Finalmente, el informe incluye las Conclusiones generales, las Recomendaciones, la Bibliografía, así como un acápite de necesaria adición para los anexos.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene por objetivo básico sistematizar el estado de la teoría y la práctica en torno al análisis, descripción y diseño de puestos de trabajo. Como hilo conductor para su desarrollo se establece el que sigue:

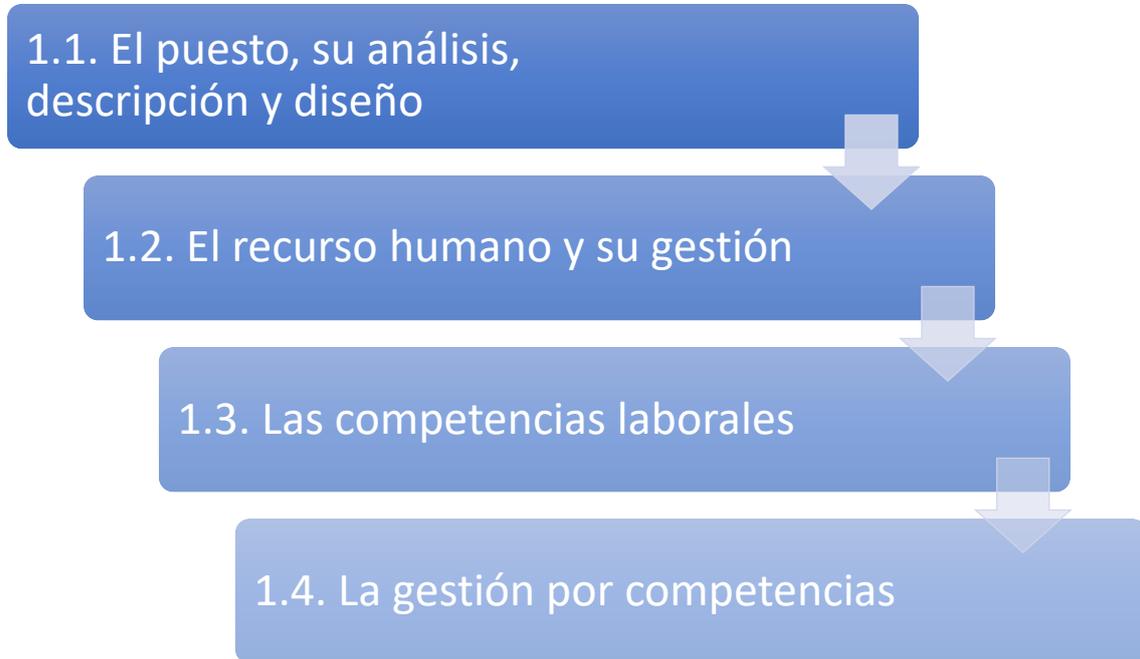


Gráfico 1. Hilo conductor del capítulo I. Elaboración propia.

### 1.1. El puesto, su análisis, descripción y diseño

Desde los umbrales de la colectividad humana, la división de actividades y tareas, durante la caza o la recolección de alimentos en condiciones hostiles fue cimentando las bases del puesto de trabajo y su integración en determinadas acciones sociales.

Con alto valor metodológico la NC 3000 (2007) consigna como puesto de trabajo: “Zona o lugar en que se ejecuta la actividad laboral por un trabajador o grupo de trabajadores equipados con instrumentos y medios de trabajo necesarios para su realización”.

El puesto, cargo de trabajo, profesiograma, perfil del cargo u otras variadas denominaciones constituye un ente esencial en la concepción y comportamiento de las organizaciones; cada trabajador, con independencia de su contenido laboral o jerarquía, actúa conforme a su puesto diseñado.

Los factores humanos tienen un peso especial en el desempeño de los puestos, y, por consiguiente, representan un aspecto de particular atención; el reto está dado en el modo de conjugar la tecnología y los intereses de las personas.

Desde la mirada de Mintzberg (1991), el puesto de trabajo (posiciones fundamentales) es un parámetro fundamental en la estructura de las organizaciones al constituir su célula funcional; puede ser para directivos, para técnicos o para dar aseguramientos.

Acerca del puesto de trabajo otros autores tienen su punto de vista.

Louart (1995). Unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Chiavenato (2017). Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

El autor de este Trabajo de diploma coincide con las miradas antes referidas en cuanto a la importancia funcional del puesto, y su nivel de integración; ambas son básicas para concebir perfiles centrados en las cualidades causalmente exitosas de sus ocupantes (competencias). Esta óptica tiene relevancia en la actualidad para Cuba, en su etapa "*postcovid*" y en particular para la empresa objeto de estudio encargada de producir alimentos para el pueblo.

El análisis, descripción y diseño de los puestos de trabajo es una herramienta que coadyuva a concebirlo de acuerdo con la función que le corresponde en la organización de la que es parte vital; de modo que el conjunto de sus exigencias lo define y diferencia dentro del colectivo laboral.

El puesto de trabajo, como la organización en su conjunto, conlleva dos momentos organizativos o de atención (Polledo (2003); Pardo (2019)): Su diseño, si anteriormente no existía de manera formal, y actualización o rediseño, si la discrepancia entre lo que deber ser y lo que es queda en el rango de leve, o media-severa, respectivamente.

De acuerdo con la situación problemática establecida en la introducción del informe para este caso se trata de actualización o rediseño del puesto; entonces es coherente el análisis, descripción y diseño como unidad de trabajo en todo el proceso de elaboración del procedimiento:

- Análisis: consiste en su descomposición conceptual a fin de precisar los elementos de interés investigativo y de innovación.

- Descripción: operación centrada en delinear el estado circunstancial de cada dimensión del puesto para definir la magnitud del cambio.
- Diseño: dada la dimensión y envergadura de las modificaciones, proyectar el nuevo modelo de puesto mejorado.

#### 1.1.1. Análisis de puestos de trabajo

El perfil del puesto establece las características de personalidad, las competencias laborales, la experiencia, la formación, e inclusive las condiciones de trabajo que el ocupante del puesto deberá idealmente de tener. El análisis de puestos es un estudio que se realiza para identificar los objetivos y las funciones que realmente se llevan a cabo por los ocupantes de un puesto específico, así como las competencias laborales que tienen estos ocupantes, y su resultado es una descripción y un perfil del puesto.

Con el análisis del cargo se pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada en el marco específico de la empresa objeto de estudio. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

De acuerdo con algunos autores se entiende esta actividad como.

Dessler (2011) El procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas.

Keith y Davis (2000) El análisis de un puesto es la recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado.

Murillo (2000) El análisis de puestos de trabajo (APT) se define como el proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las tareas, actividades, los factores técnicos y ambientales del puesto; así como las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación.

Rodríguez (2011) El análisis de puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas.

En base a los autores estudiados el autor de este trabajo considera el análisis de puestos a realizar en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas, como el procedimiento para establecer los requisitos personales y competencias que deberá tener el trabajador para desempeñarse de forma correcta, las responsabilidades que le competen y las condiciones laborales. (Gráfico 2)

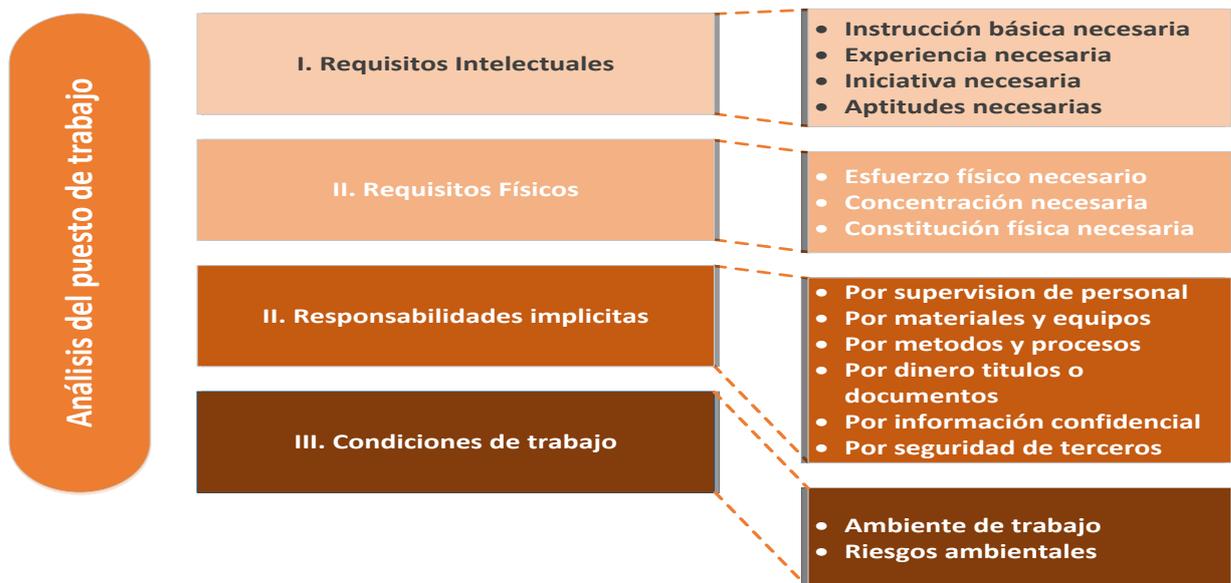


Gráfico 2. Análisis de puesto de trabajo. Chiavenato (2017)

El análisis de puestos ofrece a la empresa informaciones no solo de los puestos de trabajo, sino también de las personas que los deben ocupar, lo que contribuye a mejorar sus procesos internos con el aporte de beneficios:

- a. Beneficios para el departamento de recursos humanos.
  - Facilita el proceso de reclutamiento y selección del personal con la especificación del puesto, lo que permite elaborar su perfil y conocer cuáles son las características de las personas idóneas para el puesto.
  - Propicia la transparencia en el proceso de contratación al suministrar a las personas información no sólo sobre las exigencias y obligaciones del puesto, sino también sobre las satisfacciones susceptibles de obtenerse a través de trabajo.
  - Orienta el proceso de formación del personal. Tanto la descripción como especificación permite la preparación de programas de formación del personal dirigidos a conseguir el mayor ajuste entre los individuos y los puestos de trabajo que ocupan.

- Apoya en el proceso de valoración de puestos y armonización salarial. Las exigencias de los puestos y la ponderación de sus contribuciones permiten establecer una jerarquía de las retribuciones, de forma que puestos similares tengan también similares retribuciones.
- Contribuye a la evaluación del desempeño al identificar comportamientos y resultados que distinguen aquellos individuos que obtienen excelentes desempeños de aquellos otros que no lo consiguen.
- Permite la localización de fuentes potenciales de accidentes y enfermedades profesionales. El conocimiento de las condiciones en las que se realiza el trabajo y el "cómo" se ejecuta ponen de relieve aspectos que son susceptibles de provocar accidentes y enfermedades profesionales, con las consiguientes repercusiones para la organización.

El análisis de los puestos de trabajo es por tanto un instrumento de gestión de los recursos humanos que se convierte, al menos, en una condición necesaria para el correcto desarrollo de los otros procesos.

b. Beneficios para los gerentes de departamentos.

- Incrementa su conocimiento sobre el flujo de trabajo de su unidad, disminuyendo la incertidumbre a la hora de tomar decisiones que permiten incrementar la eficiencia de la empresa
- Mejora la selección de personal aportando conocimiento de causa en el proceso de selección, disminuyendo juicios de valor y sesgos.
- Optimiza la evaluación objetiva de sus subalternos, permitiendo ofrecer una retroalimentación útil y objetiva sobre su desempeño.
- Apoya a los directivos de línea en el reparto de tareas, responsabilidades y poderes, evitando de esta forma solapamientos que originen conflictos en la organización.
- Posibilita la descentralización del control al establecer los objetivos y funciones de los puestos de trabajo como conocimiento público al alcance de todos los miembros de la organización.

c. Beneficios para los empleados.

- Permite conocer y comprender mejor los deberes del puesto, apoyando su desempeño profesional sin problemas.
- Puede ser utilizado como una guía para su autodesarrollo.

- Los datos obtenidos pueden ser utilizados para distribuir la carga de trabajo entre los empleados, de forma que se eviten situaciones discriminatorias entre éstos. Carrasco (2009)

Con el fin de obtener esta información existen varios métodos distintos a aplicar a un puesto de trabajo, para esta investigación y debido al marco en que se desarrolla, se consideraron algunos de los más utilizados según Padilla (2013):

- Observación directa. Consiste en observar y registrar las actividades y conductas que realiza el ocupante del puesto en el mismo lugar y momento en que se desarrollan. Recomienda para aplicarlo a trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos, por su alto costo de tiempo para el analista no se recomienda para trabajos complejos. Estas observaciones las puede hacer directamente el analista o a través de algún medio de registro, como por ejemplo una cámara de video. Este método da objetividad y credibilidad y debe abarcar varios titulares del puesto para analizar el comportamiento normal de todos.
- Entrevista. Consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Altamente recomendado por ser el más efectivo, ya que recoge la información directamente de aquel que mejor conoce el puesto, aunque su funcionalidad depende en gran medida de que el entrevistador la desarrolle correctamente. Puede realizarse de forma individual o grupal, según el nivel de información necesario y el tiempo disponible. El método permite obtener información acerca de todos los aspectos del cargo, así como eliminar dudas y desconfianzas al ser una interacción frente a frente entre el analista y el empleado.
- Cuestionario. Obtiene la información por medio de una serie de preguntas previamente elaboradas que se le entregan a los ocupantes del puesto, sus superiores inmediatos o expertos conocedores de los mismos. Recomendado para el análisis de grandes cantidades de cargos semejantes. A pesar del ahorro sustancial de tiempo que brinda, es muy susceptible de la interpretación, por lo que deberá estar elaborado lo más claros posibles sin extras innecesarios que puedan entorpecer la comprensión.
- Reunión de expertos. Es igual que la entrevista de grupo, a excepción de que los componentes de la reunión son expertos en el trabajo a analizar

(superiores de los empleados encargados de realizar el trabajo, ingenieros de diseño, formadores, etc.). Se debe implementar a conciencia ya que consume tiempo de personas que juegan un papel importante dentro del marco de actividades de la empresa.

- Diarios laborales. Procedimiento mediante el cual el empleado registra todas las actividades que ha realizado en un periodo de tiempo determinado. Este método permite conocer aspectos críticos del puesto de trabajo que son cruciales para un buen desempeño, por lo que es útil cuando el objetivo es la Evaluación del Rendimiento. Constituye un aspecto a tener en cuenta el carácter del trabajador, ya este puede exagerar la importancia de su puesto y del trabajo que realiza.
- Análisis del contenido de la documentación del puesto. Estudio riguroso y sistemático de la documentación disponible relativa al puesto o las tareas objeto de estudio, como son manual de organización y operaciones, normas, procedimientos, descripciones de uso de máquinas y herramientas, etc.

Existen distintos procedimientos para la obtención de informaciones en torno al análisis de los puestos de trabajo; en tal sentido el autor de este trabajo considera extraer los tipos de información, que cubran una amplia variedad de objetivos, acordes con el fin de la investigación, asume los siguiente tópicos a considerar:

- Actividades del puesto. Primero se obtiene información sobre las actividades reales del trabajo desempeñado. La lista de actividades indica además el modo como se lleva a cabo la actividad, el porqué, el cuándo y el quién ha de realizarla.
- Comportamiento humano. En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, habilidades sociales, necesidades de coordinación y otros.
- Máquinas, herramientas y materiales. Se incluye la información sobre los productos elaborados, los materiales procesados, servicios proporcionados.
- Criterios de desempeño. Se reúne información con respecto a los criterios de desempeño por medio de los cuales se valoran a los empleados de este puesto como estándares de producción, análisis de errores.

- Contexto del puesto. Comprende la información referente a condiciones físicas, horario de trabajo, contexto social y organizacional; por ejemplo, la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente.
- Requerimientos personales. Información relativa a los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades que conciernen al puesto de trabajo (educación, capacitación, experiencia laboral) así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) que se requieren.

Los métodos comprenden una serie de ventajas y desventajas, por lo que su aplicación se desarrolla combinando varios de ellos para incrementar la efectividad en la recogida de información.

#### 1.1.2. Descripción de puestos de trabajo

La descripción del puesto de trabajo incluye los aspectos intrínsecos a este (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace), los requisitos que el cargo exige a su ocupante. De esta forma se favorece una adecuación más fácil de la persona al puesto, al tratar con la mayor precisión posible su contenido.

Desde el punto de vista de la administración de capital humano, la descripción del puesto de trabajo especifica su contenido dentro de la organización. A fin de conceptualizar sobre este tema, la opinión de diversos autores.

Chiavenato (2017) La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

De La Calle y Ortiz de Urbina (2004) Es el documento que recoge la información relativa a cada puesto en relación con las tareas, obligaciones y responsabilidades.

Mondy y Noe (1997) La descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin

de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto.

Rodríguez (2011) Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.

En base a los autores consultados y el objetivo de la investigación el autor considera la descripción del puesto que se debe elaborar en la empresa, como el documento que lo identifica dentro de la organización, donde quedan recogidos los objetivos y funciones que lo conforman y diferencian de otros puestos, esto, teniendo en cuenta el entorno social y la cultura administrativa que influye sobre dicho puesto.

En este documento se detalla lo que debe hacer el ocupante del puesto, no necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo hace, cómo lo hace y para que lo hace. (Gráfico 3)



Gráfico 3. Descripción de los puestos de trabajo. Chiavenato (2017)

De forma general se encuentran dos tipos de descripciones de puestos:

a. Las descripciones genéricas. Redactadas a grandes rasgos sin identificar tareas o competencia específicas. Ofrece una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que la abarcan. Se utiliza principalmente para tareas de carácter grupal como:

- Estudios de salario.
- Formulación de pautas del desempeño.
- Formulación de programas de capacitación.

- Planificación de la mano de obra.
- b. Las descripciones específicas. Contempla los deberes y tareas precisas de un puesto. Además, describe su relación con otros puestos específicas dentro de las unidades organizacionales, como puede ser la subordinación. Entre sus principales usos están:
  - Análisis detallado de puestos de trabajo.
  - Evaluación de puestos (para la gestión de sueldos y salarios)
  - Organigrama.

A juicio del autor el correcto desarrollo e implementación de las descripciones puede aportar algunos beneficios a la Empresa Pecuaria Genética como son:

- Posibilita comparar cargos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
- Es una valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción.
- Define rendimientos estándar, lo que permite realizar evaluaciones correctas.
- Es primordial en los planes de sucesión.
- También posee otros usos: para analizar los flujos de información de una compañía.

Finalmente, estos beneficios llevan a otros aspectos positivos a recalcar, como:

- Para los directivos de la empresa, constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada cargo.
- Para los supervisores les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.
- Para los trabajadores les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, así conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.
- Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores. Alles (2006)

A partir de los conceptos antes referidos, el autor considera algunas premisas a tener en cuenta para la descripción de los puestos en la Empresa Pecuaria Genética:

- Claridad: Con verbos en infinitivo y acciones específicas, con el fin de evitar confusiones.
- Sencillez: Debe de tener un lenguaje accesible para que toda persona que lo lea entienda lo que se hace en ése puesto.
- Concisión: Se debe de utilizar el menor número de palabras
- Precisión: Esquivar palabras ambiguas para evitar las confusiones
- Viveza: La descripción debe despertar el interés de la persona que lo está leyendo.

Para conseguir una apropiada descripción de puesto, la autora Alles (2006) plantea una serie de pasos:

1. Identificar el puesto. En este paso, se incluye el nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región si es necesario, etc. Para recopilar esta información se puede acudir a entrevistas individuales, con el superior, trabajo en grupo o cuestionarios. Para facilitar ésta y las posteriores labores, se puede asignar un “código” al puesto (abreviatura), el cual servirá para identificar rápidamente a los distintos puestos.
2. Resumen del Puesto. este punto debe ser sumamente breve, solo detallar las actividades principales. Nunca deben incluirse en un sumario ni en una descripción de puestos las “frases abiertas”, haciendo alusión a “otras responsabilidades”, porque de existir deben detallarse.
3. Relaciones. aquí se mencionan las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización. Se debe indicar claramente a quién le reporta, a quién supervisa, con quienes trabaja (nombres de puestos), fuera de la organización. proveedores, clientes, autoridades o asesores, abogados, auditores y otros consultores.
4. Responsabilidades y Deberes. se debe presentar una lista detallada de las funciones que se realizan. Se debe ser conciso y breve, sin embargo, no deben omitirse responsabilidades del puesto, aunque se trate de una tarea que deba realizarse anualmente.

5. Jerarquía. deben definirse los límites de autoridad del puesto. Debe incluirse las facultades pertinentes a la toma de decisiones del puesto, si está a cargo de supervisiones directas de otras personas y cuáles serían esas.
6. Criterios de Desempeño. Se debe detallar lo que se espera del empleado, que cumpla con lo determinado en la descripción del puesto y cada una de sus responsabilidades y deberes. En muchos casos, resulta difícil definir estos criterios pues muchos de ellos no son cuantificables.
7. Condiciones de trabajo y ambiente. Este punto se aplica generalmente a aquellas organizaciones en las que sus condiciones ambientales no son las habituales, por ejemplo, que sus empleados estén expuestos a ruidos considerables, horarios especiales, o cualquier situación no favorable para ellos.

Este proceso consiste en especificar las tareas o funciones que se realizan en el puesto de trabajo y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; lo que se busca es establecer que es lo que hace el ocupante, el periodo de tiempo donde lo hace, la forma de hacerlo (instrumentos o métodos para realizar el trabajo) y los objetivos que tiene el trabajador al realizar sus funciones.

Por su parte, Carrasco (2009), afirma que el análisis y descripción de puestos de trabajo tiene dos fases principales:

- Análisis de puestos de trabajo (APT): básicamente informativa, expresa que análisis de trabajo, análisis de puestos, 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): afirma que es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado del APT. Constituye un inventario escrito de los principales acontecimientos del puesto de sus deberes y responsabilidades.

Asimismo, también de importancia para el Trabajo de diploma, plantea que son variadas las aplicaciones que pueden emanar del análisis y descripción de puestos de trabajo, en particular para el departamento de Recursos humanos, entre ellas:

- Diseño organizacional: la definición de puestos y su diferenciación junto con las agrupaciones constituyen el primer nivel de creación y diseño de departamentos, secciones.
- Selección del personal para los puestos que se tengan que cubrir.

- Manuales de funciones y procedimientos: formaliza las informaciones sobre los puestos y los procedimientos y procesos de los flujos de trabajo.
- 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.
- Ayuda a establecer los criterios de promoción y a clarificar las destrezas y conocimientos que se requieran.
- Seguridad y salud laboral: 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.

### 1.1.3. Diseño de puestos de trabajo

El diseño de los puestos de trabajo tiene un importante antecedente en el siglo XVIII, el economista Adan Smith, autor de “Wealth of Nations” (1776) destacaba que la especialización del trabajo conducía a elevar su productividad debido, entre otros factores, a que aumentaba la destreza de los trabajadores y evitaba la pérdida de tiempo por el cambio de puesto y actividad. A partir de 1882 Charles Babbage, referido por Suárez Mella (2001), extendió esas ideas en reafirmación de que la especialización de la mano de obra no solo incrementaba la productividad, sino además hacía pagar salarios diferenciados según determinadas habilidades laborales.

Con el advenimiento de la administración científica de Taylor, la especialización del trabajo dominó la primera mitad del siglo XX, la simplificación del trabajo marcó una tendencia en el diseño de puestos.

Cuatro opiniones de autores:

Mondy y Noe (1997) El diseño de puestos consiste en especificar las actividades concretas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización.

Chiavenato (2017) El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir re-

quisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

(Snell, Bohlander, y Morris (2015)) La actividad que se deriva del análisis del puesto y que persigue la mejora a través de aspectos tecnológicos y humanos que procuran la eficiencia organizacional y la satisfacción laboral del empleado. Rodríguez (2011) El diseño de puestos de trabajo es un proceso de organización del trabajo que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones, calificaciones y recompensas de los ocupantes, para lograr que el desempeño de los puestos ocupe un lugar en la oferta de valor que se desea brindar al cliente.

El autor coincide en que el diseño debe ser la entidad que en la organización expresa el contenido y exigencias de cada puesto de trabajo, que lo hagan exitoso en el área o empresa, con estas cualidades el diseño reúne un caudal alto de posibilidades de satisfacer las nuevas demandas en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.

Las empresas que participan en proceso de mejora continua pueden adaptar sus puestos con el objetivo de eliminar las tareas innecesarias o de encontrar mejores maneras de realizar el trabajo. Así pues, el diseño del puesto se puede definir como dado que el diseño tiene que ver con las características, cometidos y fines del puesto de trabajo, éste tiene una estrecha relación con el análisis del puesto, ya que puede influir profundamente en la productividad del empleado y su calidad de vida. Indebidamente concebido, el puesto resultante puede que genere frecuente fatiga al trabajador, desinterés y, por tanto, bajo rendimiento y satisfacción.

A juicio del autor, para la confección de los puestos de trabajo en la Empresa Pecuaria Genética se deben tener en cuenta cuatro aspectos básicos:

1. Los objetivos por los cuales se creó el puesto.
2. Aspectos de ingeniería industrial, como el aumento de la eficacia en el trabajo desde el punto de vista tecnológico, determinando elementos que puedan modificarse, combinarse, reorganizarse o eliminarse con el objetivo de reducir el tiempo del ciclo.
3. Aspectos ergonómicos, se trata de adaptar el puesto de trabajo a la persona y no la persona al puesto de trabajo teniendo en cuenta las capacidades y

deficiencias físicas y mentales de los trabajadores para reducir los fallos humanos que podrían provocar accidentes.

4. La contribución del personal en la mejora del puesto, mediante la toma de decisiones por consenso y el fomento de un enfoque de un equipo de tareas, esto ofrece múltiples ventajas al comprometer a los trabajadores con los objetivos de la empresa. Snell et al. (2015)

Existen patrones para diseñar puestos, como:

- a. Modelo Clásico o tradicional para el diseño de puestos.

Establece su base de trabajo en la racionalización de este, separando el pensamiento (gerencia) y la actividad (trabajador), el gerente mandaba y el trabajador simplemente obedecía. Su idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas tanto mayor sería la eficacia del trabajador.

El modelo determina, mediante métodos científicos, la mejor manera de realizar las tareas de un puesto, para después capacitar al empleado única y exclusivamente en las habilidades requeridas para realizarla. Busca la motivación del trabajador mediante el uso de incentivos salariales (premios de producción)

Según Chiavenato (2017) este modelo trajo consigo una serie de ventajas y desventajas:

Ventajas del modelo clásico:

- Reducción de costos.
- Estandarización de las actividades.
- Apoyo a la tecnología.

Desventajas y limitaciones

- Cargos sencillos y repetitivos se tornan monótonos y planos.
- Desmotivación en el trabajo.
- Trabajo individualizado y aislado.
- Monopolio de la jefatura.

Sin embargo, este modelo, revolucionario en su momento, en la era de la información ha quedado desfasado, puesto que en la actualidad hay acceso a una mejor educación e información, aumentando las aspiraciones de la fuerza laboral a cargos con más oportunidades ante cargos rutinarios y cíclicos que en algunos casos se asignan a robots o equipos electrónicos.

- b. Modelo Humanista o de las Relaciones Humanas.

Surge como oposición del modelo científico, cambiando su base por las ciencias sociales. Con este nuevo concepto se establecen las recompensas sociales y la cooperación democrática como alternativa a las recompensas económicas y el sistema autoritario

Con esta teoría de las relaciones humanas surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, motivación, comunicaciones y asuntos relacionados con las personas, sustituyendo a la administración científica por el interés en las personas. Sin embargo, aunque este enfoque se centraba más en la persona, solo abarcaba las condiciones de aplicación del cargo, por lo que el contenido de este no variaba mucho de la escuela clásica Chiavenato (2015)

#### c. Modelo Situacional.

Este modelo comprende un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas, por ende se denomina situacional, ya que depende la adecuación del diseño a esas dos variables, de esta forma se unifica la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñara.

Esta nueva teoría establece las prescripciones respecto al diseño de una forma más dinámica, de acuerdo con el desempeño personal y desarrollo tecnológico de la tarea. También supone la utilización de las habilidades de autodirección y control de las personas habiendo una conexión de objetivos planeados conjuntamente entre ocupantes y gerentes para hacer del puesto un verdadero factor motivacional.

Según el autor Porter, Lawler, y Hackman (1974) la clave de este modelo se establece en base a estas características:

- Variedad. Número y diversidad de habilidades que requiere el puesto, operaciones de trabajo, equipo y procedimientos para hacer el trabajo menos repetitivo y monótono, esto elimina la rutina, resultando más desafiante debido a que las personas tienen que utilizar una gran cantidad de habilidades y capacidades para el éxito del trabajo. Se introduce variedad en la medida que el ocupante planea y programa su trabajo, suple sus insumos, utiliza diferentes equipos, ambientes, métodos de trabajo y diversas operaciones con creatividad y diversidad.
- Autonomía. Es el grado de independencia y de criterio personal que tiene el ocupante para planear y realizar su trabajo. Haciendo énfasis que la auto-

nomía implica seleccionar el equipo que se empleara y decidir métodos y procedimientos a seguir además del lapso que el ocupante debe estar bajo supervisión. Entre mayor autonomía, mayor es el periodo que el ocupante no está bajo supervisión directa y es mayor la autoadministración del propio trabajador.

- Significado de la tarea. Es la interdependencia del puesto con los del resto de la organización y la participación de su trabajo en la actividad general del departamento. Cuanto mayor es la significación de la tarea, tanto mayor es la responsabilidad que experimenta la ocupación. Se trata de incrementar la importancia de las tareas que realiza, el trabajador puede crear condiciones para adecuar el puesto a las necesidades del cliente interno y externo, además que se puede generar falta de significado en las tareas cuando las personas solo reciben órdenes, porque no hay ninguna explicación sobre la finalidad u objeto de trabajo.
- Identificación con la tarea. Es el grado que el puesto requiere una unidad integral del trabajo se trata que la persona a través de ello pueda identificar el resultado de sus esfuerzos. Existe falta de identidad en las tareas cuando el ocupante realiza actividades fragmentadas, seccionadas incompletas, de las que ignora para que sirven y cuando el ambiente de trabajo es determinado por la gerencia.
- Retroalimentación. Es el grado en el que el ocupante recibe información sobre su trabajo, que le indica cómo está realizando su actividad y si esta es proporcionada con el resultado a lograr.

## **1.2. El Recurso humano y su gestión**

Desde un enfoque metodológico la NC 3000 (2007), indica como capital humano: “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”.

Otras tres concepciones sobre recurso humano.

Alonso (2008) es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual. Una forma sencilla de distinguir el capital humano es que la empresa lo posee, no lo puede comprar, solo alquilarlo durante un período de tiempo.

Para Cuesta (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.

Según A. Martínez (2012) es la riqueza con que se dispone en una empresa o institución, en relación con la cualificación del personal que allí trabaja. En ese sentido, el capital humano representa el valor que aporta cada colaborador, de acuerdo a sus estudios, conocimientos, capacidades y habilidades.

Cuesta (2010) expresó que gestionar a las personas que trabajan, como ciencia, buscando optimizar la manera en que colaboran en aras de los objetivos principales de su organización laboral, es tarea que exige estudio, dedicación, persistencia y sensibilidad.

La gestión de recursos humanos se basa en la planificación, organización y desarrollo de todo lo concerniente a fomentar el desempeño eficiente del personal de la organización, para encontrar avances constantes, para alcanzar las metas y objetivos de la mejor forma posible. Para ello se asume una serie de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de recursos humanos y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría, entre otras.

La literatura consultada sobre el tema enfoca la gestión de los recursos humanos desde distintos modelos como los ya abordados y otras miradas circunstanciales; sin embargo, un punto de vista que es clave y base de los antes mencionados es el enfoque por competencias, dado que la competitividad de la empresa expresa las competencias de su recurso humano, para sintetizar las referidas al desempeño laboral dígame de:

- Conocimientos,
- habilidades,
- motivacionales,
- poderes, y
- sociales.

A juicio del autor, cada una de ellas constituye dimensión inseparable del conjunto, y reviste una importancia cardinal para diseñar o rediseñar puesto de trabajo, válido para esta investigación.

En el mundo empresarial contemporáneo de poco vale poseer enormes recursos sin el conocimiento, las habilidades, la experiencia, la motivación y la ética para obtener el máximo de rendimiento de sus obreros, las personas que ocupan un puesto de trabajo en las empresas.

### **1.3. Las competencias laborales**

Para Pérez (2011) las competencias laborales son potencialidades de las personas, pero no como cualidades abstractas de la personalidad, sino como realizaciones efectivas en una situación laboral, como un “saber hacer” que supone el encuentro, la coincidencia de la persona y el puesto, por lo que la persona competente debe tener la integración del saber, saber hacer y saber ser. Posee el conocimiento con el “saber”, con el “saber hacer”, moviliza su experiencia y presenta evidencia observable de su desempeño, y con el “saber ser”, se adapta a las condiciones con la actitud, el deseo y predisposición de quererlo hacer. Sobre este aspecto, el criterio de algunos autores.

Cuesta (2010) afirma que son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado determinada en una cultura organizacional

NC 3000 (2007) consigna el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Chiavenato (2017) asevera que las competencias (la forma de conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definan el desempeño de las personas.

Con la aparición de este enfoque se sitúa a las personas como componente clave en la consecución de los objetivos de la empresa, se reconoce como su principal fuente de diferenciación y competitividad.

Dado que las organizaciones se mueven en un contexto que las obliga a ajustar sus metas y objetivos en forma permanente, complejizando el alineamiento estratégico entre desempeños y metas, se hace necesario derivar desde un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos generales de los cargos, hacia un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requieren para el éxito del negocio, Spencer. et al. (1994)

La competencia laboral, es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el rendimiento de los individuos y de la organización, que es sin dudas la finalidad de la gestión por competencias.

El autor concuerda con la importancia de las competencias laborales del trabajador ya que es fuente de sinergia, ello favorece el clima en la organización, estas dos bondades son tenidas en cuenta para la concepción del procedimiento para la respuesta al problema investigativo.

Para la clasificación de las competencias laborales se toma el criterio de Vargas (2002), el cual establece la existencia de tres importantes grupos:

- Básicas. Se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el

ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Son de índole informativo, que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva, tales como la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar.

- Genéricas. Conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas y sub-áreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo (sectores y ramas económicas). Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por programas educativos y de capacitación, así como en el centro del trabajo.
- Específicas. Conocimientos y habilidades de índole técnicos y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas, se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidáctica.

Otro autor consultado Alles (2015), agrupa en cinco grupos los principales tipos de competencias:

- Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
- Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñan las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.
- Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.
- Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria cuando lo que

realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento.

- Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento

En la descripción del puesto expresado en el perfil de cargo propuesto por Cuesta (2010) se detallan los siguientes componentes:

#### 1. Competencias del puesto:

I. Qué hace él o los ocupantes del mismo: ahí van las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto a ser comprendidas por la competencia laboral. Ocurre en ocasiones que no es posible expresar la redacción de las competencias en términos que abarque tales tareas o funciones, y entonces lo recomendado es listar las funciones y después las competencias.

II. Cómo lo hace: recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones, lo cual llega a reflejarse en el formato de perfil de cargo. Respecto a “métodos que emplea”, cuando se aplica la administración por objetivos no se explicitan: interesan los resultados y no el cómo se obtienen.

III. Para qué lo hace: objetivo fundamental que pretende conseguir.

#### 2. Requisitos y responsabilidades:

IV. Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida, conocimientos y aptitudes).

V. Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes).

VI. Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.

### 3. Condiciones de trabajo:

VII. Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido; así como relaciones interpersonales.

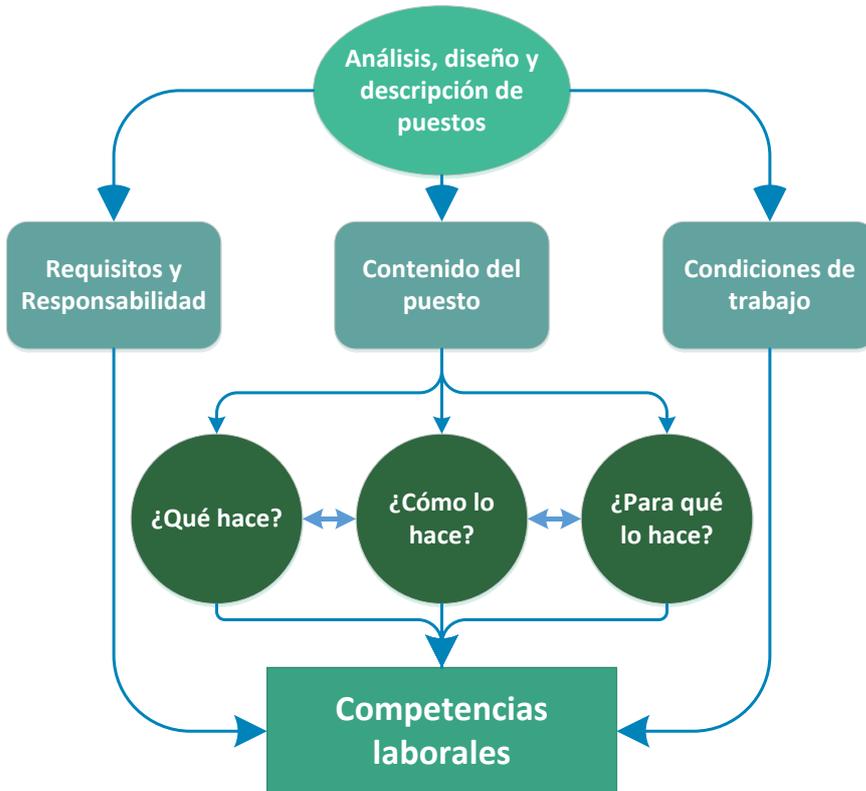


Gráfico 4. Elementos que componen las competencias laborales. Cuesta (2010).

Una matriz de competencia laboral no es más que un documento que contiene la descripción de las competencias laborales inherentes a una ocupación o cargo, las cuales a su vez, están subdivididas en unidades de competencias, presentadas de manera jerárquica y lógica. La matriz de competencia es una herramienta que es desarrollada en dos pasos: identificar las capacidades y llenar la matriz. Después de crearla requiere de tiempo para su actualización. La matriz de competencia permite mostrar los comportamientos que integran las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por las situaciones personales que afronta o por su trabajo), por lo que es necesario la conjugación de los elementos siguientes:

- Saber: conocimientos relacionados con comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de

tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). La experiencia juega un papel esencial como conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas. La psicología cognitiva ofrece en la actualidad importantes desarrollos orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje; como "aprender a aprender" o "aprender a pensar".

- **Saber hacer:** habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas para realizar tareas diversas, habilidades sociales para relacionarse con los demás en situaciones heterogéneas, habilidades cognitivas para procesar la información que llega y que se debe utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones.
- **Saber ser:** actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional o social. Se trata de tener en cuenta los valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado. Las actitudes son un tema clásico en la Psicología Social que cuenta con un amplio desarrollo y aplicación, tanto en un nivel más amplio, como en un nivel pequeño, y en asuntos como el origen, evaluación y cambio de actitudes son de gran interés.
- **Querer Hacer:** aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de las competencias. Factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea) o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.
- **Poder Hacer:** conjunto de factores relacionados con el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. A diferencia de concepciones tradicionales, desarrollos más recientes (por ejemplo, el concepto de "inteligencias múltiples") aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos.

Saber	Conocimientos generales y específicos.
-------	--

Saber-Hacer	Dominio de métodos y medios (experiencias y habilidades).
Querer -Saber-Ser	Actitudes y comportamientos.
Saber-Aprender	Capacidad de evolución propia.
Hacer-Saber	Capacidad para formar a otros.

Tabla 1. Elementos de la matriz de competencias. Jorge (2003)

Después del tratamiento ofrecido a la temática, para el autor del Trabajo de curso, las competencias laborales se sintetizan en el conjunto de cualidades del trabajador que lo hacen exitoso en su puesto, desde el punto de vista laboral, empresarial y, por tanto, social.

#### **1.4. La gestión por competencias**

La gestión de Recursos humanos por competencias laborales permite desarrollar el compromiso organizacional, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, reconociendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y como un medio para crear ventajas competitivas sostenibles dentro de la organización, Gasalla (2005).

La gestión por competencias también permite identificar las capacidades de las personas para cada puesto de trabajo de una forma cuantificable y medible objetivamente, por lo que es una filosofía de gestión del Recurso humano asumido por el autor en este estudio, para su implementación en la Empresa Pecuaria Genética, ya que ésta necesita contar con personas que posean características adecuadas para un desempeño integral ascendente.

Su objetivo es captar personal con las características para un puesto en concreto, así favorecer la correcta alineación del personal con el puesto que ocupan. De esta forma establecer una gestión eficiente de los activos intelectuales, facilitando una evaluación del desempeño y compensación justa con base en el aporte de valor agregado.

Este enfoque de gestión resulta especialmente efectivo en la administración de los subsistemas de gestión de recursos humanos (reclutamiento y selección, formación continua, evaluación del desempeño, promoción, plan de carrera, sistemas de compensación) con los resultados globales obtenidos y objetivos estratégicos de las organizaciones, el mejoramiento continuo de la productivi-

dad, la competitividad, la calidad del empleo, así como con la calidad de productos y servicios

Sobre la gestión por competencias algunos criterios.

NC 3000 (2007) Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.

Cuesta (2010) 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 inherentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la gestión de recursos humanos, 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.

Velazco (2012) 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 inherentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la gestión de recursos humanos, 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.

Martínez (2015) Son el resultado de combinar o movilizar recursos internos (no visibles) de la persona, actitudes, saberes, habilidades, intereses, motivaciones, con recursos externos a su disposición, materiales, información, con el fin de responder de la mejor forma a una demanda proveniente desde el entorno.

En base a lo anterior el autor de este trabajo asevera y asume que la gestión por competencias es una concepción coadyuva a que el puesto laboral y la persona que lo ocupa estén con adecuada armonía así la efectividad en el uso de otros recursos le ventajas estratégicas a la empresa.

Entre las ventajas de implementar un sistema de gestión por competencias se tienen en cuenta las expresadas por Cabezas (2006):

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.

- Identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La gerencia del desempeño sobre la base de objetivos cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios.
- Mejora y simplifica la gestión integrada de los recursos humanos.
- Contribuye a maximizar la productividad y sostener las ventajas competitivas.
- Permite tomar decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.
- Facilita la flexibilidad para el cambio.

Los principales objetivos de un modelo de gestión por competencia son los siguientes:

- Alinear la estrategia de recursos humanos con la estrategia general de la empresa, 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 los recursos humanos dentro del Modelo, las principales funciones de selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación, el modelo para ser efectivo tiene que utilizar las competencias como “lenguaje común”, Molina (2012)

En opinión del autor, la gestión por competencias es una herramienta administrativa muy valiosa a favor de que en cada puesto esté el trabajador más competente, y a su vez genere compensación y desarrollo al propio trabajador y a la empresa; pero es tan solo una herramienta. Esta idea se toma como base

teórica para la elaboración del procedimiento para diseñar puestos en la empresa objeto de estudio.

Sistematización de los presupuestos teóricos metodológicos asumidos:

Durante el capítulo, en línea con su hilo conductor, se sistematizaron los principales antecedentes en torno al tema de investigación; ahora corresponde sistematizar los presupuestos teóricos metodológicos asumidos como, los que definen un modelo de actuación para la elaboración metodológica del procedimiento para el análisis, descripción y diseño de puestos de trabajo en la empresa objeto de estudio, ellos son (serán explicados en el próximo capítulo):

- I. Gestión basada en las competencias laborales.
- II. Enfoque de proceso.
- III. Visión sistémica.
- IV. Flexibilidad.
- V. Retroalimentación.

### **1.5. Conclusiones del capítulo**

El examen bibliográfico desarrollado, así como los resultados principales obtenidos permitieron conformar para el capítulo las conclusiones siguientes:

1. La atención al puesto de trabajo en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas deriva tema de investigación ya que en los últimos años la misma ha presentado insatisfacciones en torno a sus puestos y su repercusión en otros procesos claves de la gestión de sus recursos humanos, por lo que se determina como el objeto central de estudio de la presente investigación.
2. Luego del análisis crítico efectuado a la literatura y otras fuentes examinadas, se afirma que el problema definido para el presente proyecto no queda adecuadamente resuelto, lo que justifica su investigación para las condiciones de la empresa.
3. Pese a observarse en la literatura y demás fuentes estudiadas un vacío de solución apropiada para el problema definido, la teoría existente y disponible en ellas permitió sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos esenciales para el desarrollo de la presente investigación e interpretación de sus resultados principales; de esta manera se cumple el primer objetivo específico del Trabajo de curso.



## **CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DEL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y DISEÑO DEL PUESTO EN LA EMPRESA PECUARIA GENÉTICA MATANZAS**

Los presupuestos teórico-metodológicos para responder el problema investigativo fueron sistematizados en el Capítulo I. Basado en los mismos, en este acápite corresponde diseñar y validar el procedimiento para el análisis, descripción y diseño del puesto en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas; lo que constituye sus objetivos específicos.

### **2.1. Caracterización general de la Empresa Genética de Matanzas.**

La Empresa Pecuaria Genética de Matanzas fue fundada en el año 1970 bajo el nombre de Agrupación Genética de Matanzas, idea concebida por el Comandante en Jefe Fidel Castro y desarrollada por los campesinos de la zona. Tuvo como objetivo central fomentar un plan lechero con alto grado de eficiencia, basado en la creación de una nueva raza vacuna, la raza Mambí ( $\frac{3}{4}$  Holstein y  $\frac{1}{4}$  Cebú), con una mayor adaptabilidad al clima y mayor potencial lechero. Contaba con 185 vaquerías típicas de ordeño mecanizado con una capacidad de 22 mil 872 vacas, 11 centros de cría artificial 25 centros de destetes, 17 centros de desarrollo, 16 centros de novillas, 1 toril, así como 190 km de carretera y un área total de 33 mil 874 Ha, 332 tractores, la mayor referencia de producción se logró en la Empresa en el año 1987, donde se produjo 58.2 millones de litros de leche y 3 mil 617.3 toneladas de carne. Actualmente el organigrama de la empresa se muestra en el **anexo 2**

La dirección general de la empresa está ubicada en Finca San Andrés, perteneciente al municipio Limonar; abarca territorios de los municipios Limonar, Pedro Betancourt y Matanzas, para un área total 34443,96 Ha, de ellas 18703,86 Ha de Pastos Naturales que representa el 54,3 % del área total 4595,99 ha de pastos Cultivados que representa el 13,1 % y 9404,53 Ha infestadas de aroma y marabú.

#### **Misión**

La Empresa Pecuaria Genética Matanzas es una institución del Ministerio de la Agricultura con alto nivel científico-técnico, gran experiencia en la aplicación de técnicas para obtener una nueva raza vacuna adaptada a las condiciones tropicales cruzando la raza nativa (Cebú) con la raza europea (Holstein), así como

el incremento de la producción de leche, carne y cultivos varios, para satisfacer las necesidades de la población.

### **Visión**

Somos una empresa que es punto de referencia en el sistema del Ministerio de la Agricultura en el país, con el perfeccionamiento empresarial consolidado y el capital humano altamente calificado y comprometido en su razón de ser que es la de elevar la calidad de vida de las generaciones actuales y futuras, hemos obtenido la raza “Mambí de Cuba” que no ha permitido el incremento de la producción y venta de leche, así como el desarrollo científico técnico de los trabajadores nos permite obtener elevada producción de cultivos varios, carne vacuna y otros. Nos encontramos certificados por las normas ISO 9000

### **Objeto Social**

La Resolución No. 1490/05 de fecha 10 de febrero del año 2005 dictada por el Ministro de Economía y Planificación, aprobó el objeto empresarial de la Empresa, disponiendo que se le autoriza a vender, en moneda nacional y en divisas animales de alto valor genético, bovinos y ovinos, leche, carne, derivados, sub-productos cárnicos, productos agrícolas y otras producciones y a brindar en moneda nacional diferentes servicios generales, de maquinaria, talleres, construcción, transportación de cargas e hidráulica, así como servicios de comedor, cafetería y recreativos a sus trabajadores.

### **Principales clientes y proveedores**

Los principales clientes y mercados que abastece la empresa son:

- Empresa de Productos Lácteos (ECIL)
- Empresa Cárnica de Matanzas
- Ministerio del Turismo (MINTUR)

Los principales proveedores para la actividad y funcionamiento de la empresa son:

- Empresa Productora de Piensos Habana.
- Empresa de Suministros Agropecuarios.
- Empresa Labiofam.

### **Relaciones en la plantilla de trabajadores**

Actualmente la empresa cuenta con 2101 trabajadores. Dentro del colectivo laboral hay 496 mujeres representando un 24% de plantilla total de trabajadores y 1605 hombres, los que representan la mayoría con un 76% del total.

En cuanto al nivel escolar del colectivo, encontramos actualmente con 79 trabajadores que han cursado estudios de Nivel Superior, 357 con estudios Técnico Medio, 40 con preparación de Obrero Calificado y 1375 Operarios.

## **2.2. Diagnóstico del tema en la empresa**

En coordinación con el directivo (Especialista de cuadros) y a fin de alcanzar mayor afinidad con el tema en el contexto particular de la investigación, se desarrolló un diagnóstico en torno a la efectividad laboral; para ello se adoptó el método del panel de expertos (internos y externo), cuyo algoritmo principal se muestra a continuación:

- I. Recolección de ideas iniciales, se hizo una tormenta de ideas, se convocó a un colectivo diverso de trabajadores, luego de creadas las condiciones de confianza y necesidad de aportar al mejoramiento de la empresa, cada uno, sin importar cargo, edad, oficio, antigüedad se le solicitó su opinión sobre cómo mejorar. Los criterios fueron muy diversos pero muy importantes.
- II. Unificación de los resultados. Se seleccionaron los más comunes (internos y externos).
- III. Selección de los expertos (**anexo 3**).
- IV. Consulta al panel de expertos conformado (por consenso)
  - Ronda No. 1. Acerca de los factores que limitan la efectividad del puesto de trabajo, señalar con 1 el que usted confirma; con 0 el que rechaza. Puede modificar o incorporar, si lo considera.
  - Ronda No. 2. ¿Aprueba usted el total de los factores ahora listados?
  - Ronda No. 3. Enumere los factores en orden descendente, según su importancia como posibles causas (1, más importante; n, menos importante).
- V. Cálculo del Coeficiente de concordancia;  $Cc \geq 60,00 \%$ .
- VI. Eliminación de las posibles causas que incumplan la condición de Cc fijada.
- VII. Conformación de la matriz de ponderaciones (**anexo 4**).

## **VIII. Definición del diagrama causa-efecto (anexo 5).**

A partir del ejercicio desarrollado se pudo constatar que la necesidad de actualización del perfil del cargo está entre las posibles causas más votadas, lo cual confirma la pertinencia de ofrecerle una atención particular. En este caso la elaboración de un procedimiento específico para implementarlo en la empresa objeto de estudio.

### **2.3. Despliegue metodológico para la elaboración del procedimiento**

Básicamente, el procedimiento se ordena en etapas ejecutivas, fases, tareas, resultados a lograr, así como métodos y técnicas representativos. Su contenido se desglosa a continuación:

#### **2.3.1. Objetivos del procedimiento**

General:

Coadyuvar al proceso de análisis, descripción y diseño (o rediseño) de puestos de trabajo, válido para cargos directivos, técnicos y de aseguramientos, en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas

Específicos:

- Proponer una herramienta efectiva para la mejora sistemática del trabajo y sus resultados.
- Lograr puestos competentes para las circunstancias cambiantes de la empresa.

#### **2.3.2. Presupuestos teórico-metodológicos asumidos:**

- I. Gestión basada en las competencias laborales. Se demanda al trabajador:
  - Saber. Nivel creciente de instrucción integral, general y de la organización a la que pertenece, su cultura y mejores tradiciones; también de las normativas de su puesto de trabajo, su base teórica de conformidad con los adelantos de la ciencia y la tecnología.
  - Saber hacer. Conjunto de habilidades intelectuales y prácticas en armonía con las exigencias del puesto y de la empresa.
  - Querer hacer. Nivel apropiado de motivaciones, intrínsecas y extrínsecas, por su actuación y resultados a favor de un clima laboral positivo y desarrollador.

- Poder hacer. Estriba en su capacidad de prever y solucionar problemas que limiten el logro de sus objetivos, para ello deberá enriquecer sistemáticamente su visión general y particular en torno a su puesto.
  - Saber estar. Consiste en sus adecuadas relaciones interpersonales como colofón de sus aptitudes laborales; que su actuación posea un sentido social efectivo, premisa de su permanencia exitosa en el puesto que ocupa.
- II. Enfoque de proceso. Reconocer el conjunto de las actividades laborales ordenadas convenientemente de modo que favorezca convertir materias primas en producto o servicio con alto valor de uso agregado, supone elementos claves como:
- Material básico.
  - Entradas.
  - Etapas sucesivas.
  - Valor incorporado.
  - Salidas.
- III. Visión de sistema. Estriba en que la totalidad de los componentes del puesto deben permanecer integrada y en armonía, en función de los objetivos del trabajo; desde esta concepción, el puesto debe resultar funcionalmente infragmentable, constituye la unidad básica organizativa de la empresa, se le reconoce como sistema:
- Elementos.
  - Interacciones.
  - Propiedades de las interacciones.
  - Objetivos.
  - Entorno.
  - Funciones.
  - Estructura.
  - Complejidad.
- IV. Flexibilidad. El puesto debe poseer la capacidad de ser modificado, sin perder su esencia. Debe asimilar cambios y acomodarse de acuerdo con la influencia de factores internos y externos, y cumplir su razón de ser en la empresa.

V. Retroalimentación. Es un mecanismo que permite obtener la información requerida sobre su gestión y resultados, y de esta manera proyectar su mejora continua.

#### 2.3.3. Principios del procedimiento (valores compartidos)

- Orientación al cliente. Se fundamenta en la prioridad que reviste las necesidades del solicitante del servicio (el jefe correspondiente) a cuya satisfacción deben estar orientados todos los esfuerzos.
- Objetividad. Se expresa a través del tratamiento imparcial de las problemáticas relacionadas con el servicio técnico que se le presta a la empresa.
- Interdisciplinarietà. Consiste en la participación e interacción de las diferentes especialidades que intervienen en la tarea de forma sinérgica.
- Innovación. Se trata de propiciar un clima que estimule el despliegue de iniciativas, así como la búsqueda creadora de soluciones a los problemas identificados.
- Contextualidad. Consiste en tener en cuenta la situación interna y externa imperante para lograr los mejores resultados en el puesto y en la empresa.
- Control sistemático. Es verificar de forma permanente y con un enfoque integrador si se cumplen los presupuestos teórico-metodológicos asumidos.
- Pertinencia. La implementación ordenada del procedimiento propuesto representa una probabilidad alta de alcanzar sus objetivos.

#### 2.3.4. Premisas para la aplicación del procedimiento

- Visión compartida sobre el resultado a lograr. Es vital que desde la etapa previa al diseño el que solicita y el que brinda el servicio tengan la mayor aproximación posible sobre los resultados a obtener ya que ello constituye la referencia básica de satisfacción y, por consiguiente, de calidad.
- Compromiso individual por los resultados del colectivo técnico. Desde el comienzo, debe prevalecer la motivación y la responsabilidad de cada miembro del equipo por cumplir su deber en función de los efectos integrales.
- Disponibilidad de los recursos fundamentales. Reviste una importancia crucial disponer desde el inicio con los medios y materiales esenciales (necesarios y suficientes) para el servicio de diseño. Con frecuencia el incumplimiento de esta premisa pone en riesgo el éxito de la tarea, con sus consecuencias negativas.

## 2.4 Etapas ejecutivas

### I. Etapa de concepción

Estriba en la ideación general del proceso de cambio centrado en competencias laborales, tanto del equipo técnico como del puesto a modificar. Esta etapa la componen tres fases:

**I.I. Fase previa**, en la que se crean las condiciones necesarias y suficientes para el trabajo de campo.

Tareas principales que incluye:

- Asignación del estudio del puesto objeto; es el acto en que el nivel jerárquico correspondiente de la empresa, por una decisión tomada anteriormente, encomienda a un coordinador técnico la acción del puesto de trabajo. Entre los resultados a lograr destacan la comprensión de la tarea, así como la motivación por los efectos que se esperan.
- Aseguramientos esenciales; se trata del compromiso de la empresa de garantizar las exigencias e insumos indispensables de éxito. Como resultados a lograr están el aprovisionamiento de locales, medios de cómputo, materiales de oficina, alimentación, posibles medios de transportación, límites de facultades, personal de contacto con la estructura organizativa.
- Creación del equipo técnico; se concreta con la designación por parte de la empresa de un coordinador técnico competente para desarrollar el servicio al nivel de calidad previsto. Sus resultados a lograr son pertinencia del equipo técnico y un ambiente apropiado de trabajo.
- Elaboración del cronograma general de acciones; su importancia descansa en que deviene instrumento organizativo y de autocontrol. El resultado esencial a que se aspira es que sea, dada su objetividad, un factor de disciplina durante el proceso.

**I.II. Fase de trabajo de campo**, es la labor técnica a ejecutar con el puesto, su importancia estriba en que permite que el equipo técnico incida directamente sobre el puesto de trabajo y su ambiente laboral.

Tareas principales que incluye:

- Análisis del puesto, permite definir los aspectos o dimensiones claves del

puesto a fin de estudiar el estado de su contenido; entre ellos:

- Formalización del puesto. El principal resultado a conseguir es precisar si existe el diseño por el que se realizan las acciones, su estructura y otros aspectos organizativos.
- Gestión del puesto. El principal resultado a que se aspira es notar la correspondencia entre lo que se debe hacer, según diseño, y lo que se hace en la práctica.
- Salidas del puesto. El resultado básico a obtener reside en constatar, con o sin participación, los egresos del puesto, su calidad, y registros de saldos.
- Opinión del ocupante del puesto. Sus resultados a lograr son criterios sobre sus conocimientos específicos, sus habilidades laborales, sus motivaciones intrínsecas y extrínsecas, su capacidad para resolver problemáticas no previstas y antigüedad en el cargo, asimismo, adecuación de las operaciones laborales normalizadas, percepción del clima de trabajo, confortabilidad, satisfacciones e insatisfacciones; recomendaciones de mejoras que propone.
- Descripción del puesto, consiste en la reflexión crítica acerca de su contenido, sus principales operaciones tanto las diarias, las periódicas, como las eventuales; así como las condiciones laborales para el desempeño exitoso; enfatiza:
  - Valoración de mapa de relaciones (general del área de trabajo o empresa). Resultado a obtener, estado actual.
  - Valoración del mapa de procesos (más específicos del puesto). Resultado a obtener, estado actual.
  - Valoración del balance de carga y de capacidad. Resultado a obtener, estado actual.
  - Valoración de la tecnología disponible (maquinarias y manuales de explotación). Resultado a obtener, estado actual.
  - Valoración de las condiciones de seguridad y salud (existentes y perspectivas). Resultado a obtener, estado actual.
  - Valoración de mapa de relaciones (general del área de trabajo o empresa). Resultado a obtener, estado actual.

- Valoración del mapa de procesos (más específicos del puesto). Resultado a obtener, estado actual.
- Valoración del balance de carga y de capacidad. Resultado a obtener, estado actual.
- Valoración de la tecnología disponible (maquinarias y manuales de explotación). Resultado a obtener, estado actual.
- Valoración de las condiciones de seguridad y salud (existentes y perspectivas). Resultado a obtener, estado actual.
- Diseño (o rediseño) del puesto, se enfoca en, a partir de los resultados integrales del análisis y descripción realizados, proyectar mejoras basadas en competencias laborales; en el marco de las condiciones actuales y futuras previsibles; precisa:
  - Estudio de la estrategia empresarial y resultados de su despliegue. El resultado a lograr es superar de debilidades, así como afianzar fortalezas.
  - Estudio del estado del arte y de la práctica en un ámbito de mayor alcance. El resultado a lograr es superar de debilidades, así como afianzar fortalezas.
  - Pronóstico del escenario más probable de actuación (estabilidad en los aseguramientos logísticos, y otros básicos). El resultado a conseguir es identificar amenazas y oportunidades.
  - Estudio del inventario de personal competente o con posibilidades inmediatas. El resultado a conseguir es identificar recursos humanos con potencialidades de éxito en el puesto.
  - Elaboración de un puesto más ajustado a las condiciones presentes y futuras previsibles. El resultado fundamental a conseguir es de proponer a la empresa un puesto laboral de mayor competencia.

**I.III. Fase de retroalimentación**, radica en el mecanismo integral para conocer el proceso de estudio del puesto y la propuesta que se hace, antes de someterla a pruebas y sus correspondientes ajustes.

Tareas principales que incluye:

- Intercambio con directivos, de conformidad con el plan de trabajo se desarrollan encuentros sistemáticos con los directivos designados; es

importante desde el trabajo técnico satisfacer las demandas del principal cliente, la empresa. Entre los resultados a lograr están socializar juicios parciales y finales sobre la labor realizada.

- Intercambio con expertos, esta fase se incorpora para tener en cuenta personal no directivos, con apropiada experticia, tanto en perfeccionamientos de puestos como en el desempeño de los mismos; se valora la posibilidad de consultar jubilados, entre otras opciones. Entre los resultados a conseguir están socializar consideraciones sobre la labor realizada.

Entre los métodos y técnicas a emplear en la etapa se encuentran:

- El análisis de documentos (registros vigentes, informes de balances).
- La entrevista,
- La encuesta.
- Los sociogramas (y otras técnicas).
- El estadístico descriptivo.
- Triangulación metodológica.
- El enfoque de sistema.

## **II. Etapa ejecutiva de pruebas y ajustes**

Concebido el procedimiento de análisis, descripción y diseño de puestos laborales, escuchados los criterios provenientes de directivos y expertos, fundamentalmente, es correcto someterlo a una serie de pruebas e introducir los ajustes necesarios. Sus fases cardinales son:

**II.I. Fase de experimentación**, se trata de considerar la nueva propuesta de puesto como una variable independiente, así aplicarla de forma controlada para las renovadas circunstancias (preferencialmente a un grupo o tiempo experimental), medir resultados, su significación; y de esa manera evaluar el antes y el después.

Tareas principales que incluye:

- Diseño del experimento, consiste en delinear las acciones y condiciones necesarias. El resultado que se espera es de conciliar la acción experimental.
- Ejecución del experimento, creadas las condiciones, se ejecuta según diseño. El resultado que se espera alcanzar es el acopiar de datos e in-

formaciones preliminares acerca de influencia de la propuesta diseñada sobre los puestos objetos.

- Análisis de los efectos del experimento, adquiere importancia capital la debida recogida de estos datos para su examen multidimensional. El resultado que se espera es de conformar conclusiones (síntesis) sobre el experimento y su confiabilidad.

**II.II. Fase de control integral (parcial y final)**, consiste en el registro adecuadamente los saldos derivados del experimento (y otros procederes combinados), de este modo se puede introducir medidas correctiva necesarias; esta fase tiene un carácter parcial o periódico y otro final.

Tareas principales que incluye:

- Determinación de modelos de registros, consiste en el soporte para asentar datos y valoraciones durante las pruebas y ajustes. El resultado a conseguir es un inventario documental de efectos y recomendaciones.
- Toma de decisiones, desde el punto de vista del ingeniero industrial, esta fase se corresponde con el método general para la solución de problemas, atemperado a este proyecto es:
  - Identificación del problema,
  - caracterización del problema,
  - relación de posibles soluciones,
  - elección de posible solución o su combinación con otras, y
  - seguimiento a la aplicación de la posible solución y efectos en el comportamiento del problema identificado.

El resultado a lograr es la aprobación de la propuesta de diseño de puesto de trabajo y, por tanto, su implementación oficial.

Entre los métodos y técnicas a emplear en la etapa destacan:

- La entrevista,
- La encuesta.
- Los sociogramas (y otras técnicas).
- El estadístico descriptivo.
- El experimento.
- La triangulación metodológica.
- El enfoque de sistema.

### **III. Etapa ejecutiva de implementación**

Constituye la parte terminal de elaboración del procedimiento para el estudio de puestos. Esta etapa consta de dos fases fundamentales:

#### **III.I. Fase de normalización**

Consiste en hacer oficial extensivamente el empleo del nuevo diseño como normativa de trabajo.

Tareas principales que incluye:

- Domino técnico del contenido del puesto, se trata de aumentar, por parte de directivos y legisladores, el conocimiento sobre su alcance laboral e impacto en las estrategias de la empresa. El resultado a lograr es ponderar la importancia de la propuesta.
- Legalización del nuevo puesto, con su conocimiento previo, se debe llevar a legislación laboral el puesto diseñado y su modo de desempeño. El resultado a lograr consiste en promulgar formalmente el puesto de trabajo.

#### **III.II. Fase de control**

La oficialización del puesto es insuficiente para obtener de él el efecto productivo o de servicio que se espera; es necesario, además, dar seguimiento consecuente a su implementación extendida (generalización).

Tareas principales que incluye:

- Autocontrol (control interno, autogestionado), es la diligencia de autoanálisis que se ejecuta de forma disciplinada, integradora y sistemática. Los resultados a lograr se corresponden con el estado de funcionamiento del puesto como unidad y sus resultados con miras a su perfeccionamiento.
- Auditorías (control externo), supervisores facultados de otra área de trabajo o de una entidad especializada contrastan lo que se debe realizar según certificación oficial y lo que se hace en la práctica; a partir de la discrepancia observada (de ser así) se propone medidas correctivas. Los resultados a lograr se corresponden con el estado de cumplimiento de lo normado.

Entre los métodos y técnicas a emplean en la etapa destacan:

- El análisis de documentos (resultados de controles precedentes y cumplimiento de indicaciones).

- La observación.
- La entrevista,
- La encuesta.
- El estadístico descriptivo.
- Triangulación metodológica.
- El enfoque de sistema.

Luego del análisis, descripción y diseño del puesto de trabajo desde el procedimiento específico diseñado, su perfil o profesiograma queda estructurado como se muestra seguidamente:

### **Elementos del profesiograma:**

#### **I. Datos generales**

- Denominación del cargo.
- Departamento o área.
- Sección.
- Ubicación en la organización.
- Puesto a quien reporta.
- Puestos que le reportan.
- Puesto(s) que le reportan directamente.
- Puesto(s) que le reportan indirectamente.

#### **II. Descripción genérica**

- Misión o encargo social

#### **III. Descripción específica**

- Actividades diarias o permanentes.
- Actividades periódicas.
- Actividades eventuales.
- Relaciones internas y externas.
- Dimensiones o responsabilidades.
- Estándares de calidad.

#### **IV. Exigencias del Puesto**

- Escolaridad.
- Experiencia.
- Conocimientos específicos.
- Rango de edad.

- Características físicas.
- Estabilidad laboral.
- Capacidades o habilidades.

#### **V. Condiciones de trabajo**

- Posición.
- Ambiente.
- Riesgos.
- Enfermedades.
- Esfuerzo.

#### **VI. Características del comportamiento**

- Sicológicas.
- Sociales.

#### **VII. Competencias laborales**

- Saber.
- Saber hacer.
- Querer hacer.
- Poder hacer.
- Saber estar.

### **2.5. Caracterización del procedimiento diseñado**

Hasta aquí se ha conformado el procedimiento temático, a partir de la integración de sus elementos relevantes, lo que es esencial para el Trabajo de diploma. Ahora resulta apropiado proceder a su caracterización, acción que permite especificar sus aspectos distintivos.

Para caracterizar el procedimiento diseñado, se obtuvo criterios y variables de diferentes autores, de conjunto con expertos se realizó el proceso de selección de las variables fundamentales. Para facilitar su comprensión se estableció el siguiente algoritmo:

- I. Análisis y adecuación de variables.
- II. Selección del grupo de expertos.
- III. Definición del sistema de variables que mejor caracteriza al procedimiento objeto.
- IV. Validación de los resultados obtenidos mediante pruebas estadísticas.

## V. Presentación del sistema de variables.

Cada uno de los pasos se tratará como sigue:

### I. Análisis y adecuación de variables

Tomando como referencia los criterios encontrados en la bibliografía consultada (De Heredia, 1995; Medina et al. 2001; Ponjuán, 2006; Alhama, 2010; Hernández, 2014; entre otros), se concibió un conjunto de variables que mejor se ajustan a diseños de puestos laborales a fin de que fueran valoradas por los expertos. Las variables preseleccionadas para caracterizar el procedimiento resultaron:

- Visión de sistema. Quiere decir que todos los elementos involucrados estructuran un cuerpo específico.
- Explicitación de su base teórica referencial. Estriba en la declaración inequívoca de sus presupuestos metodológicos y su influencia en el puesto a tratar.
- Enfoque de proceso continuo. La actividad de concepción se desarrolla por etapas con carácter cíclico.
- Relación multidisciplinar. Su implementación incluye la acción sinérgica de diferentes ramas del conocimiento.
- Proyección práctica. Debe tener en cuenta las condiciones actuales y futuras del escenario de actuación.
- Actualización de su contenido. Consiste en el grado en que lo exigido puede ajustado a nuevas exigencias internas y externas.
- Retroalimentación. Estriba en el mecanismo efectivo para conocer sobre su proceso de aplicación y sus resultados.
- Relación estratégica. Significa que su aplicación forma parte de otros programas empresariales.
- Autosuficiencia. Esta variable se refiere a su aptitud para el cumplimiento de sus tareas sin la participación de factores externos.

### II. Selección del grupo de expertos para la valoración de las variables

Existen varios procedimientos para seleccionar el grupo de expertos, a partir de criterios distintos, entre ellos el basado en:

- La autoevaluación de los candidatos a expertos.
- Las capacidades evaluadas a los candidatos a expertos.

- La evaluación que se le hace a los candidatos a expertos.

Por su contenido y sencillez se seleccionó el primer criterio (Cuétara, 1996; Oñate, 1998; Artola, 2002; Polledo, 2011; Mahé 2019).

Modo de acción seguido:

1. Se consideró candidato a experto al personal que por su preparación académica y experiencia fuera capaz de ofrecer valoraciones relacionadas con el problema objeto de estudio y hacer recomendaciones referentes al modo de solucionarlo, con un nivel adecuado de efectividad.
2. Se hizo un análisis de la calificación académica y experiencia en general de cada uno de los especialistas candidatos, teniendo en cuenta su actividad, así como su posibilidad real de participación en este trabajo investigativo. Posteriormente se les explicó el contenido y propósitos de la tarea.
3. El próximo paso consistió en determinar el coeficiente de competencia (**K**) para lo cual se les aplicó un cuestionario, estructurado en dos partes: la primera, proponía evaluar las características de cada especialista y nivel de conocimiento que consideraba poseer sobre el tema (**Kc**). En la segunda parte, se les solicitó que evaluaran el nivel de influencia (argumentación, **Ka**) de las fuentes que sustentaban sus conocimientos y condición de especialista en la temática objeto de estudio. Para seleccionar a los expertos entre los candidatos su coeficiente de competencia debía satisfacer la condición de **K** mayor que 0,80 (en una escala de 0 a 1). De una cifra inicial de 11 candidatos, nueve obtuvieron valores superiores al prefijado, siendo el promedio del grupo de 0,88 (0,883).

### III. Definición del sistema de variables que mejor caracteriza al procedimiento

Con el propósito de realizar una votación sobre las variables predefinidas, por sus posibilidades de trabajo a distancia y procedimiento de cálculo, que constituyen ventajas, se decidió aplicar el método Delphi por rondas (variante del método panel de expertos).

En la primera ronda se presentó el listado de las variables preseleccionadas, con el fin de que decidieran si las variables bastaban para caracterizar al procedimiento o si era necesario incorporar nuevas o modificar alguna de las iniciales.

En la segunda ronda se listó y presentó las variables resultantes de la ronda anterior, con vistas a que realizaran la votación según los procedimientos esta-

blecidos, evaluar con 1 aquellas variables con las que estén de acuerdo y con 0 con las que estuvieran en desacuerdo (escala fiable). En este paso se calculó el coeficiente de concordancia de cada variable, mediante la expresión:

$$C_c = \left(1 - \frac{V_n}{V_t}\right) \times 100$$

Donde:

**Cc**: coeficiente de concordancia expresado en por ciento.

**Vn**: cantidad de votos negativos.

**Vt**: cantidad total de votos (número de expertos).

Se fijó un **Cc** mínimo del 85,00 %; se seleccionó aquellas variables que cumplieron la condición fijada.

Durante el proceso, los expertos incorporaron dos variables no contempladas inicialmente:

1. Proactividad. Durante su concepción se interactúa con el cliente principal y otros factores determinantes.
2. Replicación a lo externo. Valora la posibilidad de uso para cargos fuera de la empresa.

Finalmente, de un total de 11 variables valoradas, la lista quedó en nueve (9). El listado fue presentado otra vez a los expertos para que realizaran su votación por orden de importancia.

#### IV. Validación de los resultados obtenidos mediante pruebas estadísticas

La validez de una medida se refiere al grado en que el proceso de medición es eficaz, cuan libre está de errores, tanto sistemáticos como aleatorios. La variable dependiente de la prueba se estableció como hipótesis (Ho, nula) que la importancia de las 9 variables es la misma, cuestión que no demuestra un buen ordenamiento. Si la significación del error es mayor que 05,00 % se acepta la hipótesis con un 95,00 % de confianza; en caso contrario se rechaza.

La significación obtenida fue menor que el 05,00 %, por lo que se rechaza la variable dependiente, las nueve (9) variables no tienen la misma importancia.

Queda un aspecto esencial en el tratamiento de las variables: el orden de importancia de las mismas; para ello se acudió al coeficiente de concordancia Kendall. Este método tiene las ventajas de su componente estadístico y su adecuada sensibilidad. Con el cálculo del factor de comparación **T** se puede definir las variables fundamentales y su ordenamiento; mientras que con el coe-

ficiente de concordancia Kendall **W**, el nivel de coincidencia de los expertos. La expresión empleada fue:

$$W = \frac{12 \sum(ai - T)^2}{m^2(K^3 - K)} \times 100$$

Donde:

**W**: Coeficiente de concordancia (se acepta la concordancia de los expertos si el resultado es igual o mayor al 50,00 %).

**T**: Factor de comparación (las variables fundamentales son aquellas que tienen una  $\sum ai$ : menor o igual a **T**)

**m**: Cantidad de expertos

**K**: Cantidad de atributos (variables)

Asimismo:

$$T = \frac{\sum \sum a_{ij}}{K}$$

El coeficiente Kendall presentó un valor de 84,35 %, mayor que el 50,00 % que es el mínimo exigido por el método, por lo que se afirma que existe concordancia entre los expertos con el orden dado a las variables.

#### V. Presentación del sistema de variables

Las variables seleccionadas como resultado final y que se definieron como características del procedimiento diseñado, en orden de ponderación fue como sigue:

1. Proyección práctica.
2. Explicitación de su base teórica referencial (gestión por competencias).
3. Enfoque de proceso continuo.
4. Visión de sistema.
5. Retroalimentación.
6. Actualización de su contenido.
7. Replicación a lo externo.
8. Relación estratégica.
9. Proactividad.

Al ser presentado este resultado al directivo representante de la dirección de la empresa (coordinación para el trabajo investigativo), hubo satisfacción, con la recomendación de ser aplicado estabilizadas las condiciones en la etapa *post-covid-19*, lo cual favorece su validación.

## 2.6. Clasificación del procedimiento diseñado

Clase es el grupo de elementos que comparten determinado rasgo común, o regularidad que lo diferencia de otro grupo o clase; de modo que para que un elemento pertenezca a una clase es necesario y suficiente tener el rasgo que la distingue. Por consiguiente; entonces, la clasificación es la distribución de los elementos por clase y en ello tiene que ver su semejanza. Asimismo, un objeto puede ser clasificado de diferentes maneras, lo cual refiere su nivel de universalidad.

Para el análisis taxonómico fueron seleccionados cinco criterios de clasificación, los que integralmente proporcionan una apropiada particularización al procedimiento diseñado.

1. Modo de ser aplicado; la literatura y la experiencia consultadas muestran una manera intuitiva de proceder con los puestos de trabajo: sabiendo su importancia, pero sin tener plena conciencia de una metodología (forma implícita). En otros casos dicho sistema es el objeto central de estudio y por tanto se aplican las herramientas de análisis requeridas, entonces se trata de un abordaje explícito o evidente.
2. Relación con el entorno. Una variante poco aconsejable, al menos para la generalidad del caso, es concebir el método sin relación significativa con su entorno (cerrado); otra, la que aconseja el autor, vinculado convenientemente con su medio, con el que de manera necesaria intercambia información u otros recursos.
3. Carácter de su despliegue. Quiere decir si su implementación reviste carácter lineal, sin retroalimentación o cíclico, con retroalimentación.
4. Temporalidad. Se refiere a que, si se instrumenta de forma ocasional o permanente, ello depende de la naturaleza del procedimiento.
5. Tipología de cargos. Se enfoca en que si el proceder es o no para determinados modelos de cargos.

A continuación, se presenta un cuadro resumen del tratamiento taxonómico del sistema de acciones concebido.

**Tabla 2.1.** Clasificación del procedimiento diseñado desde distintos criterios

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>Criterio de clasificación</b>	<b>Clases</b>	<b>Clase del procedimiento</b>
Modo de ser aplicado	Implícito Explícito	Explícito
Relación con el entorno	Cerrado Abierto	Abierto
Carácter de su despliegue	Lineal Cíclico	Cíclico
Temporalidad	Ocasional Permanente	Permanente
Tipología de cargos	Un tipo Variada	Variada

Al especificar el sistema de acciones por su clase, y de acuerdo con los aspectos tratados en este acápite, el mismo es:

- Explícito; porque hace evidentes su existencia, estructura, y metodología de despliegue.
- Abierto; porque sostiene intercambios esenciales con su entorno, interno y externo.
- Cíclico; ya que incluye de forma especial la retroalimentación de datos e informaciones para su mejora sistemática.
- Permanente; porque es válido de manera continua, sin necesidad de intermitencias.
- Por su tipología de puestos es variada; porque útil para puestos de directivos, técnicos y de aseguramientos.

Para esta investigación, el conjunto de conformación, caracterización y clasificación le aportan individualidad y validez al procedimiento diseñado.

## **2.7. Conclusiones del capítulo**

Al valorar los resultados obtenidos a partir de las diferentes acciones concebidas y ejecutadas en este capítulo, se concluye que:

1. El procedimiento para el análisis, descripción y diseño de puestos laborales en la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas, incluye los elementos esen-

ciales de este tipo de proceder; es producto del examen del marco teórico referencial asumido y de la experiencia acumulada sobre el tema en la provincia, por consiguiente, se da por cumplido el segundo objetivo específico del presente Trabajo de diploma.

2. La consideración de criterios de reconocida eficacia, el empleo de técnicas estadísticas para el trabajo con los expertos, en su conjunto le aportaron al proceso de diseño una base científica adecuada y consistente, de conformidad con el nivel académico.
3. Teniendo en cuenta las conclusiones antes referidas; así como los resultados de la aplicación de un sistema de métodos y técnicas para su conformación, caracterización y clasificación, se valida el procedimiento para el análisis, descripción y diseño de puestos laborales en la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas, para las condiciones investigativas y, por tanto, se da por cumplido el tercer objetivo específico del presente Trabajo de diploma.

## CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación permitió arribar a las **conclusiones generales** siguientes:

1. Existe una diversidad importante de fuentes teóricas sobre la atención a los puestos de trabajo y su relación con los demás procesos claves del modelo de gestión de recursos humanos; no obstante, a partir de acciones previas realizadas, se constató la necesidad y el espacio para investigar su procedimiento de análisis, descripción y diseño en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas, lo que se definió como el **objeto de estudio** del presente Trabajo de diploma.
2. El surgimiento de nuevas complejidades en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas, que demandan el perfeccionamiento continuo de sus puestos; así como la carencia de un procedimiento específico para su análisis, descripción y diseño, corroboran que el **problema investigativo** fijado para este Trabajo de diploma es pertinente en el orden teórico y metodológico. Definido fijado establecido
3. El examen practicado a distintos enfoques bibliográficos sobre el objeto de estudio, de conjunto con otras tareas indagatorias ejecutadas posibilitó sistematizar determinados presupuestos teóricos en un proceder metodológicamente conformado, caracterizado y clasificado con debido rigor científico; por tanto, los saldos conseguidos, permiten confirmar la elaboración de un procedimiento para el análisis, descripción y diseño de puestos en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas, y con ello, el cumplimiento del **objetivo general** de la investigación y respuesta a su problema definido.
4. A pesar de los resultados consistentemente positivos logrados, subsisten aspectos importantes por desarrollar sobre la efectividad de los puestos de trabajo en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas, desde la perspectiva de competencias laborales.

## **RECOMENDACIONES**

No obstante, la adecuación del proceso y resultados ya expuestos, y con el objetivo de llevarlos a un nivel superior de efectividad, el autor asume las recomendaciones que a continuación aparecen:

1. Dar seguimiento al tema a fin de avanzar en su aplicación escalonada en la empresa referida, así como fortalecer su cuerpo teórico-metodológico.
2. Extender el tratamiento de los puestos basado en las competencias laborales a su vínculo con otros procesos claves del modelo de gestión de recursos desde la filosofía de diagnóstico, proyección de mejoras continuas y control de sus efectos en las estrategias empresariales.

## BIBLIOGRAFÍA

- (CONOCER), C. d. N. y. C. d. C. L. (2000). *Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo*. Madrid, España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos* (2da ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR.HH. Vol I: Gestión por competencias* (3ra ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alonso, C. (2008). Capital humano. *BETSIME*, No. 4, p.15.  
<http://www.betsime.disaic.cu/>
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource Management Theory and Practice* (Sexta ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cabezas, E. (2006). Distintos Sistemas Formativos en la Gestión por Competencia labora. <http://monografía.com/trabajos15/kinesologia-biomecanica/shtm>
- Carrasco, J. (2009). *Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local*, Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional, Granada. Retrieved from  
<http://www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pdf>.
- Castillo, S. (2018). Diseño de puesto de trabajo.  
<https://hdl.handle.net/10953.1/9660>
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del talento humano*. Distrito Federal, Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Distrito Federal, Mexico: McGraw-Hill.
- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (Ed.3ra ed.). La Habana: Ed. Academia y Félix Varela.
- De La Calle, M. d. C., & Ortíz de Urbina, M. (2004). *Fundamentos de recursos humanos* (3ra ed.). Madrid, España: Pearson Education.
- Dessler, G. (2011). *Administración de personal* (8va ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education.
- Gasalla, J. M. (2005). Tendencia en el Área de Recursos Humanos. p.19.  
<http://iacat.com/revista/recreate/recreate02/gasalla01.htm>
- Gilmore, S., & Williams, S. (2013). *Human Resource Management* (2da ed.). Oxford, Reino Unido: OUP Oxford.
- Henríquez, F., & Soto, Y. (2016). *Diseño de perfiles de cargo basado en el modelo por competencias para la empresa Agunsa Chile, Sucursal San Vicente, Talcahuano*. (Pregrado), Universidad del Bío-Bío, Bío Bío, Chile.
- Holihan, M. B. (2006). *365 Answers About Human Resources for the Small Business Owner*. Florida, Estados Unidos: Atlantic Publishing Group.
- Iranzo, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. (Maestría), Universidad Pontificia de Comillas ICA-DE-ICAI, Madrid, España.
- Jorge, A. (2003). *La gestión por competencias en la Universidad Contemporánea*. 4to Taller Internacional de Gestión Universitaria. .
- Legorreta, B. L., Ramirez, C., & Torres, L. J. (2012). *La Gestión Estratégica del Capital Humano*. (Lic. en Gastronomía), Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán, Chimalhuacán, México. Retrieved from [www.carolinaramirezdo.blogspot.com](http://www.carolinaramirezdo.blogspot.com)

- Louart, P. (1995). *Gestión de los Recursos Humanos* (G. 2000 Ed.). Barcelona, España: Gestion 2000.
- Marín, J. F. (2012). *Análisis y descripción de puestos de trabajo en PYMES*. (Pregrado), Universidad de León, España. Retrieved from <http://buleria.unileon.es/.../TFGRADO%20%20ANALISIS%20Y%20DE>
- Martínez, A. (2012). El verdadero sentido del capital humano. p.42. <http://www.deloitte.com/elverdaderosentidodelcapitalhumano>
- Martínez, J. C. (2015). Definición de gestión por competencia. (28-3-2015). <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/28/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-johanna-martinez-jimenez/>
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Molina, J. (2012). *Conceptos, principios y objetivos de un Modelo de Gestión por Competencias en Recursos Humanos*.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (1997). *Administración de recursos humanos*. New Jersey, Estados Unidos: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- NC 3000, O. N. d. N. (2007). *NC 3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*. . Ciudad de La Habana, Cuba
- Padilla, R. A. (2013). *Implementación de un modelo para el análisis y descripción de puestos de una empresa de grio metal- mecánica*. (Maestría), Universidad Autónoma de Nuevo Leon, San Nicolás de los Garza, México.
- Pande, S., & Basak, S. (2015). *Human Resource Management* (2da ed.). New Delhi, India: Vikas Publishing House.
- Pardo, M. (2019). *Sistema de acciones directivas para la atención a la cantera de jóvenes del Ministerio del interior en Matanzas*. Universidad Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba.
- Patricio, D. (2016). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Pérez, L. (2011). Competencias laborales. Retrieved from <http://competenciaslabsiul.blogspot.com/2011/12/competencias-laborales.html>
- Pinedo Báez, R. (2015). *Determinación de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo del proceso de cocina en el hotel Brisas del Caribe*. (Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Matanzas, Sede "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
- Polledo, S. L. (2003). El diseño del puesto de trabajo y su aporte a la estabilidad organizacional. 6(1).
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1974). *Behavior in organizations*. Distrito Federal, Mexico: McGraw-Hill.
- Quezada, H. (2006). Competencias laborales y valor del capital humano. *Gestipolis*. <https://www.gestipolis.com/competencias-laborales-valor-capital-humano/>
- Rodríguez, A. (2008). *Diagnóstico del clima organizacional en el CAI Azucare-ro del SUR "Roberto Cenarega del Sol"*. (Pregrado Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba.
- Rodríguez, A. (2011). Análisis de puesto. Retrieved from <http://rodriguez-peralta.blogspot.com/2011/03/rrhh-analisis-de-puesto-clase-6.html>

- Rodríguez, A. (2011). Descripción de puestos. Retrieved from [http://rodriguez-peralta.blogspot.com/2011/03/i.html#:~:text=Chiavenato%2C%20\(1999\)%20a%20%3B1ade%3A,ejecuci%C3%B3n%20\(cu%C3%A1ndo%20lo%20hace\)%2C](http://rodriguez-peralta.blogspot.com/2011/03/i.html#:~:text=Chiavenato%2C%20(1999)%20a%20%3B1ade%3A,ejecuci%C3%B3n%20(cu%C3%A1ndo%20lo%20hace)%2C)
- Rodríguez, A. (2011). Diseño de puesto. Retrieved from <http://rodriguez-peralta.blogspot.com/2011/03/rrhh-i-diseno-de-puestos-clase-72.html>
- Rodríguez, R. (2012). *Elaboración del perfil de competencias de los puestos especialista general y técnico B en atención a la población de Copextel sucursal Villa Clara. Psicología Organizacional*. (Pregrado), Universidad Central Marta Abreu, Santa Clara, Cuba. Retrieved from
- Sánchez Rodríguez, A. (2007). *Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales* (Pregrado Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
- Sanders, K., Cogin, J. A., & Bainbridge, H. T. (2014). *Research Methods for Human Resource Management*. Nueva York, Estados Unidos: Routledge.
- Snell, S., Bohlander, G. W., & Morris, S. (2015). *Managing human resources* (17ma ed.). Boston, Estados Unidos: Cengage Learning.
- Soria, M. (2011). La gestión por competencias y el profesiograma o perfil del puesto. *Ilustrados*, p.9. <http://www.ilustrados.com/tema/10491/gestion-competencias-profesiograma-perfil-competencia-Gestion.html>
- Spencer, L. M., McClelland, D. C., & Spencer, S. M. (1994). *Competency assessment methods. History and state of the art*. Boston, Estados Unidos: Hay/McBer Research Press.
- Suárez, R. (2001). *El Reto. Gestión de vitalidad en entornos competitivos*. La Habana, Cuba: Academia.
- Vargas, F. (2002). *Competencia en la formación y competencia en la gestión del talento humano. Convergencias y desafíos*. Paper presented at the V Congreso Latinoamericano de Desarrollo de Recursos Humanos.
- Velasco, G. M., & Miño, G. E. (2019). *Gestión administrativa del talento humano: diseño de puestos de trabajo dentro de una organización*. In. Retrieved from <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/02/talento-humano-organizacion.html>
- Velazco, Y. (2012). Gestión por Competencias. <http://www.slideshare.com/yajairavelazco>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. Distrito Federal, Mexico: McGraw Hill.
- Wilson, J. P. (2005). *Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organizations* (2da ed.). Virginia, Estados Unidos: Kogan Page.

## **ANEXOS**

Anexo I. Diseño teórico de la investigación

Fuente: Elaboración propia.

**Universidad de Matanzas**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Departamento de Ingeniería Industrial**

### **Diseño del trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial**

Autor: José Alejandro Mayor Lantigua

Tutor: Dr. C. Sergio L. Polledo Méndez

Curso escolar 2019-2020

*(Componentes fundamentales)*

- I. Título: Procedimiento para el análisis, descripción y diseño del puesto en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas
- II. Situación problemática (y justificativa de la presente investigación):
  - Limitaciones durante el proceso de evaluación del desempeño laboral.
  - Obsolescencia del perfil de cargos vigentes a nivel de empresa.
  - Incertidumbres a la hora de implementar la capacitación de las fuerzas.
  - Predominio de personal con experticia y proximidad a su jubilación.
  - Necesidad de avanzar integralmente hacia el perfeccionamiento empresarial.
- III. Problema de la investigación  
¿Cuál sería el procedimiento específico para el análisis, descripción y diseño del puesto en la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas?
- IV. Objetivos

General:

Elaborar un procedimiento para el análisis, descripción y diseño del puesto en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.

Específicos:

4. Sistematizar el estado de la teoría y la práctica en torno análisis, descripción y diseño de puestos de trabajo.
5. Diseñar metodológicamente el procedimiento para el análisis, descripción y diseño del puesto en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.
6. Validar, en las condiciones de la investigación, el procedimiento para el análisis, descripción y diseño del puesto en la empresa definida.

V. Planteamiento hipotético (preguntas investigativas)

4. ¿Cuál es el sistema de la teoría y la práctica referente al análisis, descripción y diseño de puestos de laborales?
5. ¿Cómo diseñar metodológicamente un procedimiento para el análisis, descripción y diseño del puesto de trabajo en la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas?
6. ¿Qué argumentos son relevantes para validar el procedimiento diseñado para el análisis, descripción y diseño del puesto en la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas?

VI. Métodos y técnicas

- Dialéctico materialista, método general.
- La observación.
- El análisis de documentos.
- La entrevista.
- La consulta de expertos.
- El analítico-sintético.
- Lo abstracto y lo concreto.
- Triangulación metodológica.
- El estadístico descriptivo.
- El enfoque de sistema.

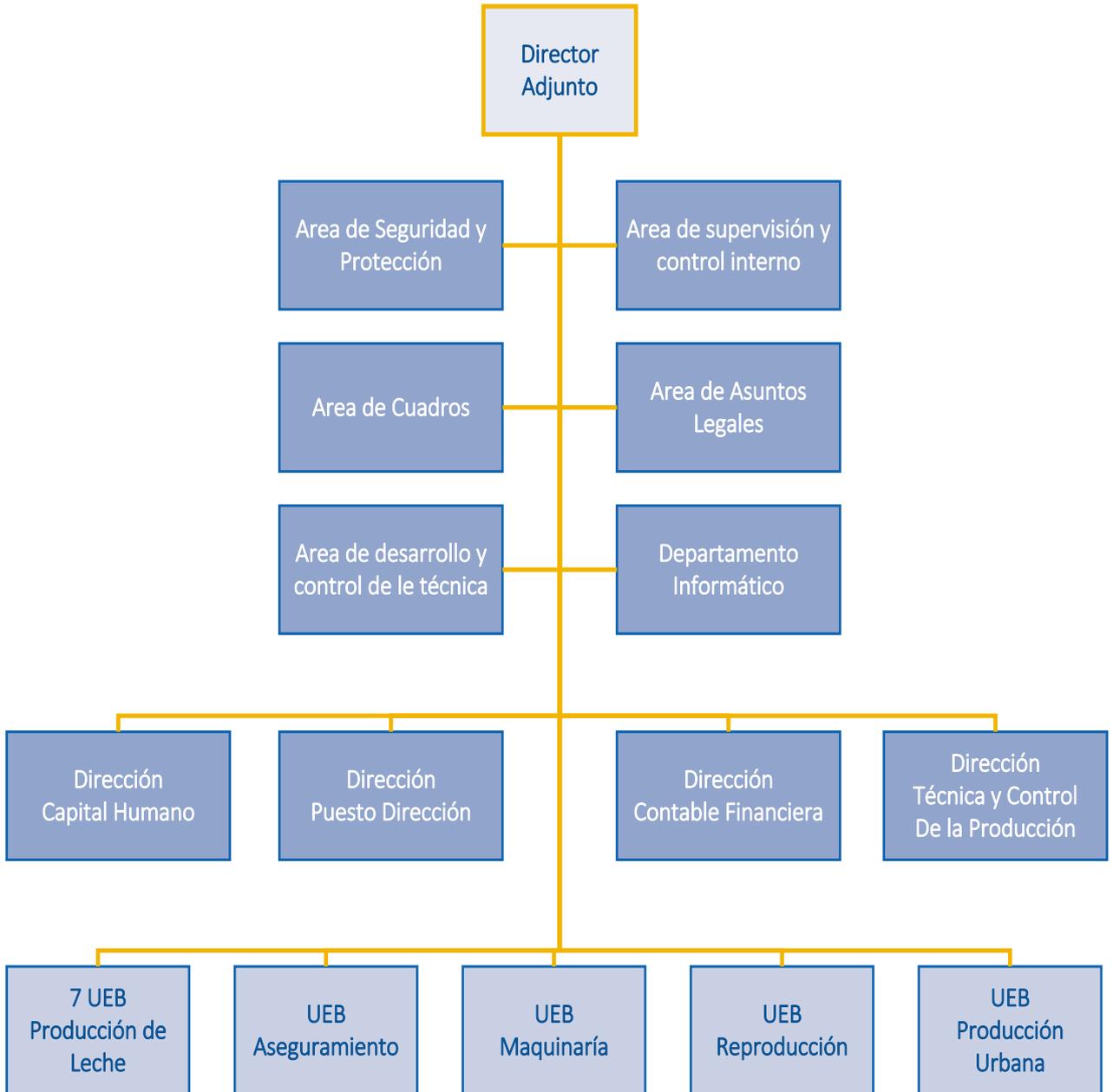
VII. Tareas investigativas

1. La sistematización del estado de la teoría y la práctica en torno al análisis, descripción y diseño de puestos de trabajo.

2. El diseño metodológico del procedimiento para el análisis, descripción y diseño del puesto en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas.
3. La validación, en las condiciones de la investigación, del procedimiento específico para el análisis, descripción y diseño del puesto en la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas.

La investigación, desde el conocimiento que aporta, es predominantemente descriptiva: enfatiza los elementos claves en torno al análisis, descripción y diseño de puestos de trabajo desde el enfoque de competencias. Su horizonte temporal abarca de marzo del 2019 a abril de 2020. Los métodos y técnicas se desplegarán a razón de las necesidades de las tareas investigativas previstas a fin de asegurar los objetivos específicos declarados, y ofrecer respuesta al problema definido.

## Anexo 2. Organigrama de la Empresa Pecuaria Genética Matanzas



Anexo 3. Cuestionario para establecer el coeficiente de competencia de los expertos

Fuente: Aproximación a Artola, 2002; Polledo, 2011.

Estimado especialista, usted está propuesto para participar en un estudio sobre puestos de trabajo en la Empresa Pecuaria Genética Matanzas. Resulta de gran importancia conocer su opinión sobre su conocimiento del tema, por lo que se le solicita ofrecer la siguiente información.

**Muchas gracias**

**Parte primera**

Años de experiencia en su entidad mayor.

Años de trabajo en su departamento.

Años de experiencia en su cargo.

Expresar en la escala de 0-1 el nivel de conocimiento que usted considera poseer sobre el tema (Kc).



MÍNIMO

CONOCIMIENTO

MÁXIMO

0,00

1,00

## Parte segunda

Ahora exprese el grado de influencia que ha tenido sobre su conocimiento acerca del tema el conjunto de las fuentes que aparecen en el cuadro siguiente, en la escala de 0 a 1 (Ka).

Fuentes de argumentación		Grado de influencia (0-1)
<b>A</b>	Estudios realizados por usted	
<b>B</b>	Su experiencia propia	
<b>C</b>	Trabajos de autores nacionales	
<b>D</b>	Trabajos de autores extranjeros	
<b>E</b>	Su conocimiento sobre el estado del tema en el exterior	
<b>F</b>	Su intuición	

## Tabla de resultados:

		Ka							
Expertos	Kc	A	B	C	D	E	F	Ka	K
1	0,93	0,9	0,9	0,9	1	0,9	0,9	0,92	0,93
2	0,93	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,89	0,91
3	0,96	0,3	0,9	0,6	0,9	0,9	0,9	0,75	0,86
4	0,98	0,9	0,9	0,9	0,4	0,9	0,9	0,82	0,90
5	0,95	0,7	0,9	0,5	0,9	0,9	0,9	0,8	0,88
6	0,95	0,9	0,7	0,9	0,8	1	0,9	0,86	0,91
7	0,90	0,7	0,9	0,6	0,9	0,9	0,9	0,82	0,86
8	0,91	0,3	0,8	0,9	0,8	0,8	0,9	0,75	0,83
9	0,93	0,9	0,9	0,7	0,5	0,9	0,4	0,72	0,83
<b>0,88</b>									

## **Cálculo del Coeficiente de competencia de los expertos (K)**

$$K=1/2(Kc+Ka)$$

Donde:

**Kc:** Coeficiente de conocimiento o información que opina poseer acerca del tema.

**Ka:** Coeficiente de argumentación; mide el grado de influencia que ha tenido en el conocimiento de cada experto sobre el tema el conjunto de las fuentes:

### **Criterio de selección:**

- **Bajo:** si  $K \leq 0,70$
- **Medio:** si  $0,70 < K < 0,80$
- **Alto:** si  $K \geq 0,80$

Anexo 4. Matriz para determinar las posibles causas (Ishikawa)

Fuente: Elaboración propia.

	Vn	Vt	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Rj	Cc (%)	Acep.
<b>Posible Causa I</b>	5	10	2	5	7	3	2	6	9	7	3	44	50,00	50,00
<b>Posible Causa II</b>	3	10	4	4	8	2	1	7	2	6	9	43	70,00	Aceptada
<b>Posible Causa III</b>	1	10	1	3	9	6	4	8	4	4	1	40	90,00	Aceptada
<b>Posible Causa IV</b>	6	10	3	2	1	1	3	1	1	5	2	19	40,00	40,00
<b>Posible Causa V</b>	6	10	6	1	6	5	6	5	5	3	4	41	40,00	40,00
<b>Posible Causa VI</b>	3	10	5	6	2	8	5	4	8	2	5	45	70,00	Aceptada
<b>Posible Causa VII</b>	1	10	8	8	5	7	8	3	6	8	7	60	90,00	Aceptada
<b>Posible Causa VIII</b>	2	10	7	7	3	9	7	2	7	1	6	49	80,00	Aceptada
<b>Posible Causa IX</b>	2	10	9	9	4	4	9	9	3	9	8	64	80,00	Aceptada
<b>Posible Causa X</b>	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	90	100,00	Aceptada

## Anexo 5. Diagrama de causas y efecto (Ishikawa ponderado)

Fuente: Elaboración propia.

