



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

**Título:** Elaboración de profesiogramas en el taller de Gigantografía de la Empresa Estatal Socialista (EES) GEOCUBA, Matanzas

Trabajo de Diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial

**Autor:** Yoenny Palmero Sosa

**Tutor(a):** MSc. Azucena González Verde

**Matanzas, 2020**

### **Declaración de autoridad**

Yo, Yoenny Palmero Sosa, me declaro único autor de este Trabajo de Diploma, como parte de la culminación de mis estudios en la especialidad de Ingeniería Industrial; en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Empresa Estatal Socialista GEOCUBA Matanzas a hacer uso del mismo con la finalidad que estime conveniente.

---

Yoenny Palmero Sosa

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

Presidente del tribunal

---

Miembro del tribunal

---

Miembro del tribunal

Ciudad y fecha: \_\_\_\_\_

**Pensamiento**

“La vida sin ideas de nada vale. No hay felicidad mayor que la de luchar por ellas”

Fidel Castro Ruz



## **Dedicatoria**

A mi mamá y a mi papá por ser los creadores de quién soy y seré, por el amor y el cariño que siempre me han dado y por confiar siempre en mí.

Mis tías y tíos por el apoyo incondicional.

A toda mi familia por todo el apoyo que me han brindado.

## **Agradecimientos**

Agradezco a todos los que de una forma u otra hicieron posibles la realización de este trabajo de diploma, en especial a:

Mami y a papi por cuidarme y apoyarme siempre durante toda mi vida.

A toda mi familia por todo el apoyo y los consejos en todo momento.

A mis amigos, en especial a Maureen, Liset y Yanet, por la ayuda durante toda mi carrera universitaria. A Irina y Gabriela por darnos su hogar en los momentos más difíciles.

A Daniel, Gustavo, Pablo y Julio Yasmani por la amistad por más de 5 años.

Azucena mi tutora por su paciencia y ayuda incondicional en todo momento.

A todos los profesores de la carrera por los conocimientos proporcionados durante estos años.

## **Resumen**

La presente investigación plantea como objetivo general: elaborar los profesiogramas del taller de Gigantografía en La Empresa Estatal Socialista (EES) GEOCUBA Matanzas, perteneciente al Grupo Empresarial GEOCUBA del MINFAR, con vista al mejoramiento del proceso de selección, evaluación y formación de sus trabajadores; por ende, se caracterizó el proceso objeto de estudio y se seleccionó el procedimiento propuesto por Pérez Muiños (2013). Mediante la utilización de técnicas, métodos y herramientas tales como: trabajo grupal, revisión y análisis de documentos, selección de expertos, entrevistas, cuestionarios, Delphi y Kendall; fue posible seleccionar las competencias que distinguen al proceso y a los puestos de trabajo. Se enfatizan los resultados siguientes: las competencias del proceso de Gigantografía son: orientación al cliente, trabajo en equipo, planificación/organización y seguridad y salud, y medio ambiente; siendo las más representativas para el cargo de Especialista A en Diseño: dominio técnico de diseño, orientación al cliente, trabajo en equipo, creatividad e innovación y comunicación; para el puesto de Cortador convertidor B (Jefe de Brigada): liderazgo, trabajo en equipo, conocimientos tecnológicos, multifuncionalidad, seguridad y salud, y medio ambiente; además se elaboraron los profesiogramas para todos los puestos, donde quedaron establecidos los datos generales del puesto, misión, requerimientos, requisitos físicos y de personalidad, unido a la matriz de competencias laborales, entre otros elementos.

## **Abstract**

The present research proposes as a general objective: to prepare the profesiograms of the Gigantography workshop at the GOECUBA Matanzas State Socialist Company (SSC), belonging to the GOECUBA Business Group of MINFAR, with a view to improving the selection, evaluation and training process of its workers; therefore, the process under study was characterized and the procedure proposed by Pérez Muiños (2013) was selected. Through the use of techniques, methods and tools such as: group work, document review and analysis, selection of experts, interviews, questionnaires, Delphi and Kendall; It was possible to select the competences that distinguish the process and jobs. The following results are emphasized: the competencies of Gigantography process are: customer orientation, teamwork, planning/organization, and health and safety and environment; being the most representative for the position of Specialist A in Design, customer orientation, teamwork, creativity and innovation and communication; for the position of Cutter converter B (Brigade Chief): leadership, teamwork, technological knowledge, multifunctionality, health and safety, and the environment; In addition, the profesiograms for all were prepared, where the general data of the positions, mission, requirements, physical and personality requirements were established, together with the matrix of labor competencies, among other elements.

## Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introducción.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>Capítulo 1. Marco teórico referencial de la investigación.....</b>   | <b>8</b>  |
| 1.1 Capital Humano .....  | 9         |
| 1.1.2 Gestión del Capital Humano .....  | 10        |
| 1.1.3 Evolución histórica de la Gestión del Capital Humano. ....  | 12        |
| 1.1.4 Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.....  | 13        |
| 1.2 Gestión por Competencias .....  | 15        |
| 1.2.1 Competencias laborales.....   | 16        |
| 1.2.2 Clasificación de Competencias laborales.....  | 17        |
| 1.2.3 Modelos de la Gestión por Competencias Laborales.....   | 19        |
| 1.2.4 Matriz de Competencias .....  | 20        |
| 1.3 Análisis y descripción de puestos de trabajo .....  | 22        |
| 1.3.1 Perfil profesional y Profesiograma.....   | 23        |
| Conclusiones parciales .....  | 25        |
| <b>Capítulo 2. Caracterización de la empresa GEOCUBA Matanzas y selección de la metodología de la investigación. ....</b>                                       | <b>26</b> |
| 2.1 Caracterización de la empresa GEOCUBA Matanzas .....  | 26        |
| 2.1.1 Caracterización del proceso de Gigantografía. ....  | 31        |
| 2.2. Selección de un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas.....   | 33        |
| Conclusiones parciales .....  | 43        |
| <b>Capítulo 3. Aplicación del proceso seleccionado. ....</b>  | <b>44</b> |
| 3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo pertenecientes al taller de Gigantografía. .. | 44        |
| Conclusiones parciales .....  | 60        |
| <b>Conclusiones .....</b>   | <b>61</b> |
| <b>Recomendaciones.....</b>   | <b>62</b> |
| <b>Referencias bibliográficas.....</b>  | <b>63</b> |
| <b>Anexos</b>   |           |

## Introducción

El siglo XXI se encuentra en constantes transformaciones políticas, económicas, sociales y medioambientales; redefiniéndose constantemente la visión que se tiene de él, mostrando crecientes incertidumbres para el futuro por devenir. El cambio en todos los ámbitos es cada vez más vertiginoso, principalmente en los entornos tecnológicos e informativos, provocando aceleraciones notables en el mundo organizacional. Las empresas no están exentas de tal situación y la fuerte competitividad por el liderazgo en el mercado necesita de su recurso más importante: el capital humano.

El capital humano de una empresa, organización, región o país es la piedra angular, es la fuente de desarrollo y por lo consiguiente es uno de los factores que generan la competitividad. Está comprobado que los países que invierten en capital humano se encuentran entre los más desarrollados, los casos de Alemania, Suecia, Canadá, entre otros son fiel testimonio de los que invierten en educación de su capital humano [1].

La historia de la humanidad está llena de ejemplos que nos ilustran sobre la capacidad que tiene el ser humano de convertir la potencialidad en realidad y ser referentes para las comunidades donde impactan sus acciones. Por su parte las organizaciones, en las últimas décadas, han comprendido la importancia que tienen las personas para el logro de los objetivos, han descubierto que no se contrata solo la mano de obra sino todo el contexto personal de quien ejecuta las tareas [2].

La única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse a estos cambios que ocurren constantemente. Cuanto mejor esté el equipo de trabajo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será para imponerse ante la sociedad. Básicamente, el éxito completo en el mercado moderno está dado por la orientación hacia la producción de un nuevo conocimiento, caracterizado por el talento y la motivación para crear nuevas ideas [3].

Es por ello que uno de los sistemas que mayor evolución ha presentado en las últimas décadas, lo constituye la Gestión del Capital Humano (GCH), transitando desde sus inicios por la clásica administración del personal hasta un modelo de gestión integrada

con enfoque estratégico y por procesos, que promueve la competencia, el desarrollo y la motivación laboral del recurso más valioso de una organización “el hombre” [4].

La Gestión del Capital Humano, ha mantenido un auge incrementado y sostenible a partir de la década de 1980 del siglo XX, desde esa década, conceptualmente y en la práctica de no pocas empresas, había quedado superada la clásica Administración de Personal, que se había venido haciendo desde tiempos inmemoriales, desde cuando el hombre necesitó de la colaboración de otros hombres para hacer el trabajo [5].

Para Torres Madrigal (2009): “las personas son un recurso tangible en la organización y su valor va a depender del conocimiento y las habilidades que éste posee”, en este sentido, la Gestión del Capital Humano (GCH) ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito [1]. Las constantes transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, han conllevado a adaptar estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles, porque la fuerza que sostiene a una entidad se encuentra en: su potencial humano, sus sistemas de integración, sus capacidades y en el grado de compromiso del personal hacia la misma [6].

Ciertamente, en nuestros días, la superior fortaleza que poseen las empresas lo constituyen las personas y el desafío es formar e integrar un personal de trabajo teniendo en cuenta los conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas, haciendo que tengan un alto desempeño en las organizaciones, provocando una respuesta ventajosa a las crecientes solicitudes y a las actividades requeridas.

La Gestión por Competencias es la herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales considerando la gestión de las personas como principal arista en el proceso de cambio de las empresas y a la creación de ventajas competitivas de la organización [7].

El modelo de Gestión por Competencias, para que sea operativo, debe definir nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no solo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores de la organización, sino también para que esta

capacidad colectiva de hacer se incrementa a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías y socialización de los conocimientos [8].

Con la caída de la URSS y de los países socialistas de Europa del Este en 1989, Cuba inició una nueva etapa que demostró la fragilidad del sistema económico, especialmente el sector productivo empresarial. La escasez de recursos materiales provocada por la pérdida de los principales socios comerciales, proporcionó la llegada del Período Especial y el país experimentó transformaciones trascendentales en su historia económica reciente: se despenalizó la posesión de divisas; mudaron en cooperativas muchas empresas públicas; fueron autorizadas inversiones extranjeras, y se reguló el libre ejercicio de algunas actividades laborales por cuenta propia en régimen autónomo.

Estas medidas han sido estudiadas en buena parte y sus implicaciones efectivas, analizadas con profundidad. Sin embargo, se han soslayado las implementadas en un aspecto esencial en una economía socialista: las relaciones laborales. En efecto, el orden legal del ámbito del trabajo cambió por completo, afectando la remuneración real de los asalariados que se vio disminuida reiteradamente, hecho sin precedentes hasta la fecha. Pero las reformas no se quedaron ahí, Cuba adoptó diversos patrones para impulsar el desarrollo de la empresa como el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, la adopción de un grupo de normas internacionales para implantar sistemas de gestión y, en el área de relaciones laborales, la gestión de capital humano, introduciendo la denominada gestión por competencias como enfoque de gestión [9].

Para la gestión de las organizaciones laborales en Cuba, el concepto de capital humano asumido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la Oficina Nacional de Normalización, consideraba además el componente ético, expresado en valores, lo que completaba esa integralidad del ser humano a ser gestionado, con un significado metodológico relevante en la práctica organizacional de esta contemporaneidad. En la década de 2010, y haciéndose más sostenible el aumento de la gestión del capital humano en las organizaciones laborales, se reafirman elementos o tendencias principales de gestión, junto a problemas fundamentales de ese contexto nacional e internacional, a considerar en la actualidad con la mayor urgencia.

En las normas de calidad ISO 9001:2015 e ISO 10018:2016 se les concede un papel primordial a la correcta identificación de las competencias laborales que necesitan los trabajadores, la participación activa de la administración en su formación y desarrollo y a su evaluación sistemática e integral para el logro de la eficacia y eficiencia en la ejecución de las funciones de los puestos de trabajo [10].

La NC ISO 9001:2015 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicable a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. Esta norma señala que la dirección superior de la empresa debe asegurar que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos del producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. También hace mención a los principios de la gestión de la calidad, es decir: enfoque al cliente; liderazgo; compromiso de las personas; enfoque a procesos; mejora; toma de decisiones basada en la evidencia; gestión de las relaciones [11].

No obstante, se emite la NC ISO 10018:2016 que proporciona orientación sobre el compromiso de las personas en un sistema de gestión de la calidad de la organización y sobre el aumento de su participación activa y competencia, ya que declara de manera general, que el desempeño de un sistema de gestión de la calidad y sus procesos depende finalmente de la participación activa de las personas competentes y de si están introducidas e integradas correctamente en la organización. De manera específica se relacionan temas como la adquisición de competencias y los requisitos relativos al producto y exigencias del cliente [12].

En el ámbito nacional, en 2011 se emitieron los “Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución” en el VI Congreso del PCC y su correspondiente actualización llegó en el VII Congreso en el 2017, y se manifiesta la importancia que tiene aumentar la competitividad en las esferas de la economía y la sociedad mediante la aplicación consecuente de las políticas y normas de calidad y teniendo en cuenta los estándares internacionales aplicables a las condiciones de Cuba en cada momento. Confirmando lo antes planteado el lineamiento 9 permite avanzar en el

perfeccionamiento del sistema empresarial, otorgando gradualmente a las direcciones de las entidades nuevas facultades, definiendo con precisión sus límites, con la finalidad de lograr empresas con mayor autonomía, efectividad y competitividad, sobre la base del rigor en el diseño y aplicación de su sistema de control interno; mostrando en su gestión administrativa orden, disciplina y exigencia. Evaluar de manera sistemática los resultados de la aplicación y su impacto. Elaborar el régimen jurídico que regule integralmente la actividad empresarial. También referido a la Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente, el Lineamientos 104 expresa: Prestar mayor atención a la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen, con responsabilidad social, al desarrollo científico-tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios, así como a la prevención y mitigación de impactos sociales y medioambientales [13].

En las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, el Eje Estratégico del Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación tiene como objetivo general asegurar la atención, protección, motivación y estabilidad del personal altamente calificado, de mayor experiencia y de difícil reemplazo acorde con su perfil profesional y científico, así como el desarrollo de los jóvenes talentos en su vida laboral; para ello propone impulsar la formación de potencial humano de alta calificación y la generación de nuevos conocimientos, garantizando el desarrollo de las universidades y la educación en general, sus recursos humanos e infraestructura [13].

### **Situación problemática**

Con el objetivo de adecuar las regulaciones relativas a la dirección y gestión del sistema empresarial cubano, a las políticas aprobadas para la actualización del modelo económico de nuestro país, se dicta el Decreto 334-335-336 del 13 de diciembre de 2017 estableciendo la elaboración cuando corresponda de los profesiogramas a partir de las competencias de los puestos de trabajo; por tanto, el sector empresarial tiene la necesidad de elaborar los profesiogramas de los puestos de trabajo. La Empresa Estatal Socialista (EES) GEOCUBA Matanzas, perteneciente al Grupo Empresarial GEOCUBA del MINFAR no se han elaborado los profesiogramas lo que dificulta el

proceso de selección, evaluación y formación por competencia, específicamente en el taller de Gigantografía, por lo que se hace necesaria la realización de la presente investigación. Por lo previamente planteado se define como **problema científico** de la investigación:

En el taller de Gigantografía no existen los profesiogramas, lo que dificulta la selección, evaluación y formación por competencia.

**Preguntas científicas:**

1. ¿Cuáles son las fundamentaciones teóricas acerca de la Gestión por Competencias?
2. ¿Qué procedimiento emplear para la elaboración de profesiogramas en el taller de Gigantografía de la Empresa GEOCUBA Matanzas?
3. ¿Es posible elaborar los profesiogramas en los puestos de trabajo del taller de Gigantografía de la Empresa GEOCUBA Matanzas, a partir de la aplicación del procedimiento seleccionado?

Para dar solución al problema existente en la entidad se define como **Objetivo general:**

Elaborar los profesiogramas en el proceso de Gigantografía perteneciente a la empresa GEOCUBA Matanzas, para la implementación de la gestión del capital humano con enfoque de competencias.

**Tareas de la investigación:**

1. Desarrollo de la fundamentación teórica que sustentan la Gestión por Competencias.
2. Selección del procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en el taller de Gigantografía de la Empresa GEOCUBA Matanzas.
3. Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los profesiogramas en los puestos de trabajo del taller de Gigantografía de la Empresa GEOCUBA Matanzas.

**Principales métodos, técnicas y herramientas utilizadas:**

Para dar cumplimiento al objetivo general y a las tareas de la investigación se recurre a los métodos siguientes:

Métodos teóricos: de lo general a lo particular, Análisis – Síntesis, Inducción - Deducción, entre otros que permiten realizar la fundamentación teórica y la selección del procedimiento a aplicar, así como llegar a conclusiones parciales de cada capítulo y las generales.

Métodos empíricos: método de selección de expertos, método Delphi y Kendall

Técnicas y herramientas: cuestionarios, trabajo en grupo, revisión de documentos, entrevistas, tablas dinámicas de Microsoft Excel 2007, Microsoft Visio 2010, entre otras que permiten establecer los profesiogramas de los diferentes puestos de trabajo objeto de estudio.

La investigación está estructurada de la forma siguiente:

Capítulo I. Compuesto por un estudio bibliográfico que aborda elementos importantes sobre la Gestión del Capital Humano, competencia laboral, puesto de trabajo, profesiograma, entre otros temas, lo que permite una mayor comprensión de la terminología utilizada.

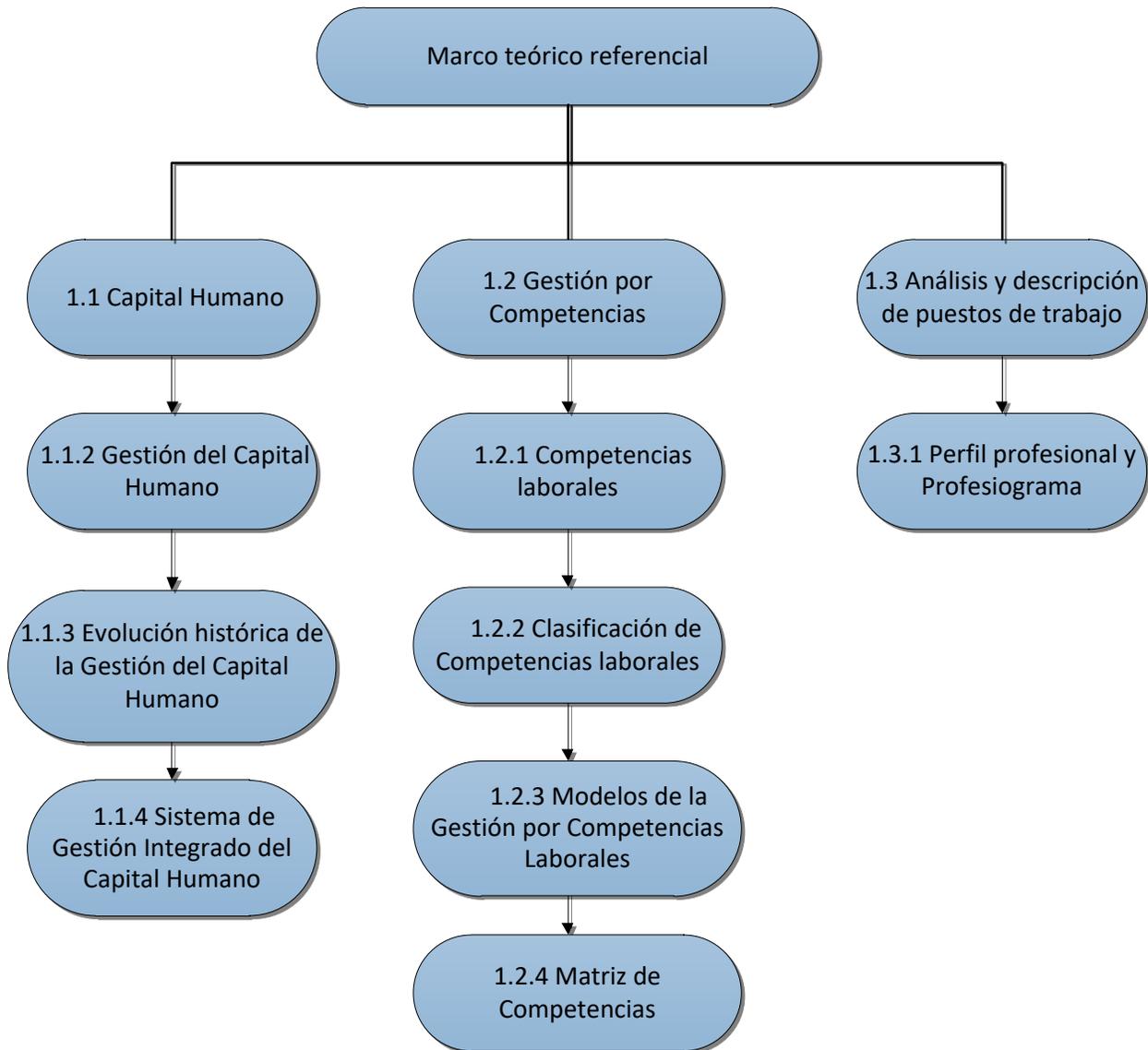
Capítulo II. Caracterización de la Empresa GEOCUBA Matanzas y se muestra el procedimiento para la elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo vinculados con el proceso de Servicios Técnicos.

Capítulo III. Aplicación del procedimiento seleccionado y análisis de los principales resultados de la investigación, exponiéndose los profesiogramas determinados para cada puesto de trabajo.

Posteriormente se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

## Capítulo 1. Marco teórico referencial de la investigación.

En este capítulo se aborda aspectos teóricos relacionados con la investigación, mediante una búsqueda bibliográfica que muestra los conceptos y términos que se tienen en cuenta para la confección y aplicación del estudio. **En la figura 1.1** se muestra el hilo conductor del marco teórico referencial.



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

**Fuente:** elaboración propia.

## 1.1 Capital Humano

La tecnología avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas; por tanto, la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y el aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y, más aún, valorizadas conforme al sistema de competencias [8].

El Capital Humano tiene gran importancia en el entorno empresarial, realizar un uso correcto proporciona beneficios organizacionales. Seguidamente se muestran definiciones emitidos por distintos autores:

**Cuadro 1.1.** Conceptos de Capital Humano.

| Autores            | Año  | Definición   |
|--------------------|------|--|
| Castro Ruz         | 2005 | 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 y la capacidad de hacer mucho con muy poco [14].  |
| Cuesta Santos      | 2010 | Comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral [15].  |
| Baute Miyares      | 2012 | El único recurso que es inagotable, que es capaz de añadir valor y que a partir de él se pueden generar todas las fuentes de ventajas ya señaladas ya que este aporta a las organizaciones el conocimiento, la propia dinámica organizacional, la capacidad de análisis y de toma de decisiones que permite la búsqueda constante de perdurabilidad y de equilibrio con el entorno [16]. |
| Código del Trabajo | 2014 | Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad   |

|                     |      |  |
|---------------------|------|--|
|                     |      | para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia [17].   |
| Caballero Hernández | 2015 | Conocimientos, habilidades, actitudes y valores adquiridos por los trabajadores de una organización con el fin de lograr un mejor desenvolvimiento en las tareas a realizar y obtener resultados con la calidad requerida [2].   |
| Domínguez Rodríguez | 2017 | Constituye un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad de una persona o una comunidad [18].  |
| Sánchez Labrada     | 2018 | Abarca un conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores, identidades y características en constante desarrollo que poseen las personas, en vínculo con las actividades en una organización, que ayudan a su progreso y obtención de importantes resultados económicos, haciéndola más exitosa y competitiva frente a otras organizaciones [19]. |

**Fuente:** elaboración propia.

A partir del análisis a las definiciones brindadas por los distintos autores, Capital Humano es el conjunto de conocimientos, experiencias, actitudes, motivaciones y valores que posee el trabajador con la finalidad de conseguir mejores resultados, tanto personales como colectivos, con la calidad exigida.

### **1.1.2 Gestión del Capital Humano**

El capital humano es generador de todo valor en la empresa, por lo que es considerado el principal activo, dado por la capacidad de superarse a sí mismo de forma permanente y aquellos que lo poseen, las personas, son por ende el recurso más competitivo. Su acertada gestión requiere lograr un aumento de la productividad en el trabajo; su retención como su desarrollo, son imprescindibles para el cumplimiento de la misión de cualquier organización, por lo que su eficiente gestión constituye la clave del éxito en la búsqueda de la excelencia empresarial [20].

La gestión humana, en forma progresiva y cada vez con mayor intensidad, está pasando de ser un instrumento de control administrativo, a una trascendental herramienta de competitividad sostenida que permite conocer y aprovechar las fortalezas y bondades de los trabajadores, pero más importante aún, ayuda a identificar

las debilidades y temores, convirtiéndolas en oportunidades de mejora, generadoras de valor agregado y diferenciación [21].

La gestión de las personas ha evolucionado en el tiempo y hoy se da por sentado, que las personas que se nombran o designan para organizar y llevar adelante este proceso, en su gran mayoría, participan en la toma de las decisiones más importantes. Si antes se concebía el trabajo como una aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se puede pensar en la Gestión del Capital Humano como una ventaja competitiva, en virtud de contar con trabajadores altamente motivados y dispuestos a mejorar los servicios o productos que ofrece la empresa [22].

Morales Cartaya (2006) expresa: es concebida como un sistema integrado, por ello las empresas cubanas han tomado como referente el modelo que integra nueve procesos claves: competencias laborales, organización del trabajo, selección e integración de los trabajadores a la organización, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño, comunicación institucional y autocontrol del sistema [23].

Para Cuesta Santos (2010), es 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 gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica [15].

Según Escobar Romero (2011), es una actividad que necesita de la participación activa de todos los trabajadores de la empresa; su objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional [24].

La Gestión del Capital Humano es considerado como un proceso dirigido hacia el desarrollo de las competencias laborales a todos los niveles para mejorar los resultados de las organizaciones, por tanto, Pérez Hernández (2017) plantea que un Sistema de Gestión de Capital Humano lo constituye un sistema de normas, procedimientos y acciones de dirección, que asegura el mejoramiento continuo de los procesos en los que participan los trabajadores en el sistema, con los intereses de la organización y los

clientes, mediante las competencias laborales manifiestas en el desempeño profesional superior para el incremento de la productividad, la eficiencia y la eficacia [25].

Teniendo en cuenta las definiciones planteadas por los autores anteriores, se define la Gestión del Capital Humano como el conjunto de acciones realizadas por las organizaciones con el objetivo de alcanzar los mayores índices de productividad y eficiencia en las empresas, mediante los conocimientos, habilidades y capacidades desarrolladas por las personas.

### **1.1.3 Evolución histórica de la Gestión del Capital Humano.**

Desde los años 70 del pasado siglo, incluso antes, la gestión del capital humano viene evolucionando en la literatura empresarial a nivel internacional, escritos e investigaciones, donde independientemente de su origen o tendencia, se hace un énfasis especial en el componente humano dentro de las organizaciones, otorgándole un papel de primer orden para alcanzar el éxito [19].

La revolución científica que se da a partir del siglo XIX, provoca el incremento de la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar el rendimiento de un trabajador. Como consecuencia de este proceso, a partir de la segunda mitad del pasado siglo se comienza a considerar como la época del Capital Humano debido a que estimula el nivel de vida de una nación, es su progreso en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos, y los hábitos de sus ciudadanos.

Es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes remontan al siglo XX, como consecuencia, del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales. Cuyo labor consistía en articular capital y trabajo, interdependientes pero en conflicto [26].

Desde estos espacios la evolución histórica de la Gestión de los Recursos Humanos ha venido remontándose a los últimos cien años. En este sentido, resaltamos tres grandes corrientes del pensamiento organizativo empresarial que en su contexto inciden de

manera directa en el papel que ha tenido la Gestión de los Recursos Humanos en los andamiajes organizacionales:

- La escuela de la Organización Científica del Trabajo, cuyo arranque tuvo lugar con la aparición del libro “*Principles of Scientific Management*” del norteamericano Frederick Taylor en 1907, y los estudios equivalentes en Europa, el francés Henry Fayol, siguiendo el alemán Max Weber, mencionando como parte integradora de esta tendencia se encuentra también Luther Gulik y a Lindall Urwick.
- La escuela de las Relaciones Humanas, iniciándose en 1927, con los experimentos tan nombrados y conocidos en Hawthorne por Elton Mayo.
- La escuela de los Recursos Humanos, fijada desde 1960 con la publicación de “*The Human Side of Enterprise*” de Douglas Mac Gregor, sumando a Maslow, a Hertzberg, Lewin, Likert Rensis, Chris Argüiris, entre otros.
- La escuela de los sistemas, donde se concibe la organización científica del trabajo como y se hace énfasis en las funciones del mando, la organización del trabajo, y la estructura formal de la organización, las escuelas humanistas privilegian al individuo y las interrelaciones personales e informales de él con la dirección [4].

A comienzos de los años ochenta, se aprecia una mayor percepción de la importancia de las personas como capital humano y de cómo dirigirlos para contribuir a los resultados de la organización. El área de recursos humanos ha evolucionado desde una perspectiva orientada hacia lo administrativo y centrada principalmente en aspectos mecánicos, burocráticos y de control, a la etapa de desarrollo y de gestión estratégica, en donde se aprecia una mayor importancia del recurso hombre como factor clave en la organización para generar una ventaja competitiva [27].

#### **1.1.4 Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano**

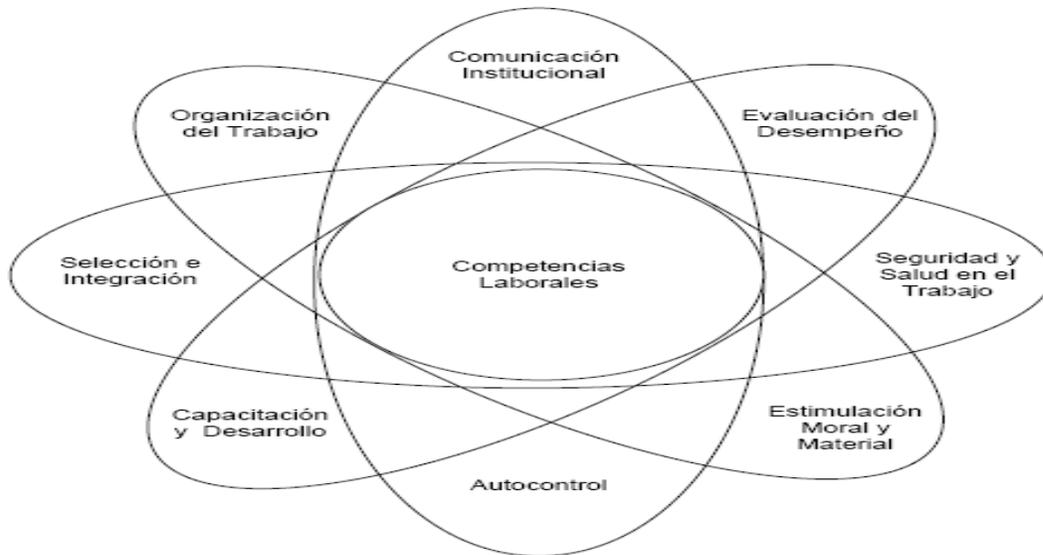
El Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH) constituye el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna, de los procesos de gestión del capital humano y externa, con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales que posibilitan un desempeño laboral superior y un incremento de la productividad del trabajo [28].

En Cuba la NC 3001:2007, plantea que el Sistema de Gestión de Capital Humano Cubano se define como subsistemas que constituyen los procesos claves en que participa éste, la Organización del trabajo, la Selección e Integración, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo, Seguridad y Salud en el Trabajo, Estimulación y Reconocimiento, Comunicación Institucional, Auto control [29].

Según las normas cubanas, NC 3001:2007 y NC 3002:2007, para la implementación del SGICH, las empresas deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Competencias laborales: el factor por excelencia y centro del SGICH que expresa un desempeño laboral superior y la idoneidad demostrada de los trabajadores y la entidad.
- Organización del trabajo: actividad esencial para el logro de la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la entidad; como proceso donde el capital humano con los medios produce los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de sus intereses.
- Selección e integración: implica técnicas y procedimientos adecuados para atraer, retener y perfeccionar el capital humano en la entidad.
- Evaluación del desempeño: es la medición sistemática del grado de eficacia y de eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades y es la base para la elaboración del plan de capacitación y desarrollo;
- Capacitación y desarrollo: proceso continuo, basado en el diagnóstico de las necesidades de cada trabajador de la entidad, acorde con sus objetivos y estrategia;
- Seguridad y salud en el trabajo: orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura de prevención, para que el trabajador y su entidad desarrollen la labor eficientemente, realizando las cosas bien y sin riesgos;
- Estimulación material y moral: asegura la motivación y el desempeño superior de cada trabajador y del colectivo laboral, siendo el proceso en el que se estimula al trabajador por los resultados de su trabajo;
- Comunicación Institucional: asegura la información y comunicación interna y externa con el entorno;

- Autocontrol: dirigido a comprobar los resultados del SGICH y su impacto en el logro de los objetivos y estrategia de la organización [29] [30] .



**Figura 1.2.** Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.

**Fuente:** NC: 3001/2007[29].

La implementación del SGICH en las organizaciones permite ejecutar acciones necesarias para desarrollar el Capital Humano actual, entendiéndose por esto el proceso continuo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, habilidades y valores en los trabajadores, que les permitan desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias necesarias para un desempeño laboral superior. Por ello es necesario conocer lo referente a la gestión por competencias.

### **1.2 Gestión por Competencias**

La Gestión por Competencias es una metodología aplicada a la tarea de conducir los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocio. Cuando el modelo de competencias se diseña de manera adecuada es beneficiosa, al mismo tiempo, tanto para la empresa como para los colaboradores que allí se desempeñan [31].

La administración por competencias permite integrar los procesos de gestión de personas bajo la lógica de "el que mejora sus competencias puede mejorar su

desempeño y se convierte en una persona que puede aportar resultados más valiosos a la organización" [32]. La Gestión por Competencias es un proceso o conjunto de ellos que permiten que el capital humano de una organización aumente de forma significativa su satisfacción y comprometimiento con la organización, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas [7].

Está en la capacidad organizativa que tienen las instalaciones para la creación y el mejoramiento continuo de la calidad de su producto, con el capital humano idóneo, con normas de comportamiento de acuerdo con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes [25].

Es impulsar a la excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. La Gestión por Competencias hace la diferencia frente a un curso de capacitación, con una estructura que encierra capacitación, entrenamiento y experiencia, que se necesita para definir los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades del trabajador. La gestión del talento humano busca formalizar una alianza estratégica empresa-trabajadores al generar talentos con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad; el beneficio es ganar-ganar, tanto para la empresa como para el colaborador[8].

Se concluye que la Gestión por Competencias es una metodología que propicia el progreso continuo de las personas dentro de las organizaciones, a través de las competencias laborales, en el logro de índices superiores de eficacia.

### **1.2.1 Competencias laborales**

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber-hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es

decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción [33].

El **cuadro 1.2** muestra las definiciones de Competencias Laborales de distintos autores.

**Cuadro 1.2.** Definiciones de Competencias Laborales.

| Autores                    | Año  | Definición  |
|----------------------------|------|---|
| Díaz Llanes                | 2015 | Es la capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y calidad esperados por la industria. Incluye los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas [34].   |
| Castillo                   | 2017 | Conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la organización pretende desarrollar y/o reconocer entre sus empleados de cara a la consecución de los objetivos empresariales [35]. |
| Cuesta Santos, A. [et al.] | 2017 | “conductas estratégicas” que significan el enlace o nexo para que la evaluación individual tribute a la evaluación organizacional o estratégica [36].   |
| Morales                    | 2019 | hacen referencia a las habilidades, actitudes y conocimientos que necesita tener un empleado para ocupar un cargo y desempeñar exitosamente las funciones que le han sido asignadas [37].   |
| Riquelme                   | 2019 | Son las habilidades, el conocimiento y la capacidad de desempeño [38].  |

**Fuente:** elaboración propia.

Tomando como referencias las definiciones anteriores, el autor plantea que las competencias laborales son el conjunto de talentos, características personales, conocimientos, destrezas y habilidades del trabajador, permitiéndole lograr rendimientos óptimos en el trabajo y a la organización.

### 1.2.2 Clasificación de Competencias laborales

Las competencias son características que, dependiendo de ciertas situaciones, pueden hacerse evidentes en el individuo como representación de conocimientos, rasgos de carácter o actitudes. Las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto muestran qué se debe formar en los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral.

Las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad [33].

Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales [33].

En esta investigación se asume la propuesta por Vargas (2002) [39].

- Las básicas, que refiere a aquellas de índole formativo 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. Estas competencias se adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal.
- Las genéricas, aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas y sub-áreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva; es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo (sectores y ramas económicas), por ejemplo, analizar y evaluar información, trabajar en equipo, contribuir al mantenimiento de la seguridad e higiene en el área de trabajo, planear acciones, entre otras. Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por programas educativos y de capacitación, así como en el centro del trabajo.
- Las específicas, que se refieren a aquellas competencias asociadas a 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, por ejemplo: soldar con equipo desoí-acetileno, preparar el molino para el laminado en caliente o evaluar el desempeño del candidato. Se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidáctica.

### 1.2.3 Modelos de la Gestión por Competencias Laborales

La evolución de los modelos de Gestión de Recursos Humanos en la última década se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de asumirse como un costo para considerarse como un recurso, y por la incorporación desde el punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. Lo anterior supone la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinaria, que subraya la importancia estratégica de los Recursos Humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas [40].

El Modelo de Competencias provee descripción en términos de comportamientos, de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para un desempeño de alto valor. La observación y medición de estos patrones de comportamiento nos permiten actuar sobre su desarrollo, convirtiéndolos en factores críticos para el éxito individual y la actuación corporativa: en un puesto o función, en una organización en particular o bien durante la ejecución de una estrategia determinada [41].

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

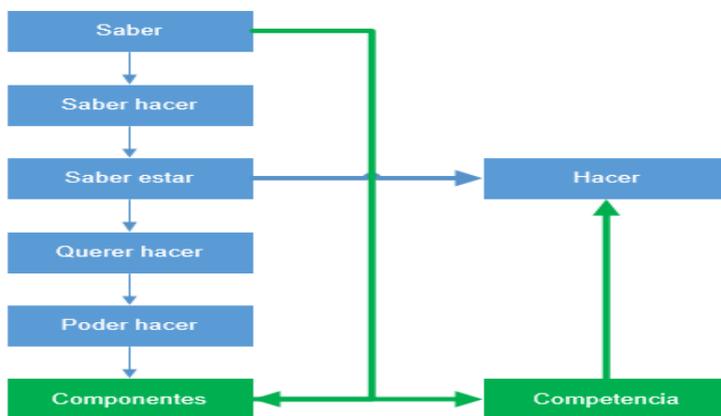
- **Conductista:** se originó en los Estados Unidos de Norte América. Este modelo toma como referencia para la construcción de competencias a los trabajadores y gerentes más aptos, incentivando en los demás un desempeño superior.
- **Funcional:** tiene origen en Inglaterra y toma como punto de partida el análisis funcional. Está basado en normas de rendimiento desarrolladas y convenidas por las empresas. Sus normas se basan en resultados, en el rendimiento real del trabajo.
- **Constructivista:** está basado en competencias desarrolladas mediante procesos de aprendizaje ante diversos problemas. Se originó en Francia. Parte del supuesto de que en la empresa se produce un conjunto de problemas que hay que resolver con la

construcción de competencias a partir de resultados de aprendizaje, esto hace que incluya a las personas menos calificadas [42].

En el modelo de competencia ya no importan los cargos ni jerarquías para escalar dentro de una organización lo importante son las competencias que los individuos demuestren tener y la actitud de adquirir aptitudes para desempeñar diferentes actividades. Todo trabajador invierte su capital humano en las organizaciones, así mismo espera su retorno de inversión como oportunidad de desarrollo para incrementar y mejorar sus capacidades [43].

#### 1.2.4 Matriz de Competencias

Una Matriz de Competencia Laboral es un documento que contiene la descripción de las competencias laborales esenciales a una ocupación o cargo, las cuales, a su vez, están subdivididas en unidades de competencias, presentadas de manera jerárquica y lógica, que permite mostrar los comportamientos que integran las competencias incluidas en profesionales, tal como se muestra en la **figura 1.3**.



**Figura 1.3.** Elementos de la matriz de competencias.

**Fuente:** Comunidad Latina de Estudiantes de Negocios [44].

Saber: conjunto de conocimientos relacionados con los 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).

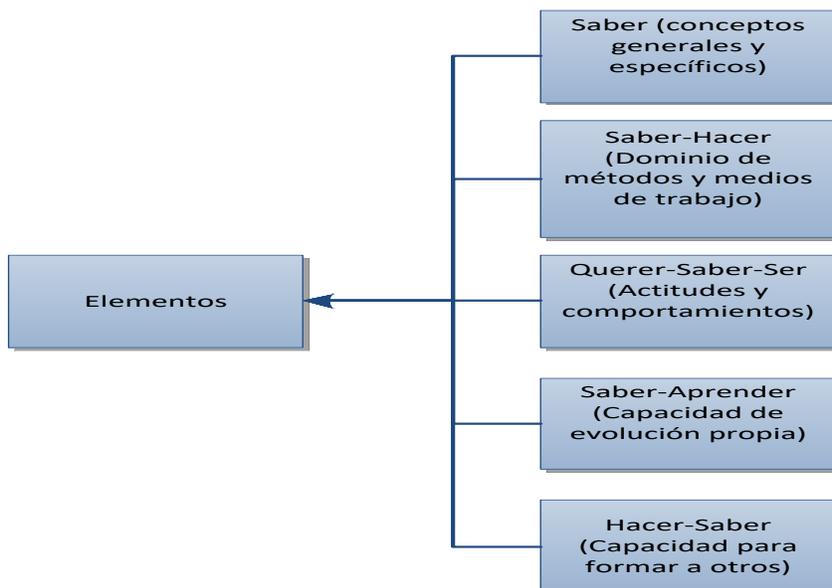
Saber - Hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas y habilidades cognitivas.

Saber - Estar: conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer - Hacer: conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc.) 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 continuación, en la **figura 1.4** se muestran los elementos que componen a estos elementos.



### **Figura 1.4.** Elementos de la matriz de competencia

**Fuente:** elaboración propia a partir de Jorge Acosta (2002) [45].

Entre las ventajas que se pueden citar de la utilización de la matriz por competencia se encuentran:

- Permite actualizar perfiles ocupacionales de la enseñanza técnico profesional cuando se trate de ocupaciones o cargos de carácter ramal que hayan sido homologados.
- Forma parte de los instrumentos que utilizarán las empresas o entidades para diagnosticar las necesidades de capacitación del trabajador al comparar el desempeño real del mismo con la descripción que ella ofrece [46].

### **1.3 Análisis y descripción de puestos de trabajo**

Para **More (2014)**, el análisis de puestos de trabajo es para escribir una descripción de trabajo y una especificación de trabajo. Tomando prestado de estos conceptos, usted luego puede crear sus materiales de reclutamiento, como un aviso clasificado. La descripción de trabajo es básicamente un contorno de cómo cabe el trabajo para la empresa. Debería señalar en condiciones anchas las metas del trabajo, las responsabilidades y los deberes [47].

El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. Carrasco (2009) [48], plantea que el proceso de análisis y descripción de puestos consta de dos fases, claramente identificables y diferenciadas:

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

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

A partir del análisis y descripción de puestos de trabajo, según Carrasco (2009) [43] se pueden derivar aplicaciones para el área de capital humano, entre ellas se encuentran:

- Diseño organizacional: la definición de puestos y su diferenciación junto con las agrupaciones pertinentes constituyen el primer nivel de creación y diseño de departamentos, secciones.
- Manuales de funciones y procedimientos: formaliza las informaciones sobre los puestos y los procedimientos y procesos de los flujos de trabajo.
- Selección del personal para los puestos que se tengan que cubrir.
- Ayuda a establecer los criterios de promoción y a clarificar las destrezas y conocimientos que se requieran.
- Desempeño y evaluación de resultados: establecer los objetivos del puesto y los niveles de eficacia y eficiencia para lo cual es necesario el conocimiento de responsabilidades.
- Formación y desarrollo: permite una planificación objetiva y detallada de la formación al establecer las aptitudes necesarias para el desempeño del puesto.
- Seguridad y salud laboral: el análisis y descripción de puestos de trabajo recoge las condiciones ambientales, físicas en las que se desenvuelve la actividad laboral del puesto. Además, detalla las condiciones de fatiga, estrés, posturas forzadas, movimientos indebidos.

### **1.3.1 Perfil profesional y Profesiograma**

El perfil profesional es la descripción de competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional. Está compuesto por la declaración de la competencia general, la descripción de unidades de competencia, las realizaciones profesionales y los criterios de realización o ejecución, independientemente del área profesional y/o ámbito de desempeño en el que desarrolle sus funciones [49].

El perfil profesional describe las competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación y está asociado a cada título profesional. Su diseño comprende:

- La competencia general de la ocupación.
- Unidades de competencia.
- Elementos de competencia (o realizaciones profesionales) para cada unidad de competencia,
- Criterios de desempeño,
- Capacidades profesionales [42].

El profesiograma es un documento técnico – administrativo que organiza sistemáticamente las conexiones de un puesto de trabajo desde tres puntos de vista: el de Gestión del Talento Humano, el de Seguridad Laboral y el de Salud Ocupacional, en el cual se resumen las los deberes y responsabilidades relacionadas con la aptitudes y capacidades requeridas para un puesto de trabajo existente en una organización y que cumple un trabajador en una determinada empresa [50].

Existen elementos cognitivos indispensables que el equipo implementador debe tener en cuenta antes de empezar a diseñar los profesiogramas y estos son:

- a) Conocer: Las áreas de trabajo de la institución, los procesos, las tareas y actividades; y por ende los riesgos presentes, es decir un conocimiento de la organización en general.
- b) Analizar: Lo que el grupo implementador conoce, planificar el trabajo, las actividades, hacer recorridos, visitar los puestos, priorizar actividades.
- c) Ejecutar: Tomando en cuenta los riesgos, las políticas internas, normativa legal vigente y medidas preventivas dictadas [50].

Los puestos de trabajo y las empresas no son iguales, por esta razón el profesiograma es propio de cada institución y se diseña a partir de la necesidad de caracterizar los cargos y de determinar las condiciones que deben tener los trabajadores que los desempeñarán [50]. La importancia de los profesiogramas recae en que te ayudan a analizar cuáles son las características concretas de cada puesto de trabajo y, por ende, dar con el perfil perfecto para desarrollarlo. Es por ello que es un documento muy útil para el departamento de recursos humanos, que además se puede modificar en función de las necesidades de cada puesto vacante dentro de la empresa [51].

Los profesiogramas son necesarios en toda organización para facilitar la gestión del talento humano, permitiendo una adecuada contratación y cambio de un trabajador a otro puesto de trabajo; de la misma manera permite el manejo adecuado y vigilancia de la salud laboral, por parte del médico ocupacional. De esta manera con el uso del profesiograma se busca reducir el porcentaje de riesgos laborales de cada puesto al evidenciar de manera explícita los factores de riesgos a los que está expuesto el trabajador durante la ejecución de sus funciones y así tomar medidas preventivas y correctivas [52].

Expuestos los criterios anteriores se concluye que el perfil profesional describe las características y habilidades requeridas para el desempeño ocupacional, así como el profesiograma resume las descripciones de las competencias del puesto, funciones, responsabilidades, riesgos y otros elementos.

### **Conclusiones parciales**

El capital humano es generador de todo valor en la empresa, por lo que es considerado el principal activo, dado por la capacidad de superarse a sí mismo de forma permanente y aquellos que lo poseen, las personas, son por ende el recurso más competitivo.

La Gestión por Competencias es un proceso o conjunto de ellos que permiten que el capital humano de una organización aumente de forma significativa su satisfacción y comprometimiento con la organización, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas.

El profesiograma es un documento técnico – administrativo que organiza conexiones de un puesto de trabajo desde tres puntos de vista: el de Gestión del Talento Humano, el de Seguridad Laboral y el de Salud Ocupacional, en el cual se resumen las los deberes y responsabilidades relacionadas con la aptitudes y capacidades requeridas para un puesto de trabajo existente en una organización.

## **Capítulo 2. Caracterización de la empresa GEOCUBA Matanzas y selección de la metodología de la investigación.**

En el presente capítulo se exponen los principales aspectos que caracterizan a la Empresa GEOCUBA Matanzas y se describe la metodología a aplicar en la investigación para la elaboración de profesiogramas en el taller de Gigantografía, dándole solución al problema científico planteado sobre las bases conceptuales identificadas en el marco teórico referencial. Se realiza además una descripción de los métodos, técnicas y herramientas que son necesarios aplicar para el desarrollo de la investigación.

### **2.1 Caracterización de la empresa GEOCUBA Matanzas**

La Empresa Estatal Socialista GEOCUBA Matanzas, cita en la calle Jagüey No.13102 entre Larga de Escoto y Nueva en la Playa, Matanzas, perteneciente al Grupo Empresarial GEOCUBA del MINFAR, es creada el 1 de mayo de 1995, producto de la fusión de la Unidad Básica del Instituto Cubano de Geodesia y Cartografía y de la Delegación Provincial del Instituto Cubano de Hidrografía en Matanzas.

Actualmente la Empresa GEOCUBA Matanzas, es una empresa de II categoría según la metodología para categorizar las empresas en el Sistema Empresarial de las FAR, destinada a satisfacer necesidades de las FAR, entidades de la economía nacional y como resultado de ello obtener ingresos y ganancias, fundamentalmente en CUC. Esta empresa cuenta con una estructura plana que permite el funcionamiento eficaz de sus procesos, en estrecha relación, asegurando que tanto las operaciones como el control sean efectivos.

Para dar cumplimiento a las Indicaciones No. 2 del Ministro de las FAR, se generaliza en la Empresa el Perfeccionamiento Empresarial en las FAR, el cual se ha llevado a cabo desde el año 1995. La Empresa GEOCUBA Matanzas en la actualidad está implantado el Decreto No. 281:2014 (Sistema de Dirección de Gestión Empresarial y Estatal) del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, además de la implantación de este sistema la empresa se ha trazado otros objetivos estratégicos encaminados a:

1. Cumplimiento de los indicadores directivos, límites y otros indicadores aprobados y su eficiencia respecto al período anterior.
2. Sistematizar la presencia de GEOCUBA en los proyectos de desarrollo económico del país. Elevar los ingresos por exportaciones y sustitución de importaciones. Garantizar la satisfacción de los clientes.
3. Cumplir los niveles de actividad (producción) aprobados en el plan, prestar especial atención a la producción seleccionada y la gestión de los recursos materiales.
4. Elevar el completamiento, la renovación y la calificación del personal. Lograr su motivación y desempeño en adecuadas condiciones de trabajo y de vida.
5. Alcanzar un nivel tecnológico que asegure servicios competitivos en las actividades líderes con una alta efectividad y eficiencia, cumplir los estándares internacionales; a partir de la introducción de nuevas tecnologías y resultados de la ciencia y la innovación.

**Misión:** brindar soluciones geomáticas, poligráficas, ambientales y de ayuda a la navegación, apoyados en la tecnología y el personal altamente calificado, distinguiéndose por la confiabilidad y rapidez.

**Visión:** ser líderes en servicios geomáticos y poligráficos, reconocidos por la fiabilidad del sistema de ayuda a la navegación y como proveedores de servicios ambientales, distinguiéndose por la calidad de sus productos y servicios, como resultado de la gestión integrada y la combinación de tecnología avanzada, condiciones laborales satisfactorias y un capital humano profesional, satisfecho y motivado.

GEOCUBA Matanzas posee como objetivo social producir y comercializar productos y servicios de geodesia, cartografía, catastro, estudios marinos, ayuda a la navegación, artes gráficas, soluciones medioambientales, geología y geofísica, y de la geomática.

**Valores:** los valores declarados por la organización y con los cuales deberán compatibilizar su gestión son:

**Cuadro 2.1.** Valores compartidos de la empresa GEOCUBA

| <b>Valores</b>           | <b>Comportamientos</b>   |
|--------------------------|--|
| <b>Trabajo en equipo</b> | Apoyar y hacer valer el trabajo de sus compañeros, escuchar y respetar el criterio del colectivo, compartir información, trabajar con entusiasmo y motivación, tener criterio propio y lo defenderlo, alinearse con las decisiones del equipo. |
| <b>Profesionalidad</b>   | Cumplir cabalmente con sus responsabilidades, logrando la satisfacción de sus clientes internos y externos, transmitir sus conocimientos al resto del personal, realizar aportes científicos y técnicos, tener vocación de servicio.           |
| <b>Proactividad</b>      | Tener presente los cambios del entorno para la toma de decisiones, establecer mecanismos de alerta para prever contingencias, proponer mejoras de trabajo objetivas.   |

**Fuente:** elaboración propia

**Objetivo social:** producir y comercializar productos y servicios de geodesia, cartografía, catastro, estudios marinos, ayuda a la navegación, artes gráficas, soluciones medioambientales, geología y geofísica, y de la geomántica.

### **Productos/Servicios.**

Como estrategia la empresa ha conformado siete familias de productos/servicios como Artes Gráficas que realizan impresiones comerciales, impresiones operacionales, etiquetas no autoadhesivas, JET CARD, señalística y gigantografía. Mapificación topográfica produce mapas de varias escalas como escala 1: 10 000, escala 1: 25 000 (derivación), escala 1: 25 000 (creación), además de mapa consejo popular y mapas topográficos de grandes escalas. Catastro realiza el catastro urbano y rural y las certificaciones catastrales. La Familia de Geodesia y cartografía se especializa en Geodesia Ingeniera, Levantamiento Topográfico y Redes Geodésicas Estatales. Estudios y soluciones Medioambientales presta servicios de limpieza trampas de grasa y tratamiento a redes con bacterias, urinarios, limpieza de tanques sépticos y detección de obstrucciones en tuberías. El grupo ANAV es el que repara y protege el Sistema Nacional de Señalización Marítima de la Costa Norte de la Provincia de Matanzas. Por último, Cartografía Digital y SIG.

## **Clientes.**

Debido a su larga gama de productos y servicios la Empresa GEOCUBA cuenta con una extensa cartelera de clientes en dependencia de la familia de productos que este desee. Alguno de estos son Gaviota, CUBANACAN, ARCOS, ALMEST, el IPF, Marinas Náuticas Dársenas y CUPET.

## **Suministrador:**

TECNOTEX (Empresa Importadora-exportadora del MINFAR)

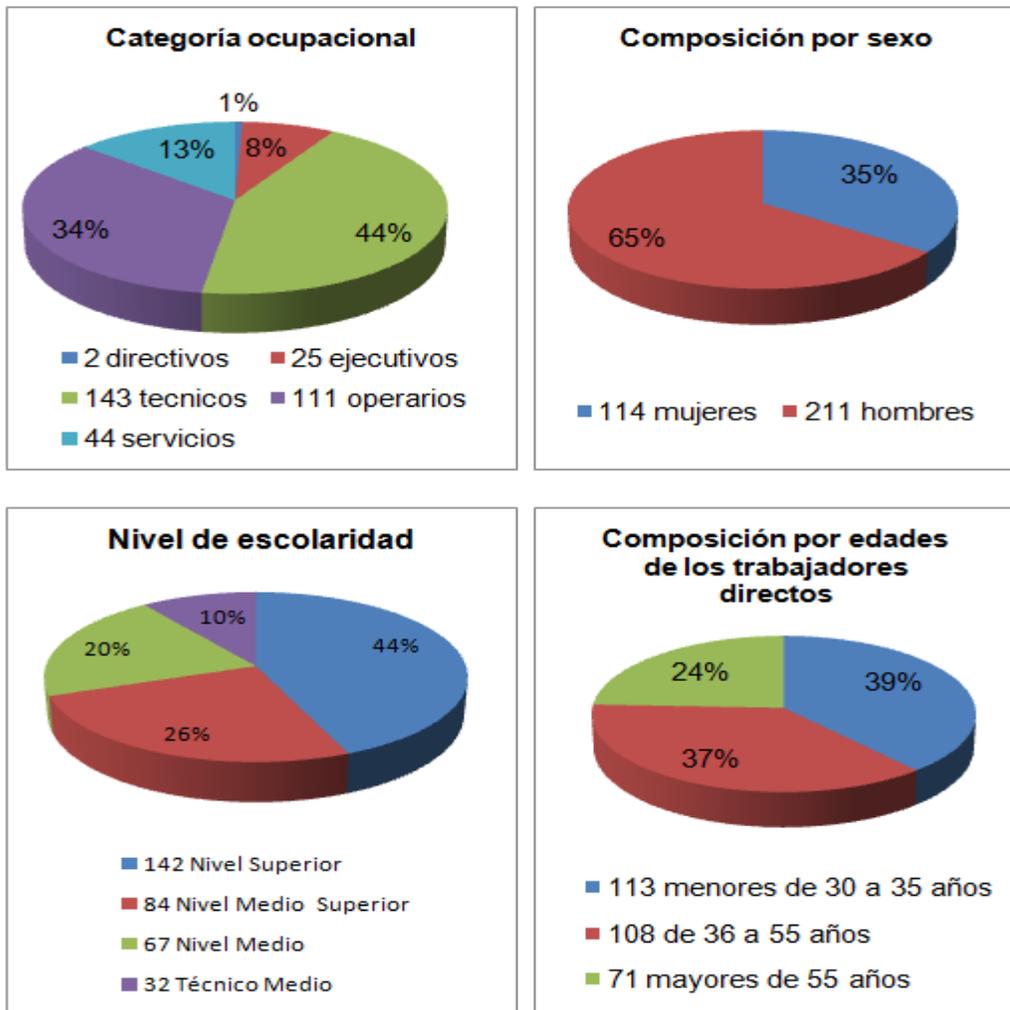
## **Estructura Organizativa**

Esta empresa cuenta con una estructura que permite el funcionamiento eficaz de sus procesos, en estrecha relación, asegurando que tanto las operaciones como el control sean efectivos. Está integrada por la Dirección General, un taller de Gigantografía, el Grupo de Medio Ambiente y 4 Unidades Empresariales de Base:

- UEB Gráfica Dirección: Calle 119 No. 29222 e/ 298 y 294. Pueblo Nuevo. Municipio Matanzas, provincia Matanzas,
- UEB Geomática Dirección: Jagüey No.13102, entre Nueva y Larga de Escoto, Reparto Playa, municipio Matanzas, provincia Matanzas.
- UEB Ayuda a la Navegación Dirección: Calle Vives esquina con la calle No. 22, municipio de Cárdenas, Provincia Matanzas
- UEB Unidad Básica de Aseguramiento Dirección: Jagüey No.13102, entre Nueva y Larga de Escoto, Reparto Playa, municipio Matanzas, provincia Matanzas.

A su vez, la Dirección de la Empresa está compuesta por 5 Direcciones y 3 Grupos de áreas de regulación y control. La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 364; de ellos 293 son directo y 71 indirecto; y la cubierta es de 325, se encuentra desglosada en cinco categorías ocupacionales: directivos 2, ejecutivos 25, técnicos 143, operarios 111 y servicio 44. De la plantilla cubierta laboran 114 mujeres que representan el 35 %. En cuanto a la distribución de la fuerza laboral por edades: los trabajadores menores de 30 años hasta 35 constituyen el 38.70%, de 36 a 55 años el 36.98% y mayores de 55 años el 24.32%. Por otra parte, el nivel superior representa el 43,7% y el nivel medio superior

el 25,8%. Para mayor comprensión se representa en la **figura 2.2** la composición de la fuerza laboral.



**Figura 2.1.** Composición de la fuerza laboral.

**Fuente:** elaboración propia.

**Principales actividades de los procesos asociados a la empresa GEOCUBA.**

**Cuadro 2.2.** Procesos de la empresa GEOCUBA

| Procesos | Actividades que incluye  |
|----------|--|
| Mejora   | Organización general, revisión por la dirección, métodos y estilos de dirección, inversiones |

|  |   |
|--|---|
| Gestión de los Recursos Humanos          | Formación del personal, capacitación y adiestramiento, evaluación del desempeño, política laboral y salarial, atención al hombre                              |
| Gestión Económica                        | Contabilidad y planificación, costos, relaciones financieras, precios, cuentas por cobrar   |
| Infraestructura                          | Control y mantenimiento a las edificaciones, estado técnico   |
| Gestión del Transporte                   | Control, mantenimiento y reparación del transporte  |
| Gestión de Compra                        | Compras, identificación, manipulación y embalaje, rotación de las materias primas y materiales en almacén   |
| Gestión de la Producción y los servicios | Control de la producción, capacidad productiva, despachos de producción   |
| Relación con los Clientes                | Relación con los clientes, plan de negocios, contratos, servicio postventa  |
| Gestión Tecnológica                      | Organización y normación del trabajo, normalización, metrología, desarrollo tecnológico, gestión del conocimiento, transferencia tecnológica                  |
| Gestión de Artes gráficas                | Impresos operacionales, impresos comerciales, diseño, control del producto terminado  |
| Gestión ayuda a la navegación            | Control de los servicios de señalización marítima   |
| Gestión de Geodesia y topografía         | Levantamiento topográfico, topografía aplicada, mapa de guardia, actualización topográfica tradicional, rescate, vialidad,                                    |
| Gestión del Saneamiento ambiental        | Tratamiento de redes interiores y exteriores en restaurantes, cocinas, bares, red hotelera y extrahotelera; tratamiento de hongos en pared y espejos de agua. |

**Fuente:** elaboración propia.

### **2.1.1 Caracterización del proceso de Gigantografía.**

Toda empresa pretende general utilidades al máximo ofreciendo un servicio de excelencia, por tanto, su misión es: brindar soluciones poligráficas, distinguiéndonos por la confiabilidad y rapidez; así el proceso está orientado a satisfacer al cliente dando respuesta a sus expectativas, distinguiéndose por la calidad de los productos y servicios.

#### **Objetivos estratégicos:**

1. Garantizar la respuesta eficiente a los impresos de cara al turismo
2. Desarrollo de impresión de etiquetas para la sustitución de importaciones.

3. Garantizar el aporte en CUC.
4. Desarrollo y continuidad del Impreso Operacional.
5. Concluir estudio y desarrollar la impresión JET CARD.
6. Desarrollo de la impresión de Señaléticas y Gigantografías.

El proceso de Gigantografía posee una plantilla aprobada de 10 trabajadores, todos directos a la producción, conformado de la manera siguiente:

Jefe Taller Gigantografía (1), Especialista B Gestión Comercial (1), Especialista A en Diseño (1), Operario de composición digital (2), Cortador convertidor B (4), Chofer D (1).

Este grupo brinda servicios de impresiones publicitarias o promocionales de gran formato como: rótulos, fachadas, stands para ferias, diseño y confección de mapas temáticos, mapas personalizados, gigantografías cartográficas, posters, dípticos, trípticos y señaléticas de todo tipo, tanto para interiores como para exteriores. Las impresiones se realizan sobre soportes rígidos, telas, lonas, vinilo, montada en PVC u otros formatos no aptos para imprimir en offset.

#### **Flujo del proceso de Gigantografía.**

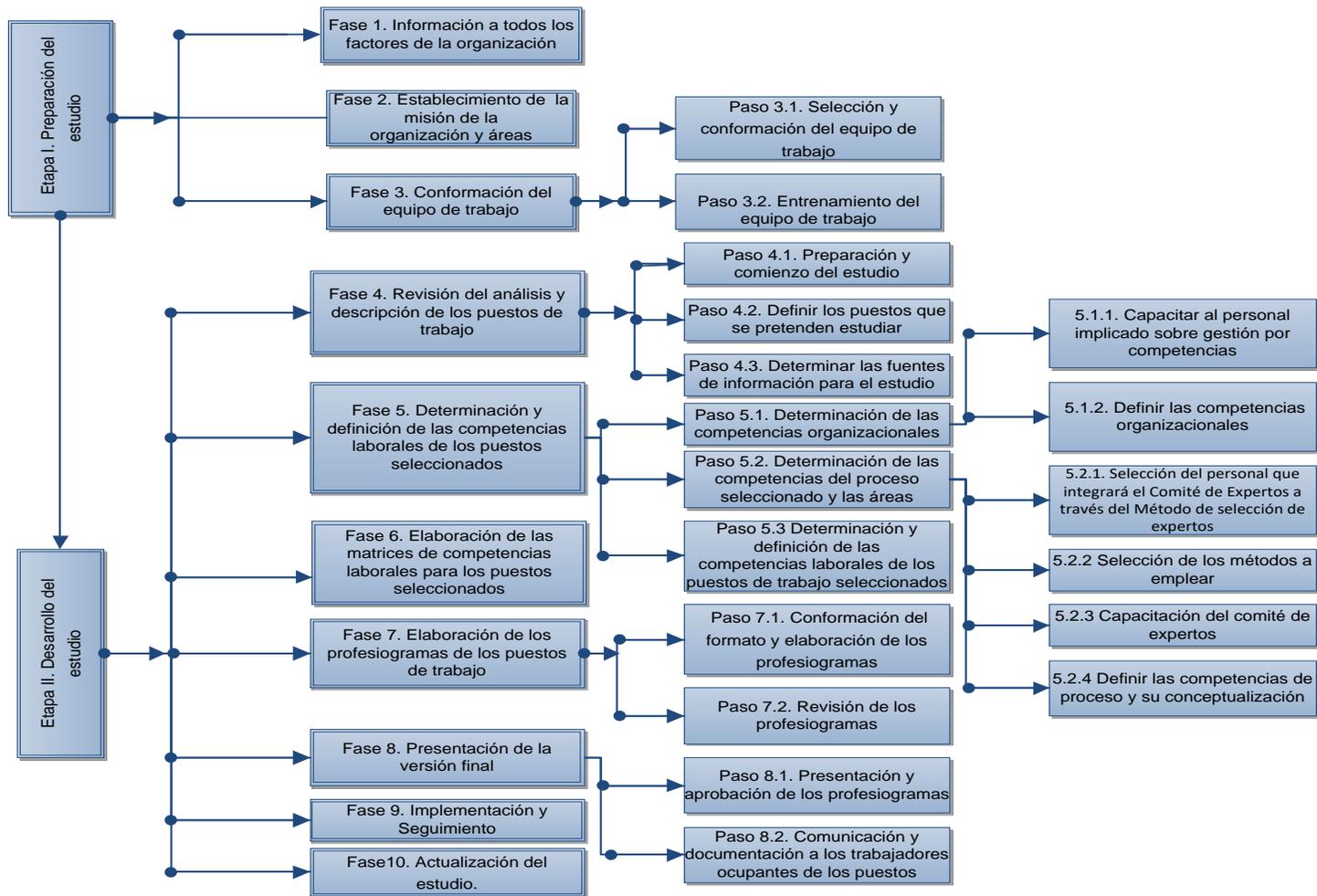
Las solicitudes de los clientes son atendidas por el Especialista de Mercadotecnia y recogidas en la Orden de Producción (OP), la cual especifica las ofertas de precios y otras observaciones realizadas para la elaboración del producto solicitado. La orden es firmada por el Especialista de Mercado y aprobada por el Jefe de Grupo de Gigantografía. El diseñador realiza el análisis de los requisitos de acuerdo con lo solicitado por el cliente, así como las complejidades del diseño y demás características del trabajo. Cuando el prototipo diseñado es aceptado por el cliente, los Cortadores convertidores se encargan de la confección del producto mediante técnicas de laminado y calado, a través de las herramientas y equipos tecnológicos necesarios, además del acabado manual correspondiente según el producto a confeccionar. Una vez terminado el producto es transportado hacia el cliente.

#### **Antecedentes que justifican la investigación.**

El proceso de Gigantografía de la empresa GEOCUBA Matanzas es elegido para la confección de los profesiogramas de los puestos de trabajo debido a los altos niveles de conformación y comercialización de productos pertenecientes a la familia de las Artes Gráficas, por tanto, la necesidad de que sus trabajadores tengan los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas, para la implementación de la gestión por competencias en este proceso.

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

Para el desarrollo de este epígrafe es necesario la consulta de diferentes referentes metodológicos. La no existencia de guías o documentos que muestren un procedimiento para la elaboración de profesiogramas, conlleva a metodologías para la confección de perfiles de cargo por competencias como por ejemplo: Cuesta (2010)[15], Acosta (2007) [53], González y Manrique (2010) [54], Escobar (2011) [55] y Pérez Muiños (2013) [56]. Se decide seleccionar el procedimiento de Pérez Muiños (2013) [56], pues mediante su uso se pueden conformar los profesiogramas para cada uno de los puestos de trabajo presentes en el proceso de Gigantografía, junto con las matrices de competencias y los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que deben poseer los trabajadores. En la **figura 2.4** que se muestra a continuación se representa el procedimiento metodológico que se desarrollará, a partir de etapas, fases, pasos y sub-pasos que complementan el mismo.



**Figura 2.4.** Procedimiento para la elaboración de profesiogramas en la empresa GEOCUBA Matanzas.

**Fuente:** aproximación a Pérez Muiñoz (2013) [56].

### **Etapas I. Preparación del estudio.**

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

En reunión con todos los factores de la unidad, se expone la importancia que tiene constar con los perfiles de cargo por competencias y la necesidad de comenzar de inmediato el estudio utilizando el procedimiento como una guía para poder desarrollar la investigación.

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

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

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

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

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

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

Se realiza el entrenamiento del equipo a través de cualquiera de las vías siguientes:

talleres, discusión grupal, seminarios, conferencias, debates, entre otros; donde se abordan los aspectos fundamentales sobre la Gestión del Capital Humano, la gestión por competencias, el análisis y descripción de los puestos de trabajo y profesiogramas.

## **Etapa II. Desarrollo del estudio**

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

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

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

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

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

1. La no existencia de un previo estudio de análisis y descripción de los puestos. (Se toma como punto de partida los puestos de trabajo que son vitales para el cumplimiento de la misión de la organización).
2. La existencia previa de un estudio de puestos. (Según el criterio de la dirección de la organización y la dirección de Recursos Humanos, se deben indicar cuáles de los puestos son sometidos al rediseño, condicionado por una afectación del funcionamiento de los restantes subsistemas de GRH, la necesidad de modificación o enriquecimiento de los puestos, o cualquier otra situación que se presente y que pueda ser solucionada con el rediseño con enfoque de competencia).

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

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

procedimientos, legislación vigente, registros de información y evaluaciones del desempeño.

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

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

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

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

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

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

**5.1.2.** Definir las competencias organizacionales.

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

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

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

**5.2.1.** Selección del personal que integrará el Comité de Expertos a través del método de selección de expertos.

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

calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso. Este método se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un Comité de Expertos hasta llegar a un acuerdo.

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

El proceso de selección de los expertos: para la selección de los expertos se utiliza el coeficiente de competencia de (Oñate Ramos, 1988)<sup>1</sup> el cual se determina de acuerdo con la del experto sobre su nivel de conocimiento (**cuadro 2.1**) con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes de argumentación (**cuadro 2.2**) que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

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

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

**Ka:** es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Se aplica el cuestionario de encuesta al experto, en esta primera fase se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimientos o de información que posee el experto en relación con el problema que se quiere resolver. Los ítems que

---

<sup>1</sup>Oñate Ramos, 1988. Citado por: el Dr. C. Roberto Argelio. Frías Jiménez. Diseño y validación de un modelo de Gestión del Cliente Interno en procesos hoteleros. Tesis (en opción al Título de Máster en Gestión de Empresas Turísticas). Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Centro de Estudios del Turismo.

aparecen en la primera columna han sido obtenidos de dos fuentes: la literatura consultada acerca de las competencias que debe poseer un sujeto para calificarlo como experto en el ámbito de un problema concreto, y la opinión de personas con trabajo reconocido.

**Cuadro 2.3.** Coeficiente de conocimiento

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

**Cuadro 2.3.** Coeficiente de argumentación

| <b>Fuentes de argumentación</b>                 | <b>Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios</b> |              |             | <b>Valoración</b> |              |             |
|---|--|--------------|-------------|-------------------|--------------|-------------|
|   | <b>Alto</b>  | <b>Medio</b> | <b>Bajo</b> | <b>Alto</b>       | <b>Medio</b> | <b>Bajo</b> |
| <b>Estudios teóricos realizados</b>             | <b>0.27</b>  | <b>0.21</b>  | <b>0.13</b> |                   |              |             |
| <b>Experiencias obtenidas</b>                   | <b>0.24</b>  | <b>0.22</b>  | <b>0.12</b> |                   |              |             |
| <b>Conocimientos de trabajo nacionales</b>      | <b>0.14</b>  | <b>0.1</b>   | <b>0.06</b> |                   |              |             |
| <b>Conocimiento de trabajo en el extranjero</b> | <b>0.08</b>  | <b>0.06</b>  | <b>0.04</b> |                   |              |             |
| <b>Consultas bibliográficas</b>                 | <b>0.09</b>  | <b>0.07</b>  | <b>0.05</b> |                   |              |             |
| <b>Curso de actualización</b>                   | <b>0.18</b>  | <b>0.14</b>  | <b>0.1</b>  |                   |              |             |
| <b>Total</b>                                    | <b>1</b>   | <b>0.80</b>  | <b>0.50</b> |                   |              |             |

### 5.2.2. Selección de los métodos a emplear.

**Método Delphi:** pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables

que existen dentro del mismo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del Comité de Expertos. Este método presenta tres características fundamentales:

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

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

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

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

Se calcula el coeficiente C

$$C = 1 - Vn/Vt$$

**Donde:**

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

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

**Método Kendall:** consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un Comité de Expertos. El método unifica el criterio de varios especialistas con

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

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

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

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

3. Cálculo del coeficiente (T).

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

4. Se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente (T).
5. Cálculo de  $\Delta$ , se hace por fila y uno por uno.

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

6. Cálculo de  $\Delta^2$ , se halla la sumatoria al final de la columna.
7. Posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (W).

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

Si se cumple hay concordancia y el estudio es válido.

K → Número de características.

m → Número de expertos.

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

### 5.2.3. Capacitación del comité de expertos.

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **Paso7.1. Conformación del formato y elaboración de los profesiogramas**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Conclusiones parciales**

La entidad cuenta con un total de 325 trabajadores emplantillados, de los cuales 211 son hombres que representan el 65%. El nivel de escolaridad prevaleciente es el nivel superior con un 44% y la fuerza laboral predominante son los jóvenes menores de 36 años que representan el 39%. En cuanto a la categoría ocupacional los técnicos y operarios representan de manera combinada el 78%.

La visión y los valores organizacionales de la entidad no cumplen los requisitos establecidos para su definición debido a que se encuentran mal redactados para ser considerados como tal.

Se plantea un procedimiento para la confección de profesiogramas basados en el procedimiento de Pérez Muiños (2013) para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias, a efectuarse dicho procedimiento en la empresa donde se describen cada uno de los elementos a tener en cuenta en las etapas y sus respectivas fases, pasos y sub-pasos.

### **Capítulo 3. Aplicación del proceso seleccionado.**

El presente capítulo tiene como objetivo implementar el procedimiento seleccionado para la elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo que forman parte del taller de Gigantografía. Dada la importancia que tiene la aplicación de esta investigación favorecerá al mejoramiento del proceso de selección, evaluación y formación de los trabajadores, debido a que la entidad puede contar con un equipo de trabajo basado en las competencias, asegurando un mejoramiento de las actividades que se realizan en la instalación.

#### **3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo pertenecientes al taller de Gigantografía.**

##### **Etaapa 1. Preparación del estudio.**

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

Se comunica a los trabajadores la necesidad e importancia de contar con los profesiogramas de los puestos de trabajo.

###### **Fase 2. Establecimiento de la misión de la organización.**

La misión de la organización es: Brindar soluciones geomáticas, poligráficas, ambientales y de ayuda a la navegación, apoyados en la tecnología y el personal altamente calificado, distinguiéndose por la confiabilidad y rapidez.

###### **Fase 3. Confección del equipo de trabajo.**

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

La selección del equipo de trabajo se realiza teniendo en cuenta los requisitos siguientes: los años de experiencia, conocimientos y dominio de las actividades que se ejecutan en el proceso seleccionado, así como la disposición para cooperar en la realización de la investigación. La relación del equipo de trabajo se presenta a continuación:

**Tabla 3.1** Miembros del equipo de trabajo.

| Nombre                 | Cargo  | Años de experiencia | Nivel Escolaridad |
|------------------------|--|---------------------|-------------------|
| Karina Vergara Cardoso | Directora de Recursos Humanos                  | 15                  | Nivel Superior    |
| Liset Silverio Bernal  | Coordinadora General                           | 22                  | Nivel Superior    |
| Yoenny Palmero Sosa    | Estudiante de 5to año de Ingeniería Industrial | -                   | Nivel Superior    |

**Fuente:** elaboración propia.

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

Después de conformar el equipo de trabajo se procede a su preparación. Inicialmente se explican los objetivos que se quieren en el estudio y su relación con la aplicación del procedimiento teniendo en cuenta sus etapas, fases, pasos y sub-pasos. Seguidamente se ofrece una conferencia basada en el marco teórico referencial del estudio, se consultan diferentes investigaciones y literaturas relacionadas con el análisis y descripción de los puestos de trabajo y la gestión por competencias, realizan debates y discusiones grupales, para enriquecer los conocimientos de los miembros del equipo acerca de las temáticas.

## **Etapas 2. Desarrollo del estudio.**

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

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

En reunión con el grupo de expertos seleccionados se decide realizar el estudio a tres puestos de trabajo ubicados en el taller de Gigantografía, pues los mismos en su conjunto son importantes para el buen funcionamiento de la instalación y su adecuada gestión es determinante para lograr la satisfacción del cliente. Los puestos de trabajos a estudiar son:

- Especialista A en Diseño
- Cortador convertidor B (Jefe de Brigada)

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

Durante el desarrollo de la investigación se consultan diferentes fuentes de información mediante la revisión documental, entre ellas:

Organigrama, Planeación Estratégica 2016-2020 GEOCUBA Matanzas, El Manual Integrado de Gestión de la empresa, calificador de cargos, manuales de procedimientos y evaluaciones del desempeño.

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

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

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

Se realiza una reunión con el grupo de trabajo y el consejo de dirección ampliado

##### **5.1.1. Capacitar al personal sobre la Gestión por Competencias.**

Se realizan consultas bibliográficas e investigaciones actualizadas sobre la gestión por competencias, lo que proporciona la información a los miembros del Consejo de Dirección en un taller que ofrezca el grupo de trabajo, donde se comunican los objetivos de la investigación y se les da a conocer las competencias organizacionales que más se utilizan en la literatura consultada, explicando en qué consisten cada una de ellas.

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

Las competencias organizacionales han sido establecidas anteriormente por el Comité de Competencias en la Empresa GEOCUBA Matanzas donde se realizaron las siguientes actividades:

- Analizar la información existente en los documentos de Planeación Estratégica, Valores Organizacionales, Manual de Comunicación e Identidad Corporativa y el organigrama de la empresa.
- Se realizaron entrevistas a miembros del consejo de dirección y trabajadores con el objetivo de conocer sus criterios acerca de cuáles son los aspectos que caracterizan a la organización.

- Se realizó una capacitación al consejo de dirección e invitados sobre el Sistema Integrado de Gestión, haciendo énfasis en el componente de Competencias Laborales.
- Se desarrolló un trabajo grupal con los miembros del consejo de dirección y otros invitados, aplicando la técnica de la tormenta de ideas con el objetivo de conocer los elementos que caracterizan a la organización.
- El Comité de Competencias consolidó toda la información recopilada y elaboró una propuesta de competencias organizacionales que fueron presentados en el Consejo de Dirección de la empresa para su aprobación y posteriormente presentada a todos los trabajadores a través de la Asamblea del Sindicato, siendo los que aparecen a continuación:

**Orientación a la excelencia:** enfoque de trabajo encaminado a la orientación y ejecución de acciones que permitan elevar los estándares de desempeño, basado en la cultura del detalle, para el logro de la meta propuesta.

**Proactividad:** actitud encaminada a tomar la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces, para generar mejoras y anticiparse a las situaciones diarias en el desempeño de las funciones, basados en criterios profesionales acertados.

**Enfoque al desarrollo tecnológico:** capacidad para llevar a cabo las funciones de la organización bajo estándares de calidad, buscando la mejora continua, a través de la adaptación y modernización de los procesos, metodologías, conocimientos y equipamientos requeridos.

**Preocupación por el orden y la disciplina:** capacidad para ejecutar acciones, emplear eficientemente los recursos y tomar decisiones oportunas que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones para obtener los resultados esperados.

**Enfoque al bienestar del equipo de trabajo:** capacidad para construir relaciones de cooperación, confianza y transparencia mutuamente beneficiosas entre todos los miembros y para con la organización, en aras de alcanzar los objetivos y las metas definidas.

**Fiabilidad:** capacidad de generar un ambiente de credibilidad, y confianza para con los resultados e informaciones que genera la organización como parte de su gestión.

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

Se selecciona el proceso de Gigantografía a petición de la Empresa GEOCUBA Matanzas y además de ser un área de resultados importantes para la empresa.

### **5.2.1** Selección del personal que integrará el Comité de Expertos.

La selección del personal que formará parte del comité de expertos se realiza según los conocimientos sobre el proceso, años de experiencia, nivel de confianza que se debe obtener y la experiencia sobre lo que se va evaluar. De este modo cada integrante del comité de expertos aprueba según el orden de importancia y criterio propio sobre las competencias de mayor relevancia.

Mediante la siguiente fórmula se calcula el número de expertos que como mínimo se necesitan:

$$\begin{aligned} M &= P * (1 - P) * KI^2 \\ &= 0.01 * (1 - 0.01) * 6.65640.102 \\ &= 6.5898 \approx 7 \end{aligned}$$

$P = 0.01$  Error mínimo que se tolera en el juicio de los expertos.  $K = 6.6564$  para un nivel de confianza del 99%.  $I = 0.1$  Nivel de precisión que se asumió.

La aplicación de la fórmula para el cálculo de la cantidad de expertos da como resultado, que se necesitan como mínimo 7 expertos. En la **tabla 3.2** se muestra la relación de los posibles miembros del Comité de Expertos, para lograr una mayor confiabilidad según dice la bibliografía se han tomado 10 expertos.

| No | Nombre                        | Cargo                         | Años de experiencia |
|----|-------------------------------|-------------------------------|---------------------|
| 1  | Karina Vergara Cardoso        | Directora de Recursos Humanos | 15                  |
| 2  | Liset Silverio Bernal         | Coordinadora General          | 22                  |
| 3  | Sandra Martínez Navis         | Jefa Grupo de Diseño          | 17                  |
| 4  | Jorge Rafael González Estévez | Director de Agencia Gráfica   | 32                  |

|   |                          |                                    |    |
|---|--------------------------|------------------------------------|----|
| 5 | Maylubis León Amaro      | Jefe Tarea Cartelería              | 20 |
| 6 | Luisa Raquel Reyes León  | Especialista B de Recursos Humanos | 15 |
| 7 | Jesús Martínez González  | Especialista Inversiones           | 25 |
| 8 | Caridad Fundora González | Especialista B de Recursos Humanos | 22 |
| 9 | Lisandra Frías Pedroso   | Especialista B de Recursos Humanos | 5  |

**Fuente:** elaboración propia.

En las **tablas 3.3 y 3.4** se muestran los coeficientes de conocimiento (kc), y el coeficiente de argumentación (ka) respectivamente de los expertos que se toma para la determinación del coeficiente de experticia (K).

En la **tabla 3.5** se muestran los resultados de la determinación del coeficiente de experticia, en todos los casos este valor es superior a 0,8 por lo que se trabajará con todos los expertos, estos resultados avalan la composición y solidez de los conocimientos de este comité.

**Tabla 3.3** Coeficiente de conocimiento

| Características                         | Prioridad   | E1       | E2       | E3          | E4          | E5       | E6          | E7          | E8          | E9          |
|---|-------------|----------|----------|-------------|-------------|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Conocimiento                            | 0,181       | X        | X        | X           | X           | X        | X           | X           | X           | X           |
| Competitividad                          | 0,086       | X        | X        | X           | X           | X        |             | X           | X           |             |
| Disposición                             | 0,054       | X        | X        | X           | X           | X        | X           |             | X           | X           |
| Creatividad                             | 0,1         | X        | X        | X           | X           | X        | X           | X           | X           | X           |
| Profesionalidad                         | 0,113       | X        | X        |             | X           | X        | X           | X           | X           | X           |
| Capacidad de análisis                   | 0,122       | X        | X        | X           |             | X        | X           | X           | X           | X           |
| Experiencia                             | 0,145       | X        | X        | X           | X           | X        | X           | X           | X           | X           |
| Intuición                               | 0,054       | X        | X        | X           | X           | X        |             | X           | X           |             |
| Actualización                           | 0,127       | X        | X        | X           | X           | X        | X           | X           |             | X           |
| Colectividad                            | 0,018       | X        | X        | X           | X           | X        | X           | X           | X           | X           |
| <b>Coeficiente de conocimiento (Kc)</b> | <b>1.00</b> | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>0,89</b> | <b>0,88</b> | <b>1</b> | <b>0,86</b> | <b>0,95</b> | <b>0,87</b> | <b>0,86</b> |

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 3.4** Coeficiente de argumentación

| Fuentes                                   | Grado de influencia |            |            | E1          | E2         | E3         | E4          | E5       | E6          | E7         | E8         | E9          |
|---|---------------------|------------|------------|-------------|------------|------------|-------------|----------|-------------|------------|------------|-------------|
|   | A                   | M          | B          |             |            |            |             |          |             |            |            |             |
| Estudios teóricos realizados              | 0,27                | 0,21       | 0,13       | A           | M          | A          | A           | A        | A           | A          | A          | M           |
| Experiencia obtenida                      | 0,24                | 0,22       | 0,12       | A           | A          | M          | M           | A        | A           | M          | A          | M           |
| Conocimientos de trabajo nacionales       | 0,14                | 0,1        | 0,06       | A           | A          | A          | A           | A        | M           | A          | M          | M           |
| Conocimientos de trabajo en el extranjero | 0,08                | 0,06       | 0,04       | M           | M          | B          | M           | M        | M           | A          | M          | B           |
| Consultas bibliográficas                  | 0,09                | 0,07       | 0,05       | A           | A          | A          | M           | A        | M           | A          | A          | M           |
| Cursos de actualización                   | 0,18                | 0,14       | 0,1        | A           | M          | A          | A           | A        | A           | B          | M          | A           |
| <b>Ka (Coeficiente de Argumentación)</b>  | <b>1</b>            | <b>0,8</b> | <b>0,5</b> | <b>0,98</b> | <b>0,9</b> | <b>0,9</b> | <b>0,94</b> | <b>1</b> | <b>0,92</b> | <b>0,9</b> | <b>0,9</b> | <b>0,82</b> |

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3.5** Resultados de coeficiente de experticia

|  |             |             |              |             |          |             |              |              |             |
|--|-------------|-------------|--------------|-------------|----------|-------------|--------------|--------------|-------------|
| <b>Coeficiente de Conocimiento (Kc)</b>  | <b>1</b>    | <b>1</b>    | <b>0,89</b>  | <b>0,88</b> | <b>1</b> | <b>0,86</b> | <b>0,95</b>  | <b>0,87</b>  | <b>0,86</b> |
| <b>Coeficiente de Argumentación (Ka)</b> | <b>0,98</b> | <b>0,9</b>  | <b>0,9</b>   | <b>0,94</b> | <b>1</b> | <b>0,92</b> | <b>0,9</b>   | <b>0,9</b>   | <b>0,82</b> |
| <b>Coeficiente de competencia (K)</b>    | <b>0,99</b> | <b>0,95</b> | <b>0,895</b> | <b>0,91</b> | <b>1</b> | <b>0,89</b> | <b>0,925</b> | <b>0,885</b> | <b>0,84</b> |

Fuente: elaboración propia.

La **tabla 3.5** muestra los resultados obtenidos del coeficiente de competencia. En este caso los 9 expertos propuestos cumplen con la condición de  $K \geq 0.8$ , quedando conformado el comité de expertos según se muestra en la **tabla 3.6**.

**Tabla 3.6** Miembros del comité de expertos

| No | Nombre                        | Cargo                              | Años de experiencia |
|----|-------------------------------|------------------------------------|---------------------|
| 1  | Karina Vergara Cardoso        | Directora de Recursos Humanos      | 15                  |
| 2  | Liset Silverio Bernal         | Coordinadora General               | 22                  |
| 3  | Sandra Martínez Navis         | Jefa Grupo de Diseño               | 17                  |
| 4  | Jorge Rafael González Estévez | Director de Agencia Gráfica        | 32                  |
| 5  | Maylubis León Amaro           | Jefe Tarea Cartelería              | 20                  |
| 6  | Luisa Raquel Reyes León       | Especialista B de Recursos Humanos | 15                  |
| 7  | Jesús Martínez González       | Especialista Inversiones           | 25                  |
| 8  | Caridad Fundora González      | Especialista B de Recursos Humanos | 22                  |
| 9  | Lisandra Frías Pedroso        | Especialista B de Recursos Humanos | 5                   |

**Fuente:** elaboración propia.

#### **5.2.2.** Selección de los métodos a emplear.

Se selecciona el método Delphi y el método del Coeficiente de Kendall para lograr unificar y ponderar el criterio de los expertos, en la determinación de las competencias de los puestos seleccionados.

#### **5.2.3.** Capacitación del Comité de Expertos.

Para preparar al comité de expertos se conforma un taller con los miembros del grupo de trabajo donde se debaten temas como: gestión por competencias, los métodos a emplear en la investigación (Delphi y Kendall) para seleccionar las competencias de los puestos de trabajo, además de la revisión de documentación del sistema de Gestión Integrado tales como manuales y procedimientos técnicos requeridos para el proceso objeto de estudio, lo cual posibilita a los expertos desarrollar una noción completa del funcionamiento del proceso y sus actividades.

#### **5.2.4.** Definir las competencias del proceso y su conceptualización.

En el trabajo grupal el Comité de Expertos realiza un análisis dentro de un grupo de competencias obtenidas de la literatura analizada, se determinan cuales se ajustan al

proceso de Gigantografía y se reduce el listado utilizando para ello el Método Delphi, quedando así aquellas competencias cuyo coeficiente de concordancia es  $C \geq 0.70$ .

**Tabla 3.7.** Aplicación del método Delphi para la selección de las competencias del proceso de Gigantografía.

| Competencias laborales              | Expertos |   |   |   |   |   |   |   |   | C    |
|-------------------------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
|                                     | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |      |
| Conocimientos técnicos              | 0        | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0,67 |
| Toma de decisiones                  | 1        | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,67 |
| Responsabilidad                     | 0        | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0,67 |
| Profesionalidad                     | 0        | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,89 |
| Negociación                         | 0        | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0,44 |
| Seguridad y Salud, y Medio Ambiente | 1        | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    |
| Trabajo en equipo                   | 1        | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    |
| Multifuncionalidad                  | 1        | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0,78 |
| Orientación al cliente              | 1        | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    |
| Solución de problemas               | 1        | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0,67 |
| Comunicación                        | 0        | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,56 |
| Mejora continua                     | 1        | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,89 |
| Planificación/organización          | 1        | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1    |

**Fuente:** elaboración propia.

Con el objetivo de unificar el criterio de los expertos se procede a la aplicación del Método Kendall, para determinar la importancia y prioridad de las competencias del proceso de Gigantografía; tal como se muestra en la **tabla 3.8**, de manera que cada integrante del comité pondere según juicio el orden de prioridad de las competencias.

**Tabla 3.8.** Método Kendall

| Competencias Laborales              | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | $\Sigma A_i$ | T  | $\Delta$ | $\Delta^2$ |
|-------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------------|----|----------|------------|
| Seguridad y Salud, y Medio Ambiente | 4  | 2  | 4  | 5  | 4  | 4  | 6  | 4  | 1  | 34           | 36 | -2       | 4          |
| Profesionalidad                     | 7  | 5  | 6  | 6  | 7  | 5  | 4  | 7  | 7  | 54           | 36 | 18       | 324        |
| Multifuncionalidad                  | 5  | 7  | 5  | 7  | 5  | 6  | 7  | 6  | 5  | 53           | 36 | 17       | 289        |
| Trabajo en equipo                   | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 3  | 2  | 2  | 17           | 36 | -19      | 361        |
| Orientación al Cliente              | 1  | 4  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 3  | 15           | 36 | -21      | 441        |
| Mejora continua                     | 6  | 6  | 7  | 4  | 6  | 7  | 5  | 5  | 6  | 52           | 36 | 16       | 256        |

|                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |    |    |             |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------|----|----|-------------|
| <b>Planificación/organización</b> | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | <b>27</b>  | 36 | -9 | 81          |
|                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | <b>252</b> |    |    | <b>1756</b> |

**Fuente:** elaboración propia.

El valor del coeficiente Kendall es de  $W= 0,77$  por lo tanto el estudio es válido y existe concordancia entre el criterio de los expertos. El valor de  $T= 36$  y las competencias seleccionadas serán las que cumplan la siguiente condición:  $\Sigma AI < T$ .

Con la aplicación de los métodos anteriores se determinaron las competencias que más enmarcan al proceso objeto de estudio, las mismas se muestran conceptualizadas a continuación:

**Orientación al Cliente:** tendencia permanente a identificar, comprender y satisfacer las necesidades de los clientes adoptando estrategias que permitan brindar el mejor producto posible. Identificar los requisitos del cliente y trabajar de manera efectiva y rápida para su satisfacción. Desarrollar y actualizar las tecnologías asociadas al diseño y la impresión en función de las expectativas del cliente y el mercado.

**Trabajo en equipo:** trabajar eficazmente para alcanzar las metas y objetivos trazados, perfeccionando la calidad del producto. Integrar un equipo de trabajo capaz de llevar a la entidad a estadios superiores de desempeño y estimulando la participación de todos los miembros del equipo.

**Planificación/organización:** pronosticar la cantidad necesaria de materiales para la confección de los productos solicitados, dar orden de prioridad a las demandas, dirigir y controlar las actividades programadas de la producción siguiendo las políticas y normas del proceso en la realización de las tareas encomendadas con calidad.

**Seguridad y Salud, y Medio Ambiente:** conocer las normas de Seguridad y Salud, y Medio Ambiente, garantizar el cuidado y mantenimiento de los equipos tecnológicos y medios de trabajo, preservar la seguridad.

**Paso 5.3. Determinación y definición de las competencias laborales de los puestos de trabajo seleccionados.**

Anteriormente se eligieron los puestos de Especialista A en Diseño y Cortador convertidor B (Jefe de Brigada). También quedó constituido el Comité de Expertos para establecer las competencias de dichos puestos. Se lleva a cabo un trabajo grupal con los miembros del comité de expertos para la selección de las competencias, a partir del análisis y descripción de puestos, calificadores de cargo, resultados de las evaluaciones de desempeño y, para mayor comprensión de las funciones y requerimientos de cada puesto.

En el **anexo 2** aparece un modelo de cuestionario con las competencias más utilizadas según la literatura consultada. Este cuestionario se le facilita a cada uno de los miembros del comité, quienes seleccionarán aquellas competencias que más se ajusten a los puestos objeto de estudio, y posteriormente, se realizará una reducción de las mismas teniendo en cuenta la prioridad a través de los métodos Delphi y Kendall que aparecen en las tablas que se muestran a continuación.

**Tabla 3.9.** Método Delphi para la determinación de las competencias laborales que más se ajustan al puesto de Especialista A en Diseño.

| <b>Competencias Laborales</b>       | <b>E1</b> | <b>E2</b> | <b>E3</b> | <b>E4</b> | <b>E5</b> | <b>E6</b> | <b>E7</b> | <b>E8</b> | <b>E9</b> | <b>C</b>    |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| Dominio técnico de diseño           | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | <b>1,00</b> |
| Orientación al cliente              | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | <b>1,00</b> |
| Trabajo en equipo                   | 1         | 1         | 0         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | <b>0,89</b> |
| Comunicación                        | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | <b>1,00</b> |
| Responsabilidad                     | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | <b>0,89</b> |
| Multifuncionalidad                  | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0         | 1         | 1         | <b>0,78</b> |
| Solución de problemas               | 1         | 1         | 0         | 1         | 1         | 0         | 1         | 1         | 0         | 0,67        |
| Creatividad e innovación            | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | <b>1,00</b> |
| Mejora Continua                     | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0         | 1         | 0         | 1         | 0,67        |
| Seguridad y Salud, y Medio Ambiente | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 1         | 0         | 1         | 0,78        |
| Toma de decisiones                  | 1         | 1         | 0         | 0         | 0         | 1         | 1         | 1         | 1         | 0,67        |

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 3.10.** Método Kendall para determinar la importancia y prioridad de las competencias del puesto de Especialista A en Diseño.

| Competencias laborales              | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | $\Sigma A_i$ | T    | $\Delta$ | $\Delta^2$  |
|-------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------------|------|----------|-------------|
| Dominio técnico de diseño           | 1  | 1  | 2  | 3  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 14           | 40,5 | -26,5    | 702,25      |
| Orientación al cliente              | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 5  | 19           | 40,5 | -21,5    | 462,25      |
| Trabajo en equipo                   | 3  | 3  | 3  | 1  | 5  | 3  | 2  | 4  | 3  | 30           | 40,5 | -10,5    | 110,25      |
| Responsabilidad                     | 7  | 7  | 8  | 6  | 6  | 5  | 6  | 5  | 7  | 57           | 40,5 | 16,5     | 272,25      |
| Multifuncionalidad                  | 6  | 8  | 4  | 7  | 8  | 7  | 7  | 8  | 6  | 61           | 40,5 | 20,5     | 420,25      |
| Creatividad e innovación            | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 6  | 4  | 39           | 40,5 | -1,5     | 2,25        |
| Comunicación                        | 5  | 5  | 3  | 5  | 3  | 6  | 5  | 3  | 2  | 37           | 40,5 | -3,5     | 12,25       |
| Seguridad y Salud, y Medio Ambiente | 8  | 6  | 7  | 8  | 7  | 8  | 8  | 7  | 8  | 67           | 40,5 | 26,5     | 702,25      |
|                                     |    |    |    |    |    |    |    |    |    | <b>324</b>   |      |          | <b>2684</b> |

**Fuente:** elaboración propia.

El valor del coeficiente Kendall es de  $W = 0,79$  por lo tanto el estudio es válido y existe concordancia entre el criterio de los expertos. El valor de  $T = 40,5$  y las competencias seleccionadas serán las que cumplan la siguiente condición:  $\Sigma A_i < T$ . Según los resultados de los métodos se definen que las competencias laborales que debe poseer un trabajador para ocupar el puesto de trabajo de **Especialista A en Diseño** son:

**Dominio técnico de diseño:** presenta conocimientos y habilidades de diseño, a partir del uso de tecnologías de software e información, así como destreza en el dibujo y la percepción visual en la concepción de la imagen del producto. Realiza la evaluación de la calidad de los prototipos diseñados, a partir de los pedidos del cliente, detectando los problemas.

**Orientación al cliente:** analiza, identifica y evalúa los requerimientos del cliente, al igual que cualquier tipo de sugerencia que se le brinde al mismo con respecto al diseño del producto para conseguir las expectativas del cliente. Tener un equipo de trabajo que proporcione respuestas rápidas y eficientes, para superar las expectativas de los clientes, fomentando y consolidando la cultura organizacional de la entidad.

**Trabajo en equipo:** contribuye con sus compañeros para ofrecer un servicio coordinado y versátil con vistas al cumplimiento de los objetivos propuestos, a fin de que cada uno pueda cumplir las funciones de su cargo entrelazando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final del proceso de Gigantografía. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo.

**Creatividad e innovación:** desarrolla su trabajo en torno a lograr un estilo de trabajo novedoso con resultados típicos para cada cliente respondiendo a sus requisitos promueve acciones de innovación y desarrollo para asegurar la calidad del servicio mediante la creación de proyectos de diseños, que estimulen interés en los usuarios. Es capaz de elaborar estrategias para crear valor agregado al proceso a través del desarrollo de ideas nuevas y originales para la conformación de un nuevo producto al pedido del cliente, basándose en los conocimientos sobre procedimientos para el mismo.

**Comunicación:** Informar clara y concisamente, con un lenguaje preciso y adaptado a las necesidades del oyente y obtener información de personas de distintos niveles, logrando un flujo informativo entre todos los integrantes el proceso de manera efectiva

A continuación, sólo se exponen para el puesto de Cortador convertidor B (Jefe de Brigada) del proceso las competencias ya determinadas para cada uno de ellos y su conceptualización; no se muestran las tablas con los métodos Delphi y Kendall debido a que se procede de igual manera que el puesto anterior.

#### ✓ **Cortador convertidor B (Jefe de Brigada)**

**Liderazgo:** guiar a su equipo de trabajado en la realización de una labor, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para consecución de la misma.

**Conocimientos tecnológicos:** tener amplios y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo logrando optimizar el tiempo de culminación de las actividades y saber los riesgos existentes en su trabajo,

cumple con las normas vigentes, procedimientos e instrucciones tecnológicas establecidas. Se mantiene actualizado sobre las técnicas y métodos más avanzados que ejecuta.

**Multifuncionalidad:** demuestra habilidades para el desarrollo de la profesión y es capaz de desempeñar varias actividades de manera eficiente, debe tener amplios conocimientos teóricos y prácticos relacionados con la impresión, laminado, calado entre otros, tal como se necesite, además de exhibir agilidad y destreza en la ejecución de las diversas funciones. Es flexible, ágil y capaz de realizar varias funciones a la par. Afronta los cambios con optimismo y sin temor a equivocarse.

**Seguridad y Salud, y Medio Ambiente:** está consciente de los riesgos laborales a los que se encuentra expuesto por las actividades que realiza, del impacto medioambiental que pudiera ocasionar, usa los medios de protección necesarios durante la jornada laboral y emplea correctamente las herramientas y equipos de trabajo, vela por la limpieza, el orden y el cuidado de las áreas en que trabaja.

**Trabajo en equipo:** colaborar con la productividad y agilidad que requiere la tarea, al trabajar en conjunto con sus compañeros para conseguir la máxima eficiencia, auxilia con la productividad y rapidez del trabajo.

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

Conformada las conceptualizaciones de las competencias de los puestos de trabajo se continúa con la elaboración de la matriz de competencias para cada puesto, mediante un trabajo grupal entre el comité de expertos y el grupo de trabajo. Cada matriz contará con 5 niveles que muestran diferentes comportamientos, habilidades y conocimientos, ya sea por su trabajo o por las situaciones que se afrontan; conjugando los elementos: Saber, Saber-Hacer, Saber- Estar, Querer Hacer y Poder-Hacer, teniendo en cuenta que cada comportamiento se define con un nivel del uno al cinco, en dependencia del estado deseado. Posteriormente el colectivo de trabajo procede a la aprobación y revisión de las matrices con sus diferentes niveles, las cuales formarán parte del modelo de profesiograma que se elabora en la siguiente fase.

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

### Paso 7.1. Conformación del formato y elaboración de los profesiogramas.

Una vez elaboradas las matrices de competencias de los puestos de trabajo se procede a elaborar los profesiogramas, para ello se emplea las NC 871:2011 y la NC ISO 8995:2003 para conocer el nivel de ruido y de iluminación para el puesto [57] [58]. En la **tabla 3.11** se muestra la conformación definitiva del diseño.

|   |  |                |                   |          |          |          |          |          |
|---|--|----------------|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|  | <b>Profesiograma</b><br><b>Entidad: Empresa Estatal Socialista (EES) GEOCUBA Matanzas.</b> |                |                   |          | Folio:   |          |          |          |
|   |  |                |                   |          | Código:  |          |          |          |
|   |  |                |                   |          | Edición: |          |          |          |
|   |  |                |                   |          | Fecha:   |          |          |          |
|   |  |                |                   |          | Página   |          |          |          |
| <b>I. Datos generales</b>   |  |                |                   |          |          |          |          |          |
| <b>Cargo</b>  |  |                |                   |          |          |          |          |          |
| <b>Área de trabajo</b>  |  |                |                   |          |          |          |          |          |
| <b>Proceso al que pertenece</b>   |  |                |                   |          |          |          |          |          |
| <b>Cargos a quien reporta</b>   |  |                |                   |          |          |          |          |          |
| <b>Categoría ocupacional</b>  |  |                |                   |          |          |          |          |          |
| <b>Grupo de escala</b>  |  |                |                   |          |          |          |          |          |
| <b>Salario</b>  |  |                |                   |          |          |          |          |          |
| <b>II. Misión:</b>  |  |                |                   |          |          |          |          |          |
| <b>III. Funciones del cargo</b>   |  |                |                   |          |          |          |          |          |
| <b>IV. Matriz de Competencias para el cargo</b>                                   |  |                |                   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 1. Saber 2. Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber    |  |                |                   |          |          |          |          |          |
| <b>V. Requerimientos del Cargo</b>  |  |                |                   |          |          |          |          |          |
| <b>Calificación formal o escolaridad</b>  |  |                |                   |          |          |          |          |          |
| <b>Conocimientos específicos</b>  |  |                |                   |          |          |          |          |          |
| <b>Experiencia previa</b>   |  |                |                   |          |          |          |          |          |
| <b>Requisitos físicos</b>   | <b>1.Elemental</b>   | <b>2.Medio</b> | <b>3.Superior</b> |          |          |          |          |          |

|   |                      |                   |                |               |
|---|----------------------|-------------------|----------------|---------------|
| <b>VI. Requisitos de personalidad</b>                     | <b>1.No exigidos</b> | <b>2.Bajo</b>     | <b>3.Medio</b> | <b>4.Alto</b> |
| <b>VII. Responsabilidades</b>                             |                      |                   |                |               |
| <b>VIII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo</b> |                      |                   |                |               |
| <b>Esfuerzo físico y mental</b>                           |                      |                   |                |               |
| <b>➤ Físico</b>   |                      | <b>Mental</b>     |                |               |
| <b>Ambiente laboral</b>                                   | <b>Iluminación</b>   | <b>Microclima</b> | <b>Ruido</b>   |               |
| <b>Riesgos del puesto de trabajo</b>                      |                      |                   |                |               |
| <b>Enfermedades profesionales</b>                         |                      |                   |                |               |
| <b>Medidas fundamentales para evitar estos riesgos</b>    |                      |                   |                |               |
| <b>Régimen de trabajo y descanso</b>                      |                      |                   |                |               |
| <b>Horario de trabajo</b>                                 |                      |                   |                |               |
| <b>IX. Cultura organizacional</b>                         |                      |                   |                |               |
| <b>Expectativas del comportamiento</b>                    |                      |                   |                |               |
| <b>Clima organizacional</b>                               |                      |                   |                |               |
| <b>X. Valores compartidos</b>                             |                      |                   |                |               |
| <b>Realizado por:</b>                                     | <b>Firma</b>         |                   |                | <b>Fecha</b>  |
| <b>Revisado por:</b>                                      | <b>Firma</b>         |                   |                | <b>Fecha</b>  |
| <b>Aprobado por:</b>                                      | <b>Firma</b>         |                   |                | <b>Fecha</b>  |

**Fuente:** elaboración propia.

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

El grupo de trabajo y el comité de experto aprueban y revisan los profesiogramas de los puestos de trabajo corroborando que estos se encuentren correctamente elaborados y con todos los elementos.

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

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

En reunión con el Consejo de Dirección ampliado se dan a conocer los profesiogramas, los cuales quedan aprobados para los puestos analizados que intervienen en el proceso de Gigantografía.

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

El grupo de trabajo que realiza el estudio encabezado por el Subdirector de Recursos Humanos, en presencia de los trabajadores del área, convoca a una reunión en la que comunica y notifica la culminación y éxito del estudio, así como los resultados obtenidos.

Es imposible por cuestiones de tiempo desarrollar las fases 9 y 10, pues se pone en práctica los profesiogramas de los puestos de trabajo estudiados, verificándose a través de controles y evaluaciones con cierta regularidad, el cumplimiento de lo establecido en los mismos. Por tanto, es necesario que transcurra un tiempo de su implementación para evaluar los resultados.

### **Conclusiones parciales**

Se determinaron, a través del método Delphi y Kendall; las competencias para el proceso de Gigantografía las cuales son: orientación al cliente, trabajo en equipo, planificación/organización y seguridad y salud, y medio ambiente

Para el puesto de Especialista A en Diseño las competencias son: dominio técnico de diseño, orientación al cliente, trabajo en equipo, creatividad e innovación y comunicación; para el puesto de Cortador convertidor B (Jefe de Brigada): liderazgo, trabajo en equipo, conocimientos tecnológicos, multifuncionalidad, seguridad y salud, y medio ambiente

A través de la aplicación del procedimiento seleccionado, quedando elaborados los profesiogramas para los puestos de trabajo del proceso de Gigantografía.

Las fases 9 y 10 del procedimiento no han sido posibles desarrollarlas puesto que es necesario que transcurra un tiempo para su puesta en práctica.

## Conclusiones

El desarrollo de la investigación efectuada en la empresa GEOCUBA Matanzas permite llegar a las conclusiones siguientes:

1. Se cumple con el objetivo general de la investigación pues se elaboran los profesiogramas en el proceso de Gigantografía con vista a mejorar el proceso de selección, evaluación y formación de los trabajadores.
2. La visión y los valores compartidos de la entidad no cumplen las normas establecidas para su definición debido a que se encuentran mal redactados para ser considerados como tal.
3. El taller de Gigantografía constituye un aporte importante a las utilidades de la empresa, por tanto, mediante un trabajo grupal con el comité de expertos, y la aplicación de los métodos Delphi y Kendall se identifican las competencias más representativas para el proceso, las cuales son: orientación al cliente, trabajo en equipo, planificación/organización, seguridad y salud, y medio ambiente.
4. Se definen las competencias de los cargos de Especialista A en Diseño y Cortador convertidor B (Jefe de Brigada), determinando que las competencias más representativas para estos puestos son: dominio técnico de diseño, orientación al cliente, trabajo en equipo, creatividad e innovación y comunicación (para el cargo Especialista A en Diseño); y liderazgo, conocimientos tecnológicos, multifuncionalidad, seguridad y salud, y medio ambiente y trabajo en equipo para el cargo de Cortador convertidor B (Jefe de Brigada).
5. Una vez conceptualizadas las competencias laborales de los puestos objeto de estudio, se confeccionan las matrices de competencias, elaborando los profesiogramas que comprenden las características generales de cada puesto, requerimientos, requisitos físicos y de personalidad, descripción analítica, condiciones de trabajo, cultura organizacional, valores compartidos, responsabilidad y matriz de competencia como elementos fundamentales del mismo.
6. Las fases 9 y 10, correspondientes a la etapa conclusiva del procedimiento, no se realiza ya que el procedimiento debe implementarse durante un tiempo para evaluar sus resultados.

## **Recomendaciones**

En relación con los resultados logrados en esta investigación, se formulan un grupo de recomendaciones que ayudan a perfeccionar temas tratados en la investigación, estas son:

1. Implementar los profesiogramas para los puestos de trabajo del taller de Gigantografía para culminar la validación del procedimiento, dándole seguimiento con el fin de obtener resultados satisfactorios.
2. Aplicar el procedimiento en los puestos de las restantes instalaciones de la empresa para lograr un mejoramiento generalizado de la selección, evaluación y formación de los trabajadores.
3. Debido a la flexibilidad del procedimiento empleado se considera que puede ser aplicado en otras instituciones empresariales.

## Referencias bibliográficas

1. Madrigal Torres, Berta Ermila, «Capital humano e intelectual: su evaluación», *Observatorio Laboral Revista Venezolana* [en línea], 2009, vol.2, No.3, pp.65-81 [consulta: 20/3/2020], ISSN:1856-9099. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id0219016838004>>
2. Caballero Hernández, Sonyahisi «Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en el hotel Meliá Las Antillas», [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniera industrial], Matanzas. Cuba, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática 2015.
3. Buta Simona, Stefan «Human Capital theory and human resource management. implications in deveelopment of knowledge management strategies.», [en línea], 2015, Vol.4, [consulta: 20/2/2020], Disponible en: <DOI:1404411>; <[www.Human-Capital.com.htm](http://www.Human-Capital.com.htm)>
4. Camejo, Armando J and Cejas, Magda, «Responsabilidad social: factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI» *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 2009, vol.21, No.1, ISSN:1578-6730.
5. Cuesta Santos, Armando and Valencia Rodríguez, Marino, «Capital humano: contexto de su gestión. Desafíos para Cuba» *Ingeniería Industrial*, 2018, vol.39, No.2, pp.135-145, ISSN:1815-5936.
6. Camacho González, Greisy de la Caridad, «Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en el hotel Iberostar Varadero », [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniera industrial], Matanzas. Cuba, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Departamento Ingeniería de Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática 2015.
7. García Dousat, Yordano [et al.], « ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?», [en línea], 2009, vol.15, No.2, pp.1-9 [consulta: 25/3/2020], ISSN:1027-2127. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517990005>>
8. Vallejo Chávez, Luz Maribel, Ed. *Gestión del talento humano*, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador, Instituto de Investigaciones, 2015. pp.133. ISBN: 978-9942-14-271-9
9. Sánchez Rodríguez, Alexander[et al.], «Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba», *Revista Innovar* [en línea], 2017, vol.27, No.66, pp.169-184 [consulta: 22/2/2020], ISSN:0121-5051. Disponible en: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512017000400169&script=sci\\_abstract&lng=fr](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512017000400169&script=sci_abstract&lng=fr)>

10. Zequeira Corzo, Marilín A. , «Propuesta de procedimiento para perfeccionar la Evaluación del Desempeño en la EPEP-Centro.», [Tesis en opción al título de Máster en administración de empresas Mención Gestión de la Producción y los Servicios], Matanzas. Cuba, Universidad de Matanzas, Facultad de Ciencias Empresariales, 2019.
11. Oficina Nacional de Normalización. *NC ISO 9001:2015 . Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*, La Habana, Cuba, 2015. pp.44.<http://www.nc.cubaindustria.cu>
12. Oficina Nacional de Normalización. *NC ISO 10018: "Gestión de la calidad. Directrices para la participación activa y la competencia de las personas"*. Cuba, La Habana, 2016. pp.35.<http://www.nc.cubaindustria.cu>
13. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, . *Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017 (I)*. PCC. Ciudad de la Habana, 2017. pp:14-32
14. Castro Ruz, F, «"Discurso por el 60 aniversario de su ingreso a la Universidad efectuado en el Aula Magna de la Universidad de La Habana, el 17 de noviembre de 2005.», [en línea], 2005, [consulta: 10/1/2020], Disponible en: <<http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/2005/esp/f171105e.html>>
15. Cuesta Santos, A., *"Tecnología de Gestión de Recursos Humanos"*. 3ra ed, La Habana, Cuba, Ed. Academia y Félix Valera, 2010, ISBN: 978-959-07-1340-8. OC, ISBN:978-959-07-1341-5 Tomo 1, ISBN:978-959-07-1342-2 Tomo 2, pp.354.
16. Baute Miyares, Yairelys., «"Propuesta de un procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Escuela Formación Integral "Antonio Guiteras" de Matanzas ".», [Trabajo de Diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática 2012.
17. Asamblea Nacional del Poder Popular. *Ley 116/2014. Código del trabajo de la Republica de Cuba. Gaceta Oficial de la Republica de Cuba*. La Habana, Ministerio de Justicia, 2014. p.473.<http://www.gacetaoficial.cu>
18. Domínguez Rodríguez, Reynaldo, «Procedimiento para la selección por competencias en la empresa de aceros inoxidables de las Tunas », [Tesis de maestría], Las Tunas, Cuba, Universidad de las Tunas, Facultad de Ciencias Técnicas. Ingeniería Industrial, 2017.
19. Sánchez Labrada, Urselia, «Procedimiento para análisis y descripción de puestos de trabajo con enfoque de competencias laborales en Acinox.», Las Tunas, Cuba, Universidad de Las Tunas, Facultad de Ciencias Técnicas y Agropecuarias, 2018.

20. Ruccio, David., «The human capital controversy», [en línea], 2015, [consulta: 22/2/2020], Disponible en: <[www.Thehumancapitalcontroversy\\_Real-WorldEconomicsReviewBlog.htm](http://www.Thehumancapitalcontroversy_Real-WorldEconomicsReviewBlog.htm)>
21. Cruz Lascano, Mary Elizabeth[et al.], «Las competencias y la evaluación del desempeño del recurso humano en el sector turístico. EEI caso Ambato-Ecuador» *ENIAC Pesquisa, Guarulhos (SP)*, 2016, Vol.5, No.2, pp.18,
22. Paez Núñez, Juan Carlos «Barreras en la gestión del capital humano de empresas cubanas», [en línea], 2015, [consulta: 14/3/2020], Disponible en: <[www.Barrerasenlagestiondelcapitalhumanodeempresascubanas\\_GestioPolis.htm](http://www.Barrerasenlagestiondelcapitalhumanodeempresascubanas_GestioPolis.htm)>
23. Morales Cartaya, Alfredo., «"Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos"», [en línea], 2006, [consulta: 13/2/2020], Disponible en: <[http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano/ponencias/p\\_1.pdf](http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano/ponencias/p_1.pdf)>
24. Escobar Romero, SC, «"Propuesta de procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Unidad Empresarial de Construcciones de Materiales Alternativos de Cárdenas" Caso: Albañil "B"», [Tesis presentada en opción al título de Máster en la Administración de Empresas. Mención: Gestión de la producción y de los servicios.], Universidad de Matanzas, 2011.
25. Pérez Hernández, Ramiro Jesús, *Capital Humano. La integración de su sistema con enfoque por competencia*, Miramar, Playa, La Habana., Editorial Academia, 2017, ISBN: 978-959-270-360-5.
26. Chiavenato, I., *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. [en línea], 8<sup>va</sup> ed., México, Ed. McGraw - Hill. Interamericana S.A. de CV. , 2007 [consulta: 23/5/2020]. Disponible en: <<http://www.xlibros.com>>
27. Ramírez de Paz, Manuel A. and Velázquez Zaldívar, Reynaldo «Modelo para un sistema de gestión integrada del capital humano», [en línea], 2010, No.133, [consulta: 14/3/2020], ISSN:1696-8352. Disponible en: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/rpvz.htm>>
28. Oficina Nacional de Normalización. *NC 3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*. . Ciudad de La Habana, Cuba, 2007. **pp. 6, 7, 9, 15, 27**
29. Oficina Nacional de Normalización. *NC 3001: 2007:Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos*. . Ciudad de La Habana, Cuba, 2007. **pp. 8 y 13**
30. Oficina Nacional de Normalización. *NC 3002: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación* Ciudad de La Habana, Cuba, 2007. **pp. 6, 10, 24 y 33-35**
31. Alles, Martha, «La gestión de recursos humanos por competencias», [en línea], 2016, pp.77-128 [consulta: 20/3/2020], Disponible en: <[http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2100/415\\_05.pdf?sequence=1](http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2100/415_05.pdf?sequence=1)>

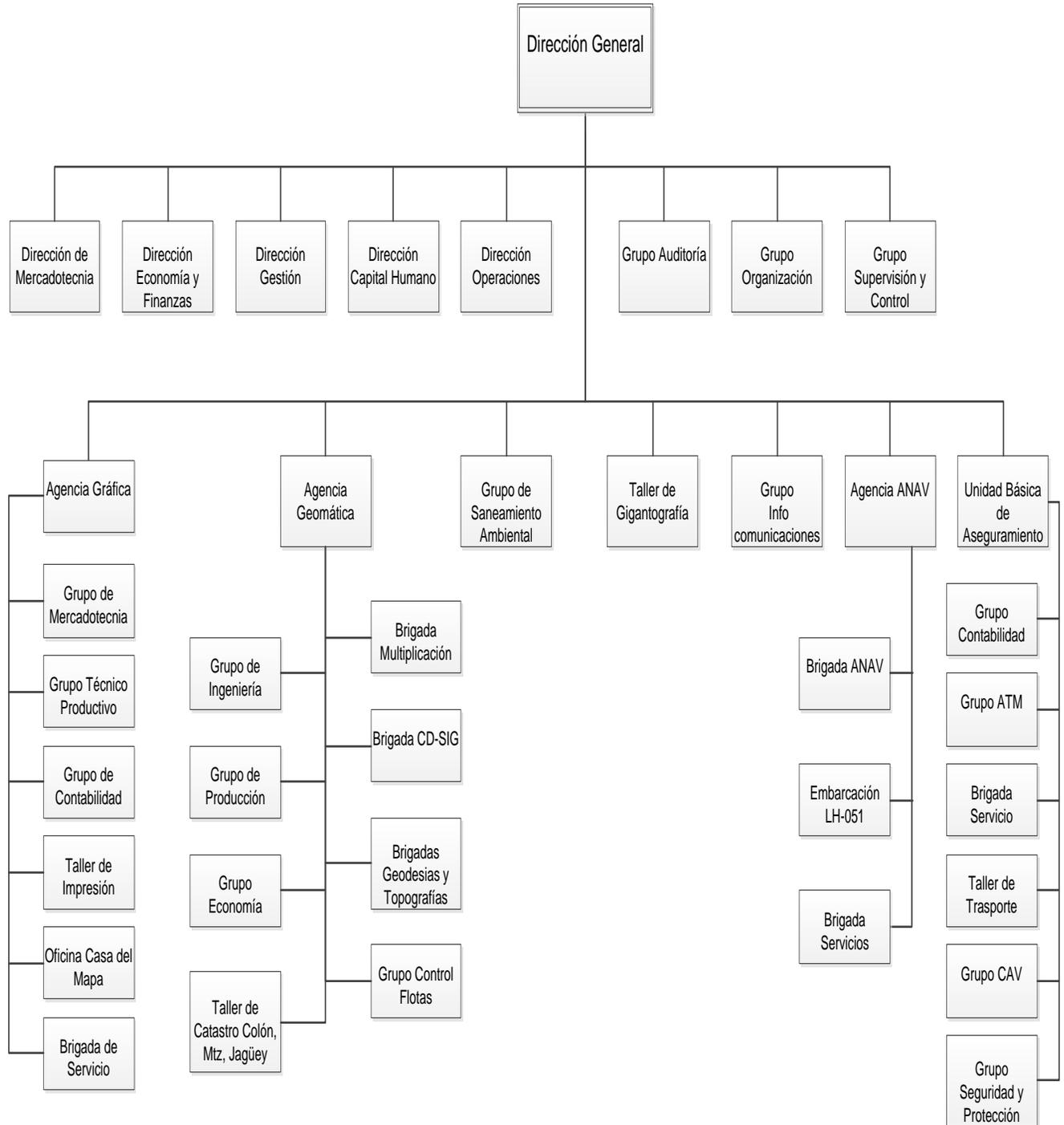
32. Rivera Pastor, Rafael, «"Evaluación del desempeño basado en competencias"», [en línea], 2019, [consulta: 24/3/2020], Disponible en: <<http://sugestion.quned.es>.>
33. Parra de Azuero, Inés [et al.], «Competencias laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas », [en línea], 2003, [consulta: 15/2/2020], Disponible en: <[www.mineduacion.gov.co](http://www.mineduacion.gov.co)>
34. Díaz Llanes, Guillermo., «Conceptos básicos de competencia laboral», [en línea], 2015, [consulta: 14/2/2020], Disponible en: <<http://www.ilo.org/public/spa>>
35. Castillo , Yunior, «"Gestión del talento humano".», [en línea], 2017, 24/2/2020, [consulta: Disponible en: <<http://www.yuniorandrescastillo.galeon.com>. República Dominicana.>
36. Cuesta Santos, A.[et al.]. "Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa". *Revista Ingeniería Industrial*. CUJAE, Universidad Tecnológica "José Antonio Echeverría". La Habana, Cuba, 2017. Vol.39, No 1: pp.11
37. Morales, F, «"Guía para implementar un modelo de gestión por Competencias"», [en línea], 2019, [consulta: 20/3/2020], Disponible en: <<https://blog.acsendo.com/modelo-gestion-por-competencias/>>
38. Riquelme, M, «"Competencias laborales (definición y tipos)"», [en línea], 2019, [consulta: Disponible en: <<https://www.webyempresas.com/competencias-laborales/>>
39. Vargas, F, «"Competencia en la formación y competencia en la gestión del talento humano», [en línea], 2002, [consulta: 15-3-2014], Disponible en: <<http://www.cinterfor.org.uy>>
40. González Díaz, Daymaris «Propuesta de un procedimiento para la selección del personal por competencias laborales en la Empresa Eléctrica Matanzas. », [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniera industrial], Matanzas. Cuba, Universidad de Matanzas, Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas 2016.
41. Rodríguez , L., «La gestión de recursos humanos por competencias», Uruguay, Universidad de Montevideo, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, 2010.
42. Ludeña, Aida[et al.], «La Formación por Competencias Laborales», *Guía Técnico - Pedagógica para Docentes de Formación profesional* [en línea], 2004, [consulta: 12/3/2020], Disponible en: <DOI: 10075936287>; <[www.caplabor.org.pe](http://www.caplabor.org.pe)>
43. Buelna Peñuñuri, Ramiro Arnoldo. *El desempeño del capital humano por gestión de competencia*, 2011. p.15.[www.itson.mx/pacioli](http://www.itson.mx/pacioli)
44. Comunidad Latina de estudiantes de negocios, «El Enfoque de Competencias en la Gestión de Recursos Humanos», [en línea], 2015, [consulta: 10/3/2020], Disponible en: < [www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh)>

45. Jorge Acosta, Alberto and /et...al/, *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*, Madrid, España, Ed. Prentice Hall, 2002, ISBN:84-205-3333-5, p.63.
46. Bhatawdekar, Shyam, «Competency Matrix», [en línea], 2013, [consulta: 15/3/2020], Disponible en: <[www.competency-matriz.html](http://www.competency-matriz.html)>
47. More, «To Write a Job Analysis and Description.», [en línea], 2014, [consulta: 3/4/2020], Disponible en: <<http://www.entrepreneur.com/article/56490>>
48. Carrasco, J. , «Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local.», [en línea], 2009, [consulta: Disponible en: <[www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pdf](http://www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pdf)].[Citado>
49. Sánchez, I, «Perfil profesional de Trabajo Social », [en línea], 2013, [consulta: 25/3/2020], Disponible en: </.Perfil profesional de Trabajo Social.htm>
50. López Enríquez, Iván *Profesiograma, herramienta proactiva para prevenir riesgos laborales en la aviación militar* [en línea], Seguridad y Bienestar Laboral SL, 2017 [consulta: 23/3/2020]. Disponible en: <file:///C:/Users/TEMP.UMCC.000.001.002.003.004.005/Downloads/LpezEnriquez-LosprofesiogramasCongresoPrevencionarESPAA2017%20(1).pdf>
51. EAE Business school, «Profesiograma: ¿qué es y por qué es tan importante?», [en línea], 2018, 20/04/2020, [consulta: 20/04/2020], Disponible en: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es>
52. Alarcon Quiñonez, Alba Karina, «Propuesta de un modelo de plantilla de profesiograma en una empresa de plásticos.», [Tesis de maestría], Guayaquil, Ecuador, Universidad de Guayavil, Facultad de Ingeniería Industrial, 2016.
53. Acosta, E. *Programa el desarrollo de las competencias laborales. Ministerio del Turismo. Varadero, Formatur. E.H.T., 2007.*
54. González, A. and Manrique, G. , «Propuesta de un procedimiento para el análisis y diseño de los puestos de trabajos (ADTP) con enfoque de competencia para la Empresa de Servicios Matanzas», [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas Mención Gestión de la Producción y los Servicios], Matanzas, Cuba., Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Departamento de Ingeniería Industrial, 2010.
55. Escobar, S.C. and González, A. , «Propuesta de procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Unidad Empresarial de Construcción de Materiales Alternativos de Cárdenas. Caso: Albañil "B"», [Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención: Gestión de la Producción y de los Servicios], Matanzas. Cuba, UMCC, 2011.
56. Pérez Muiños, Daliana «Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Breezes "Bella Costa"», [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática, 2013.

57. Oficina Nacional de Normalización. *NC 871:2011. Seguridad y salud en el Trabajo- Ruido en el Ambiente Laboral-Requisitos Higiénicos Sanitarios Generales. 1ª ed.* La Habana, Cuba, [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu), 2011.
58. Oficina Nacional de Normalización. *NC ISO 8995/CIE S 008:2003. Iluminación de puestos de trabajo en interiores.* La Habana, Cuba, (ISO 8995:2002/CIE S 008-2001, IDT). 1ª Edición 2003.

## Anexos

### Anexo 1. Organigrama de la Empresa Estatal Socialista GEOCUBA Matanzas.



Fuente: elaboración propia

**Anexo 2. Modelo de cuestionario para determinar las competencias laborales de los puestos de trabajo objeto de estudio.**

Usted ha sido seleccionado como experto por sus conocimientos y años de experiencia, se elaboró una selección de las competencias que más se utilizan en la literatura consultada y se le solicita a usted que por favor señale con una X aquellas que considere se ajustan a los puestos de trabajo de Especialista A en Diseño y Cortador convertidor B (Jefe de Brigada), según el nivel de conocimiento y habilidades deseado para un desempeño exitoso de la organización.

Nombre del experto: -----

Cargo: -----

| <b>Competencias</b>                 | <b>Especialista A en Diseño</b> | <b>Cortador convertidor B (Jefe de Brigada)</b> |
|-------------------------------------|---------------------------------|---|
| Dominio técnico de diseño           |                                 |   |
| Orientación al cliente              |                                 |   |
| Trabajo en equipo                   |                                 |   |
| Comunicación                        |                                 |   |
| Conocimientos tecnológicos          |                                 |   |
| Multifuncionalidad                  |                                 |   |
| Solución de problemas               |                                 |   |
| Creatividad e innovación            |                                 |   |
| Mejora Continua                     |                                 |   |
| Seguridad y Salud, y Medio Ambiente |                                 |   |
| Toma de decisiones                  |                                 |   |
| Multifuncionalidad                  |                                 |   |
| Mejora Continua                     |                                 |   |
| Responsabilidad                     |                                 |   |
| Liderazgo                           |                                 |   |

**Fuente:** elaboración propia.

### Anexo 3. Profesiograma del puesto de Especialista A en Diseño.

|   |  |          |
|---|--|----------|
|    | <b>Profesiograma</b><br><b>Entidad: Empresa Estatal Socialista (EES) GEOCUBA Matanzas.</b> | Folio:   |
|   |  | Código:  |
|   |  | Edición: |
|   |  | Fecha:   |
|   |  | Página   |
| <b>I. Datos generales</b>   |  |          |
| <b>Cargo</b>  | Especialista A en Diseño.  |          |
| <b>Área de trabajo</b>  | Área de Diseño   |          |
| <b>Proceso al que pertenece</b>   | Proceso Integrado de Gestión de Gigantografía  |          |
| <b>Cargos a quien reporta</b>   | Jefe Taller Gigantografía  |          |
| <b>Categoría ocupacional</b>  | Técnico  |          |
| <b>Grupo de escala</b>  | XI   |          |
| <b>Salario</b>  | \$ 365.00  |          |
| <b>Pago adicional por Perfeccionamiento</b>   | \$ 105.00  |          |
| <b>II. Misión:</b> Realizar los diseños de las producciones que se van a ejecutar cumpliendo las exigencias solicitados por el cliente. Operar el equipo de impresión cumpliendo los requisitos establecidos para ello.   |  |          |
| <b>III. Funciones del cargo</b>   |  |          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña diferentes tipos de productos teniendo en cuenta los criterios y exigencia del cliente y las características del equipo en que se va a editar el diseño, así como sus posibilidades técnicas.</li> <li>• Realiza un estudio de conceptuación para un nuevo producto al pedido del cliente, basándose en los conocimientos sobre procedimientos para el mismo.</li> <li>• Analiza la realidad, detecta necesidades y las define en términos de problema de diseño, elaborando todas las propuestas para ser analizadas y aprobadas.</li> <li>• Atiende directamente la confección de las tintas utilizados en los diferentes manuales corporativos de los diferentes clientes para la elaboración de sus logotipos o marcas atendiendo también los diferentes tipos de soportes.</li> <li>• Opera computadoras de alta capacidad y equipos auxiliares tales como escáner e impresoras de varios formatos.</li> <li>• Hace separaciones de colores utilizando los diferentes recursos que tiene el equipo.</li> </ul> |  |          |

- Realiza programas de mediana y alta complejidad ajustados a su perfil.
- Exige de su jefe inmediato las especificaciones de calidad para cada labor a realizar, las ejecuta satisfactoriamente. Cuando detecte no conformidades informa a su jefe inmediato y espera las orientaciones para continuar la tarea.
- Evalúa la calidad de un producto o mensaje.
- Participa en los sistemas de control de calidad y la normalización.
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

| <b>IV. Matriz de Competencias para el cargo</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Dominio Técnico de Diseño</b>  |          |          |          |          |          |
| Poseer conocimientos y habilidades de diseño, a través de programas informáticos y tecnologías de la información.                                   |          | X        |          |          |          |
| Demostrar destreza en actividades como la fotografía, el dibujo técnico, la geometría descriptiva, la psicología de la percepción y tipografía.     |          | X        |          |          |          |
| <b>Orientación al cliente</b>   |          |          |          |          |          |
| Buscar las alternativas que más favorecen al cliente sin dejar de responder a la cultura organizacional   |          |          | X        |          |          |
| Identificar las expectativas del cliente, indicando compromiso total con sus necesidades  |          |          |          | X        |          |
| <b>Trabajo en equipo</b>  |          |          |          |          |          |
| Trabajar conjuntamente con sus colaboradores, intercambiando criterios para tomar decisiones que garanticen un servicio dinámico y de alta calidad. |          |          |          |          | X        |
| Propiciar una atmósfera de trabajo con sentido de colaboración.   |          |          |          |          | X        |
| Propiciar una atmósfera de trabajo con sentido de colaboración.   |          |          |          |          | X        |
| <b>Creatividad e innovación</b>   |          |          |          |          |          |
| Elaborar estrategias para crear valor agregado al proceso mediante ideas nuevas y originales para la conformación de un nuevo producto.             |          | X        |          |          |          |
| Lograr un estilo de trabajo novedoso con resultados típicos para cada cliente.  |          |          |          | X        |          |
| Promueve acciones de innovación y desarrollo mediante la creación de proyectos de diseños para asegurar la calidad del servicio.                    |          | X        |          |          |          |
| <b>Comunicación</b>   |          |          |          |          |          |
| Transmitir la información de los productos y servicios que se ofrecen en la organización  |          |          | X        |          |          |

|   |                                |                |                   |               |  |
|---|--------------------------------|----------------|-------------------|---------------|--|
| Responde adecuadamente a las demandas y preguntas del cliente comunicándose de manera abierta y permanente  |                                |                | X                 |               |  |
| Conocer técnicas y habilidades de comunicación en las relaciones interpersonales  |                                |                | X                 |               |  |
| <b>1. Saber 2. Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber</b>   |                                |                |                   |               |  |
| <b>V. Requerimientos del Cargo</b>  |                                |                |                   |               |  |
| <b>Calificación formal o escolaridad</b>  | Graduado de Nivel Superior     |                |                   |               |  |
| <b>Conocimientos específicos</b>  | Técnicas de diseño e impresión |                |                   |               |  |
| <b>Experiencia previa</b>   | Idoneidad demostrada           |                |                   |               |  |
| <b>Requisitos físicos</b>   | <b>1.Elemental</b>             | <b>2.Medio</b> | <b>3.Superior</b> |               |  |
| No tener ningún impedimento físico o trastornos nerviosos   |                                |                | X                 |               |  |
| Buena presencia personal  |                                |                | X                 |               |  |
| <b>VI. Requisitos de personalidad</b>   | <b>1.No exigidos</b>           | <b>2.Bajo</b>  | <b>3.Medio</b>    | <b>4.Alto</b> |  |
| Responsable   |                                |                |                   | X             |  |
| Exigente  |                                |                |                   | X             |  |
| Confiable   |                                |                |                   | X             |  |
| Innovador   |                                |                |                   | X             |  |
| <b>VII. Responsabilidades</b>   |                                |                |                   |               |  |
| De actuar con rigurosidad en cuanto a la objetividad de la información que brinda.<br>Sobre otros trabajadores cuando cumple funciones en razón de su cargo<br>Sobre informaciones confidenciales<br>Cumplir con las medidas de seguridad y salud en el trabajo y las prácticas ambientales.<br>Cumplir con lo establecido en el Sistema Integrado de Gestión de Gigantografía.<br>Sobre bienes: utilizará de forma correcta los equipos y útiles de trabajo asignados que tiene bajo su disposición.<br>Sobre las consecuencias económicas de su propia actuación. |                                |                |                   |               |  |
| <b>VIII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo</b>   |                                |                |                   |               |  |
| <b>Esfuerzo físico y mental</b><br>Físico: -<br>Mental: alta concentración  |                                |                |                   |               |  |
| <b>Ambiente laboral</b><br>Iluminación: Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (750 lux de nivel de iluminación general en interiores). (NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003)   |                                |                |                   |               |  |

|   |       |       |
|---|-------|-------|
| <p>Microclima: Local debidamente climatizado con una agradable temperatura para el trabajador y los clientes.<br/> Ruido: 65 dB NC 871: 2011</p>  |       |       |
| <p><b>Riesgos del puesto de trabajo</b><br/> Caída al mismo nivel, contacto eléctrico</p>   |       |       |
| <p><b>Enfermedades profesionales</b><br/> Estrés, padecimientos en las regiones del cuello, tronco y miembros superiores (Cervicalgia , dolor lumbar, calambre de escritor, epicondilitis), pérdida gradual de la visión.</p> |       |       |
| <p><b>Medidas fundamentales para evitar estos riesgos</b><br/> Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido.<br/> Correcto diseño de los medios y objetos de trabajo.</p>                                       |       |       |
| <p><b>Régimen de trabajo y descanso</b><br/> <b>Horario de trabajo:</b> 6 días a la semana, 8h/día</p>  |       |       |
| <p><b>IX. Cultura organizacional</b></p>  |       |       |
| <p><b>Expectativas del comportamiento</b></p>   |       |       |
| <p><b>Clima organizacional</b></p>  |       |       |
| <p><b>X. Valores compartidos</b><br/> Trabajo en equipo<br/> Profesionalidad<br/> Proactividad</p>  |       |       |
| Realizado por:  | Firma | Fecha |
| Revisado por:   | Firma | Fecha |
| Aprobado por:   | Firma | Fecha |

**Anexo 4. Profesiograma del puesto de Cortador convertidor B (Jefe de Brigada)**

|   |  |          |
|---|--|----------|
| <br>  | <b>Profesiograma</b><br><b>Entidad: Empresa Estatal Socialista (EES) GEOCUBA Matanzas.</b> | Folio:   |
|   |  | Código:  |
|   |  | Edición: |
|   |  | Fecha:   |
|   |  | Página   |
| <b>I. Datos generales</b>   |  |          |
| <b>Cargo</b>  | Cortador convertidor B (Jefe de Brigada)   |          |
| <b>Área de trabajo</b>  | Área de Producción   |          |
| <b>Proceso al que pertenece</b>   | Proceso Integrado de Gestión de Gigantografía  |          |
| <b>Cargos a quien reporta</b>   | Jefe Taller Gigantografía  |          |
| <b>Categoría ocupacional</b>  | Operario   |          |
| <b>Grupo de escala</b>  | VIII   |          |
| <b>Salario básico</b>   | \$ 285.00  |          |
| <b>Pago adicional por Perfeccionamiento</b>   | \$ 75.00   |          |
| <b>II. Misión:</b> Organizar, planificar y controlar el proceso de terminación de la producción realizada con alta productividad y calidad, garantizando una presentación del producto con imagen competitiva.  |  |          |
| <b>III. Funciones del cargo</b>   |  |          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza, planifica y controla el proceso del equipo de terminación del taller de Gigantografía.</li> <li>• Verifica que la producción realizada cumpla los requisitos de calidad, garantizando una presentación del producto con imagen competitiva.</li> <li>• Tiene conocimiento de encuadernación manual o con equipamiento sobre el principio de funcionamiento de los diferentes equipos para realizar las operaciones de doblar, intercalar, plastificar, perforar etc.</li> <li>• Domina los defectos de impresión y la criticidad de cada uno de ellos.</li> <li>• Revisar, contar y empaquetar diferentes productos terminados según especificaciones de la orden de trabajo.</li> <li>• Opera los diferentes equipos del Taller como laminadora, herramientas de cortes de acabado, pistola de calor, lijadora, taladros, esmeriladora y otros accesorios.</li> <li>• Corta y lamina bobinas de lona y vinilo o materiales similares.</li> <li>• Trabaja, por necesidades de la producción, en cualquier otro trabajo de igual</li> </ul> |  |          |

|   |          |          |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <p>o menor complejidad dentro del Taller.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantiza la limpieza y acondicionamiento del puesto de trabajo al finalizar la jornada.</li> <li>• Cumple con las reglas e instrucciones de seguridad y salud establecidas para su puesto de trabajo.</li> <li>• Clasifica los desperdicios y desechos sólidos, colocándolos en sacos para su reciclaje.</li> </ul> |          |          |          |          |          |
| <b>IV. Matriz de Competencias para el cargo</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| <b>Liderazgo</b>  |          |          |          |          |          |
| Asumir retos que demuestren su capacidad de liderar a sus subordinados en el cumplimiento de las tareas asignadas al área de trabajo.   |          |          |          | X        |          |
| Verificar que la producción realizada cumpla los requisitos de calidad, garantizando una presentación del producto con imagen competitiva.  |          | X        |          |          |          |
| Organizar, planificar y controlar el proceso del equipo de terminación del taller de Gigantografía.   |          | X        |          |          |          |
| Tomar iniciativas para minimizar las dificultades imprevistas en proceso, así como las responsabilidades de las acciones.   |          |          |          |          | X        |
| <b>Conocimientos tecnológicos</b>   |          |          |          |          |          |
| Poseer amplia preparación técnica y dominio de de las instrucciones en el proceder de los equipos del taller  |          | X        |          |          |          |
| Estar actualizado sobre las técnicas y métodos más avanzados en la ejecución de las operaciones   |          | X        |          |          |          |
| <b>Multifuncionalidad</b>   |          |          |          |          |          |
| Ejecutar procedimientos de encuadernación manual o con equipamiento para diferentes operaciones, domina las técnicas de impresión y opera los equipos del taller  |          | X        |          |          |          |
| Tener mente abierta para cualquier cambio, reto y modificación. Es flexible, ágil y capaz de realizar varias funciones a la par.  |          |          | X        |          |          |
| Trabajar, por necesidades de la producción, en cualquier otro trabajo de igual o menor complejidad dentro del taller.   |          |          | X        |          |          |
| <b>Seguridad y Salud, y Medio Ambiente</b>  |          |          |          |          |          |

|   |   |                |                   |               |   |
|---|---|----------------|-------------------|---------------|---|
| Cumplir con las reglas e instrucciones de Seguridad y Salud del Trabajo establecidas para su puesto de trabajo y el proceso en general  | X   |                |                   |               |   |
| Garantizar la limpieza y acondicionamiento del puesto de trabajo al finalizar la jornada laboral.   |   | X              |                   |               |   |
| Efectuar el mantenimiento planificados a las herramientas y equipos tecnológicos  |   | X              |                   |               |   |
| <b>Trabajo en equipo</b>  |   |                |                   |               |   |
| Asistir a los compañeros durante los momentos en el cual la producción es de mayor solicitud por los clientes   |   |                |                   |               | X |
| Alcanzar los objetivos planteados colaborando en equipo para conseguir la máxima eficiencia   |   |                |                   |               | X |
| Unir el compromiso personal activo con el esfuerzo de todos.  |   |                |                   |               | X |
| <b>1. Saber 2. Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber</b>   |   |                |                   |               |   |
| <b>V. Requerimientos del Cargo</b>  |   |                |                   |               |   |
| <b>Calificación formal o escolaridad</b>  | Graduado de Nivel Medio Superior  |                |                   |               |   |
| <b>Conocimientos específicos</b>  | Domina el funcionamiento de las máquinas y herramientas de impresión, también otros equipos para otras operaciones. |                |                   |               |   |
| <b>Experiencia previa</b>   | Idoneidad demostrada  |                |                   |               |   |
| <b>Requisitos físicos</b>   | <b>1.Elemental</b>  | <b>2.Medio</b> | <b>3.Superior</b> |               |   |
| No tener ningún impedimento físico o trastornos nerviosos   |   |                | X                 |               |   |
| Buena presencia personal  |   |                | X                 |               |   |
| <b>VI. Requisitos de personalidad</b>   | <b>1.No exigidos</b>  | <b>2.Bajo</b>  | <b>3.Medio</b>    | <b>4.Alto</b> |   |
| Responsable   |   |                |                   | X             |   |
| Exigente  |   |                |                   | X             |   |
| Confiable   |   |                |                   | X             |   |
| Innovador   |   |                |                   | X             |   |
| <b>VII. Responsabilidades</b>   |   |                |                   |               |   |
| De actuar con rigurosidad en cuanto a la objetividad de la información que brinda.<br>Sobre otros trabajadores cuando cumple funciones en razón de su cargo<br>Sobre informaciones confidenciales<br>Cumplir con las medidas de seguridad y salud en el trabajo y las prácticas ambientales.<br>Cumplir con lo establecido en el Sistema Integrado de Gestión de Gigantografía. |   |                |                   |               |   |

Sobre bienes: utilizará de forma correcta los equipos y útiles de trabajo asignados que tiene bajo su disposición.

Sobre las consecuencias económicas de su propia actuación.

### **VIII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo**

#### **Esfuerzo físico y mental**

Físico: -

Mental: alta concentración

#### **Ambiente laboral**

Iluminación: Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (500 lux de nivel de iluminación general en interiores). (NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003)

Microclima: Local debidamente climatizado con una agradable temperatura para el trabajador y los clientes.

Ruido: 65 dB (NC 871: 2011)

#### **Riesgos del puesto de trabajo**

Caída al mismo nivel, contacto eléctrico, contacto con objetos cortantes, proyección de partículas

#### **Enfermedades profesionales**

Estrés, padecimientos en las regiones del cuello, tronco y miembros superiores,

#### **Medidas fundamentales para evitar estos riesgos**

Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido.

Uso de los medios de protección personal

Correcto diseño de los medios y objetos de trabajo.

#### **Régimen de trabajo y descanso**

**Horario de trabajo:** 6 días a la semana, 8h/día

### **IX. Cultura organizacional**

#### **Expectativas del comportamiento**

#### **Clima organizacional**

#### **X. Valores compartidos**

Trabajo en equipo

Profesionalidad

Proactividad

|                       |              |              |
|-----------------------|--------------|--------------|
| <b>Realizado por:</b> | <b>Firma</b> | <b>Fecha</b> |
| <b>Revisado por:</b>  | <b>Firma</b> | <b>Fecha</b> |
| <b>Aprobado por:</b>  | <b>Firma</b> | <b>Fecha</b> |