



Universidad de Matanzas
Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial

Elaboración de profesiogramas en el Grupo de Consultoría del CIGET Matanzas

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniera Industrial.

Autora: Sandra de la Caridad Navarro Domínguez

Tutora: M. Sc. Azucena González Verde

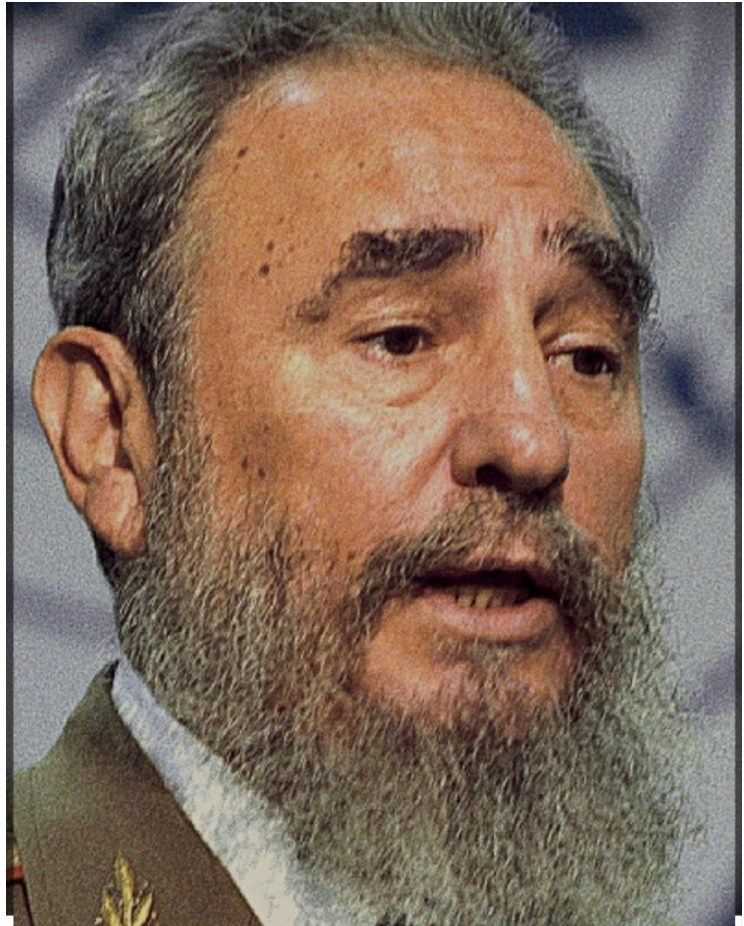
Matanzas, 2022



Pensamiento

"El hombre no es totalmente dueño de su destino. El hombre también es hijo de las circunstancias de las dificultades, de la lucha...los problemas lo van labrando como un torno labra un pedazo de material. El hombre no nace revolucionario".

Fidel Castro Ruz





Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado "Elaboración de profesiogramas en el Grupo de Consultoría del CIGET Matanzas", fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniera Industrial, por la autora Sandra de la Caridad Navarro Domínguez autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.

Sandra de la Caridad Navarro Domínguez



Nota de aceptación

Presidente del tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

Ciudad de Matanzas. A los ____ días del mes de _____ del 2022



Dedicatoria

Dedico este trabajo a:

Mima, la luz que me guía el camino correcto a trazar día a día, te amo infinitamente.

A mis padres Odalys y Julio, quienes son los principales responsables de mis logros, los amo con la vida.

A mi hermana Saylis que siempre me apoyó y fue un ejemplo a seguir siempre por sus metas cumplidas.

A mi sobrina Isa, por hacer mis días más felices.

A mi familia, mis amigos, compañeros, profesores y todos aquellos que de una forma u otra estuvieron involucrados en esta etapa de mi vida.

Mi profesora Azucena, por ofrecerme todos sus conocimientos y confiar siempre en mis capacidades como estudiante y futura profesional.

"Con cariño".



Agradecimientos

A mi tutora M. Sc. Azucena Gonzales Verde por la ayuda brindada durante el desarrollo de la investigación y en la realización de la tesis.

A Odalis María Cordero García, trabajadora de la Entidad CIGET Matanzas, por su apoyo en la búsqueda de información.

A Mima, que me acompaña y será por siempre la luz de mi camino.

A mis padres, mi hermana y mi sobrina por darme una vida llena de amor y siempre estar a mi lado.

A mis tíos y mis primos por el apoyo brindado y confiar siempre en mí.

A mis amigos y mis compañeros de clase por formar parte de mi vida.

A mis profesores en la universidad por transmitirme sus conocimientos.

A todos los que contribuyeron en mi formación como ingeniero industrial y que la realización de este trabajo fuera posible.

Muchas gracias.



Resumen

La presente investigación se realiza en la entidad CIGET perteneciente a la provincia de Matanzas, la misma tiene como objetivo elaborar los profesiogramas en puestos de trabajo seleccionados del Grupo de Consultoría. Se llevó a cabo una amplia búsqueda bibliográfica sobre el tema para lograr una mayor comprensión sobre la problemática a resolver y se seleccionó el procedimiento propuesto por Palmero Sosa (2020). Se hace uso de diferentes técnicas y herramientas tales como: método de selección de expertos, método Delphi y Kendall, encuestas, trabajo en grupo, revisión de documentos, observación directa, entrevistas, Microsoft Excel 2007, Microsoft Visio 2010, entre otras que permiten establecer los profesiogramas de los diferentes puestos de trabajo objeto de estudio. Con la implementación del procedimiento seleccionado, se obtuvieron como resultados que las competencias correspondientes al Grupo de Consultoría del CIGET Matanzas son profesionalidad, planificación/organización, orientación a los resultados, creatividad e innovación, responsabilidad y trabajo en equipo, siendo las más representativas para el puesto de Especialista CITMA la capacidad para dinamizar el conocimiento y la información, creatividad e innovación, comunicación y trabajo en equipo y para el puesto de Consultor B la capacidad para dinamizar el conocimiento y la información, creatividad e innovación, profesionalidad, y liderazgo. Además, se elaboraron los profesiogramas para dichos puestos, donde quedaron establecidos los datos generales del puesto, la razón de ser del mismo, los requisitos y exigencias del cargo, las condiciones de trabajo, la matriz de competencia, entre otros elementos.

Palabras clave: gestión del capital humano, análisis y descripción de los puestos de trabajo, matriz de competencia laboral, profesiograma.



Summary

The present investigation is carried out in the entity CIGET belonging to the county of Matanzas, the same one has as objective to elaborate the professionogram in selected work positions of the Group of Consultancy. It was carried out a wide bibliographical search on the topic to achieve a bigger understanding on the problem to solve and it was selected the procedure proposed by Palmero Sosa (2020) use is made of different technical and such tools as: method of experts' selection, method Delphi and Kendall, surveys, work in group, revision of documents, direct observation, you interview, Microsoft Excel 2007, Microsoft Visio 2010, among others that allow to establish the professionogram of the different positions of work study object. With the implementation of the selected procedure, they were obtained as results that the competitions corresponding to the Group of Consultancy of the CIGET Matanzas is professionalism, planning/organization, orientation to the results, creativity and innovation, responsibility and work in team, being the most representative for the position of Specialist CITMA the capacity to energize the knowledge and the information, creativity and innovation, communication and work in team and for Consultant's position B the capacity to energize the knowledge and the information, creativity and innovation, professionalism, and leadership. Also, the professionogram was elaborated for this positions, where they were established the general data of the position, the reason of being of the same one, the requirements and demands of the position, the work conditions, the competition womb, among other elements.

Key words: Steps of the human capital, analysis and description of job positions, wombs of labor competitions, professionogram.



Índice

Introducción	1
Desarrollo.....	7
Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación	7
1.1 Capital Humano.....	7
1.1.1 Evolución histórica del Capital Humano	9
1.1.2 Gestión del Capital Humano	10
1.1.2.1 Rasgos y tendencias actuales de la GCH.....	12
1.1.2.2 Desafíos de la GCH en la actualidad	13
1.1.3 Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano	14
1.2 Gestión por Competencias	16
1.2.1 Competencias Laborales.....	18
1.2.2 Clasificación de las Competencias.....	19
1.2.3 Matriz de Competencia Laboral	20
1.3 Análisis y descripción de los puestos de trabajo.....	22
1.3.1 Profesiogramas.....	24
Conclusiones parciales	25
Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio y selección de la metodología de la investigación.....	27
2.1 Caracterización general del Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET).....	27
2.1.1 Caracterización del área objeto estudio	33
2.2 Antecedentes que justifiquen la investigación	34
2.3 Selección del procedimiento para la elaboración del profesiograma.....	35
2.3.1 Descripción del procedimiento seleccionado	37
Conclusiones parciales	46
Capítulo III. Aplicación del procedimiento seleccionado.	47
3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de profesiogramas de los puestos de trabajo del Grupo de Consultoría.	47
Conclusiones.....	64
Recomendaciones.....	65



Referencias Bibliográficas	66
Anexos.....	73



Introducción

En la actualidad en el entorno globalizado, cambiante y competitivo en el que se desarrollan las organizaciones, el éxito de estas no radica en los recursos financieros, materiales, tecnológicos y energéticos que poseen, sino que la ventaja competitiva de las organizaciones se deriva de las personas que laboran en ellas, es decir su capital humano, su recurso humano o las personas (Guerra Acosta & Stable Rodríguez, 2021).

Desde el primer momento que la organización surge como idea o visión de una persona o varias, se presentan problemas que se transversalizan en la organización y es ahí donde surge la necesidad de personas que tengan la capacidad de realizar acciones positivas ante este proceso (Goldin, 2016). Cuando se habla de recursos humanos se refiere a un concepto bastante amplio porque engloba a toda la empresa u organización, incluye las decisiones y relaciones de los empleados entre sí y también aquellas que son externas a la empresa (Parra García, 2021).

El capital humano, es el factor determinante en la competitividad de las empresas por ser el más dinámico y el que hace posible la utilización de las tecnologías y su perfeccionamiento. Es, además, el elemento racional en este proceso, el que dirige y está constantemente tomando decisiones. Es la parte más importante de cualquier organización, hace referencia a la productividad de los trabajadores dependiendo de la experiencia laboral y de su formación (Poggi Cedeño & Macías Barrezueta, 2021).

Se hace evidente entonces la importancia del capital humano en las organizaciones por lo cual se necesita realizar una labor permanente de estudios sobre el comportamiento, gestión y control de este recurso, con el objetivo de mejorar su gestión a partir de operaciones y procesos flexibles que permitan adaptarse a los cambios que impone el entorno (Guerra Acosta & Stable Rodríguez, 2021).

La gestión de este recurso actualmente depende cada vez más de la capacidad de articulación entre los sistemas tecnológicos, fundamentalmente de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la arquitectura organizacional y el desarrollo del capital humano. En esa articulación el factor determinante es la competencia laboral mostrado por ese capital humano; sin embargo, su implantación implica profundos cambios en las tecnologías a utilizar para integrar la gestión del capital humano, con el enfoque de competencias y dar respuestas a las exigencias de las organizaciones y su entorno (Sevila-Rodríguez et al., 2022).

La formación de competencias es considerada un camino seguro a la obtención de los objetivos propuestos en el ámbito laboral. De acuerdo a la opinión de diversos autores constituye una herramienta de gran valor para mejorar el desempeño individual y organizacional pues se enfoca esencialmente en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro siendo fundamental para



que se maximicen los conocimientos de los trabajadores, se aprovechen al máximo sus habilidades y se incremente la calidad del trabajo (Quispe Mayuri, 2020).

Realizar la formación de competencias en organizaciones implica la formación integra de todos los miembros. Esta gestión impone nuevos desafíos tanto al proceso de capacitación como al de desarrollo, convirtiendo así a las empresas en nuevos centros de formación permanentes, tratando siempre de buscar un equilibrio entre metas individuales y las metas organizacionales (Arana Saldaña, 2021).

El tratamiento teórico, las experiencias y las acciones en torno al enfoque de gestión por competencias se han incrementado a nivel internacional en las últimas décadas, en el entorno nacional ha tenido sus efectos, sobre todo, en el marco del perfeccionamiento empresarial, mecanismo que propicia la aplicación de nuevos enfoques empresariales. La empresa de hoy demanda fundamentalmente trabajadores calificados, técnicos especializados, supervisores competentes y directivos capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir decisivamente en el desarrollo, avance y futuro de la organización (González-Núñez, 2014).

El Sistema Integrado de Gestión del Capital humano es requisito indispensable para implementar y consolidar el sistema de dirección y gestión empresarial estatal; pero igualmente aplicable al perfeccionamiento del resto de las instituciones cubanas, mediante una unión sinérgica debe garantizar la selección, idoneidad, competencia, superación, trabajo organizado con seguridad, salud ocupacional, además de un adecuado estímulo, retribución y evaluación por la labor realizada; elementos indispensables para lograr eficiencia, productividad y eficacia de la organización. Es sin duda uno de los sistemas que las organizaciones deben diseñar y aplicar para lograr atraer, retener y desarrollar permanentemente a sus trabajadores, para de esta forma materializar los objetivos estratégicos propuestos (Valenzuela Fabra & Saavedra Castellanos, 2020).

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 (Zequeira Corzo, 2019).

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 (Oficina Nacional de Normalización, 2015).

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. Es decir, esta norma brinda direcciones para los factores humanos que influyen en la participación activa y la competencia de las personas, y crea valor que ayuda a lograr los objetivos de la organización, ofreciendo formas para identificar, desarrollar y evaluar el conocimiento, las habilidades, el comportamiento y el ambiente de trabajo requerido para la participación activa y eficaz de las personas con las competencias necesarias (Oficina Nacional de Normalización, 2016).

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. 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; mostrar 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 (VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2016).



En junio del 2021 tiene lugar el VIII Congreso del PCC, se trazaron nuevas metas y directrices con un análisis de la conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Para superar la crisis es preciso dinamizar el proceso de actualización del modelo económico y social y la implementación de la Estrategia y del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, combinando flexiblemente la relación entre la necesaria planificación, la descentralización y la autonomía indispensable para el desarrollo territorial, con la participación de todos los actores económicos, incluyendo la empresa estatal, las micro, pequeñas y medianas empresas y las cooperativas. Impulsar la ciencia y el desarrollo de la tecnología y la innovación, de modo que desempeñen un papel principal en el incremento de la productividad, la eficiencia y la eficacia. La Tarea Ordenamiento permitirá, según su nombre lo indica, ordenar y transparentar el desempeño de los diferentes actores del escenario económico e incentivar el amor por el trabajo como medio y sentido de la vida de los ciudadanos. Impulsar la implementación del Plan de Soberanía Alimentaria. Impulsar, controlar y exigir la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026. Dar seguimiento a las medidas aprobadas en la Estrategia Económica y Social para el impulso a la Economía y el enfrentamiento a la crisis mundial (VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2021).

Situación problemática

A partir de los cambios establecidos en el sistema empresarial como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano, en el 2021 se dicta el Decreto ley 34/2021, que establece 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 (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2021).

El Centro de Información y Gestión Tecnológica de Matanzas (CIGET), perteneciente al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, no tiene elaborado los profesiogramas lo que dificulta el proceso de selección, evaluación y formación por competencia, específicamente en una de sus áreas principales como lo es el Grupo de Consultoría, por lo que se hace necesaria la realización de la presente investigación.

Por lo anteriormente planteado se define como **problema científico** de la investigación:

En el Grupo de Consultoría del CIGET Matanzas aún no se han elaborado los profesiogramas, lo que dificulta la selección, evaluación y formación por competencia.

Preguntas científicas:

1. ¿Cuáles son las fundamentaciones teóricas acerca de la Gestión del Capital Humano?



2. ¿Qué procedimiento emplear para la elaboración de profesiogramas en el Grupo de Consultoría del CIGET Matanzas?
3. ¿Es posible elaborar los profesiogramas en los puestos de trabajo objeto estudio del CIGET 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 puestos de trabajo seleccionados del Grupo de Consultoría perteneciente a la entidad CIGET Matanzas, para la implementación de la gestión del capital humano con enfoque de competencias.

Para cumplimentar el objetivo general se trazan como **tareas de la investigación:**

1. Desarrollo de la fundamentación teórica que sirve de guía en el proceso de investigación referido a la elaboración de los profesiogramas.
2. Selección del procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en el Grupo de Consultoría de la entidad CIGET Matanzas.
3. Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los profesiogramas en los puestos de trabajo seleccionados del Grupo de Consultoría de la entidad CIGET 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: 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.

En cuanto a las **técnicas y herramientas** usadas para el desarrollo de la investigación cabe mencionar: encuestas, trabajo en grupo, revisión de documentos, observación directa, 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.

Estructura de la investigación:

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 CIGET Matanzas y se muestra el procedimiento para la elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo vinculados al Grupo de Consultoría de la entidad.

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

Posteriormente se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos. Se usaron un total de 75 referencias bibliográficas, con un porcentaje correspondiente a los últimos 5 años del 56 % del total consultado, incluido un 8 % del total a idiomas extranjeros.



Desarrollo

Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación

El capítulo que se muestra a continuación, aborda todo el contexto teórico utilizado en el desarrollo del trabajo a partir de una profunda búsqueda bibliográfica que refleja los conceptos y términos considerados imprescindibles para el desarrollo y aplicación del estudio. Para ello se representa mediante el esquema de la **figura 1.1**, el hilo conductor del Marco teórico referencial.

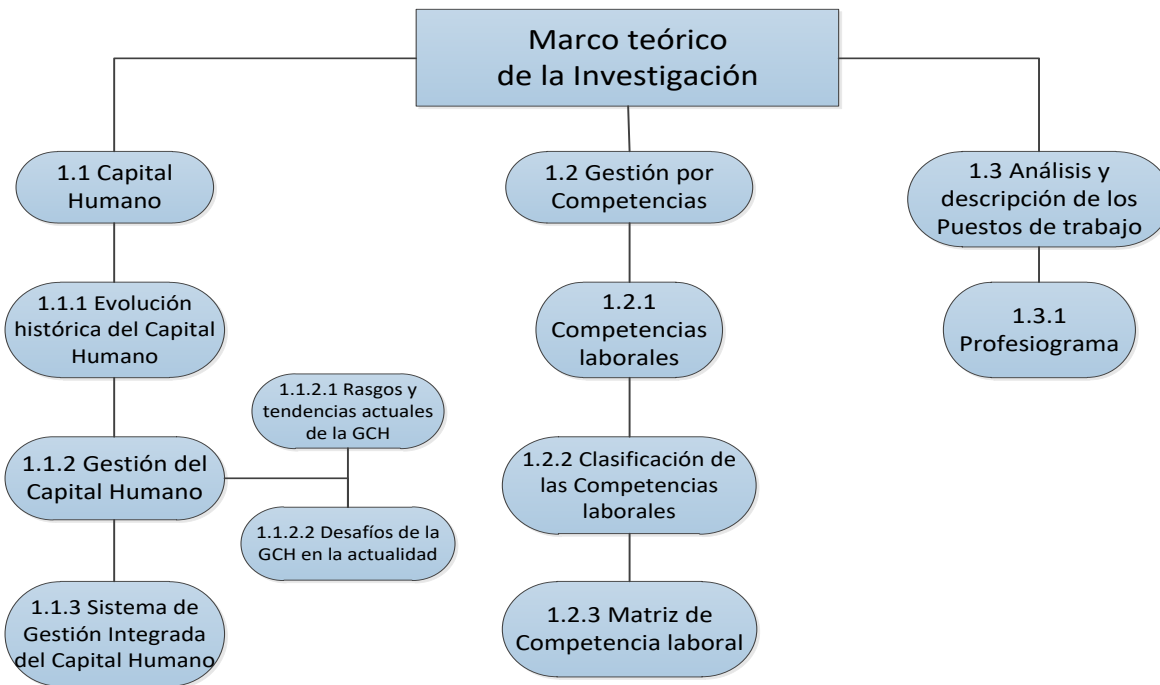


Figura 1.1. Hilo conductor del marco teórico referencial.

Fuente: elaboración propia.

1.1 Capital Humano

Las actividades realizadas por los Recursos Humanos han ido cambiando con el pasar de los tiempos, han estado estrechamente articuladas con la situación económica y social del momento histórico que se vive y con las tendencias de desarrollo gerencial (Chiavenato, 2011).

El Capital humano (CH) se considera importante en la medida que puede generar un movimiento productor de conocimiento, del cual participa también la sociedad a través del sistema educativo e investigativo como entorno de las empresas; este conocimiento entra a participar del mundo empresarial, no sólo en forma de máquinas, equipos o materias primas, sino también en el crecimiento de la capacidad para gestionar los procesos administrativos, de producción y comercialización; se transforma en lo que se ha denominado el conocimiento organizacional; entendido como la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas; este tipo



De conocimiento representa la base de la innovación y la competitividad de las organizaciones (Ramírez Ospina, 2015).

En la era actual el CH pasa a ser un factor condicionante primario del nivel de vida de un país, por lo que los investigadores coinciden en considerar al hombre como la principal ventaja competitiva y responsable de la supervivencia de las empresas (Suárez-Caimary et al., 2020).

El concepto de este término ha dejado mucho de qué hablar en el área de los Recursos Humanos, puesto que ha facilitado en gran medida la comunicación interna en el ámbito laboral colaborando en la resolución de problemas y dificultades que se pueden llegar a presentar. Según Alfonso Huertas (2019) el CH es "el concepto que atiende a cada una las aptitudes y/o habilidades de cualquier individuo en una organización que son potencialmente aprovechadas para favorecer el desarrollo y crecimiento como sociedad competitiva en un entorno global". Está integrado por aquello que las personas saben y su capacidad para aprender y compartir ese conocimiento con otros (Martínez et al., 2022).

Numerosos han sido los autores que han emitido sus conceptos referidos al CH. El **cuadro 1.1** recoge algunas de estas citas.

Cuadro 1.1. Definiciones de Capital Humano.

Autores	Año	Definición
Castro Ruz	2005	Capital humano es no solo conocimientos, sino también, conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco (Castro Ruz, 2005).
NC 3000	2007	Es el 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(Oficina Nacional de Normalización, 2007a).
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 (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2014).
Otero Maceira	2019	Los conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad de hacer, que poseen los trabajadores de una empresa para el desarrollo de sus actividades con eficiencia (Otero Maceira, 2019).



García Domínguez	2021	Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores que debe manifestar el personal de una entidad con el propósito de alcanzar un nivel de desempeño superior en sus actividades, para lograr así mayor productividad y eficiencia como resultado en su trabajo (García Domínguez, 2021).
------------------	------	--

Fuente: elaboración propia.

La autora coincide con el concepto dado por Otero Maceira (2019), considera agregar como opinión propia que el CH son las habilidades, experiencias y capacidades que adquieren las personas a lo largo de la vida y que a su vez las hace productivas y competentes.

1.1.1 Evolución histórica del Capital Humano

Los modelos de administración aplicados a las organizaciones y que tienen como centro al ser humano, han variado su direccionamiento para adaptarse a las necesidades de la sociedad actual; a través de diversos estudios realizados por expertos que pueden identificar diversas etapas en la evolución del pensamiento administrativo en relación al desarrollo del factor humano hasta convertirse en capital para la empresa (López Puig et al., 2017).

Los diferentes periodos o etapas de la Gestión de Recursos Humanos han sido planteadas por Minaya Cortés and Salinas Santano (2014) lo cual nos permite señalar los siguientes estilos de Departamento de Recursos Humanos:

La Primera Etapa, denominada Dirección de Personal Clásica. Esta manera de entender la dirección de personal consideraba el factor humano como un factor productivo más, con motivaciones esencialmente económicas y generalmente pasivo en cuanto a la participación de los trabajadores en las decisiones empresariales, limitándose a ejecutar su trabajo con una mayor o menor eficiencia, sujeto a su nivel de remuneración y formación.

En este modelo, la dirección de personal se orienta hacia el control y estímulo de los rendimientos, a través de los sistemas de remuneraciones y acciones disciplinarias. Sus funciones se focalizan en la formalización de contratación, despido, confección y pago de nóminas, relaciones con las organizaciones sindicales, es decir, realiza una tarea fundamentalmente administrativa.

A medida que el factor humano adquirió una mayor significación se fue tomando conciencia de sus necesidades de tipo social y psicológico. La dirección de personal fue incorporando más funciones y asumiendo más decisiones, lo cual dio paso a la Segunda Etapa, Gestión de Recursos Humanos. Surge como consecuencia de las limitaciones de la perspectiva clásica ante las atribuciones al comportamiento de los trabajadores. La escuela de relaciones laborales comienza a valorar cuestiones de orden social y psicológico y como mejora del rendimiento del trabajador.



La Tercera Etapa da paso a la aparición de la Dirección de Recursos Humanos, con la toma de conciencia de la importancia que las personas tienen en el desarrollo de la empresa, lo cual implica un cambio en la concepción de los recursos humanos, que pasa de ser considerado un gasto a entenderse como un recurso estratégico. Ésta nueva percepción es determinante en el desarrollo y éxito de la empresa. La forma de entender el CH confiere un salto cualitativo al departamento de recursos humanos, que pasa a ser considerado parte integrante de la alta dirección, y amplía las funciones y competencias dentro del entretejido de la empresa.

La Cuarta Etapa y la más actual es la denominada Dirección Estratégica de Recursos Humanos que resulta ser un ensamble de la gestión de recursos humanos y la dirección de recursos humanos, pues el CH es un valor proactivo y un valor a optimizar que deben ser incorporados dentro de los patrones estratégicos de la empresa. El individuo es un valor a considerar en toda su extensión y no sólo como elemento productivo, y en consecuencia, el departamento de recursos humanos pasa a depender directamente de la dirección general.

Para ese entonces ya la Gestión del Capital Humano en nuestro país asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de los recursos humanos optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial y auditoria entre otros (Cuesta Santos, 2010).

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, conllevan a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La función de CH surge, se desarrolla y evoluciona hasta convertirse en una de las áreas más dinámicas e importantes de una organización (Soltura Laseria, 2012).

1.1.2 Gestión del Capital Humano

La Gestión del Capital Humano (GCH) como estrategia empresarial trae como consiguiente una creciente revalorización del rol de los trabajadores en el saber aplicado a la producción, al trabajo en equipo, a la solución de problemas y en la relación con los clientes. Si antes se concebía el trabajo como una aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se podría pensar en la GCH como una ventaja competitiva, en virtud de contar con trabajadores altamente motivados y dispuestos a mejorar los servicios o productos que ofrece la empresa, en aras de afrontar los cambios que día a día se presentan como limitaciones a las organizaciones (Pérez Muiños, 2013).

La GCH surge como parte de la corriente de pensamiento de la estrategia organizacional y su propósito es que la organización proporcione el conocimiento suficiente a personal previamente



identificado, que ya cuenta con conocimientos y habilidades que se puedan potenciar en beneficio de la organización (Zarazúa Vilchis, 2019).

Esta se centra en el valor del trabajador como parte activa de la empresa, orientada al desarrollo cognitivo del ser humano, la gestión del aprendizaje y del talento humano (Simancas Trujillo et al., 2018).

El **cuadro 1.2** resume varias definiciones de algunos autores que han abordado este tema.

Cuadro 2.2. Definiciones de La Gestión del Capital Humano.

Autores	Año	Definición
Trebilcock	2013	La ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones (Trebilcock, 2013).
Cuestas Santos & Valencia Rodríguez	2017	Comprende economía, ciencia y conciencia ética, lo que resulta de un importante valor metodológico en esa gestión (Cuesta Santos & Valencia Rodríguez, 2017).
Cuentas Martel	2018	Es un nuevo enfoque que considera a las personas como seres humanos dotados de un capital valioso. Las personas son, ahora, las nuevas socias de la organización, que aplican sus conocimientos y habilidades para garantizar el cumplimiento de los objetivos. En este nuevo enfoque, se persigue la optimización de las habilidades de las personas, su participación, creatividad y mejoramiento continuo (Cuentas Martel, 2018).
García Domínguez	2021	Herramienta que poseen las organizaciones que permite gestionar un conjunto de políticas, decisiones y procedimientos, tiene en cuenta las relaciones con el entorno interno y externo, con el fin de obtener un desempeño exitoso en el logro de los objetivos (García Domínguez, 2021).
Borges Palmero	2022	Estrategia de administración y gestión de los recursos humanos de la empresa, conjunto de diversos procesos, prácticas, conceptos que se implementan en las organizaciones para el desarrollo de las competencias de los trabajadores dentro de la empresa, con el objetivo de sentirse parte del proyecto empresarial; estén motivados y, con ello exista un buen ambiente laboral (Borges Palmero, 2022).

Fuente: elaboración propia.



La autora coincide con el concepto dado por Borges Palmero (2022), define como GCH el conjunto de actividades y medidas adoptadas por los directivos en empresariales y que tienen un efecto directo sobre la satisfacción laboral de los trabajadores dentro de la organización, motiva además al aumento de su productividad.

1.1.2.1 Rasgos y tendencias actuales de la GCH

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a constantes cambios debido a los avances tecnológicos y a la globalización. Mejorar la calidad de sus servicios o productos y crear una ventaja competitiva al aplicar y generar conocimiento mediante el CH les permite realizar sus actividades con mayor eficiencia y eficacia, y alcanzar los objetivos organizacionales (Acosta Chávez et al., 2018).

Según Cuesta Santos (2010), los rasgos y tendencias esenciales de la actual GCH son:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias, son requeridos por la actual Gestión de Recursos Humanos (GRH) estratégica.
- Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento, es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter científico- técnico, posee sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo eficaz y eficiente en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.



Otras tendencias globales que impactan fuertemente en la GRH son:

- A las empresas les seguirá resultando difícil atraer candidatos con las habilidades que se requieren. Habrá una redefinición de los procesos de atracción de talento y selección de candidatos, que deben ser revisados para ser más efectivos.
- La apertura a otros colectivos de candidatos también debe evaluarse como una estrategia para cubrir los puestos vacantes. Las alianzas con los centros educativos desde un estadio muy inicial de la formación es otro camino a explorar.
- La habilidad para entender las necesidades cambiantes de la organización es, como nunca antes, una ventaja clave. El desarrollo y la formación deben ser personalizados y basados en necesidades reales.
- La capacidad de utilizar la tecnología para resolver los viejos problemas de la gestión de las personas abre nuevos caminos para respuestas nuevas e innovadoras.
- Desarrollar líderes efectivos para fortalecer el liderazgo actual y futuro.
- La complejidad y riqueza de la función de Recursos Humanos radica en que requiere la adaptación de sus procesos y normas tradicionales a un entorno de trabajo ágil, fluido y diverso y que al mismo tiempo no pierda el foco en el factor humano (Bórquez, 2019).

1.1.2.2 Desafíos de la GCH en la actualidad

Actualmente, la clave en la gestión de toda organización no está centrada única y exclusivamente al cálculo del retorno económico, sino a la importancia del contribuyente de las estrategias a implementar, pues son el capital con más valor donde juegan un papel fundamental que implica fortalecer su experiencia en el trabajo, formación de conocimientos, la realización de tareas para el éxito de la empresa, fijarse objetivos, entre otras, que consolida la compenetración del equipo con los valores organizacionales siempre en pro de crear un clima agradable y que genere un sentido de pertenencia (Rojas, 2019).

Los desafíos para Cuba en el ámbito de la GCH están asociados a las tendencias principales en la gestión, así como con los problemas a enfrentar, y se expresan de la manera siguiente: (Cuesta Santos & Valencia Rodríguez, 2017).

1. Fortalecer la Organización del Trabajo en las organizaciones laborales y en particular en las empresas tendiendo a comprender equipos de trabajo en torno a proyectos, como base técnica esencial de la GCH.
2. Dentro del proceso clave que es la Organización del Trabajo, garantizar los flujos balanceados del abastecimiento técnico material, el estudio de tiempos y la evaluación de la complejidad de puestos o cargos de trabajo, como base imprescindible para la eficacia de pagos por resultados y por competencias laborales.



3. Retomar con énfasis de manera técnicamente argumentada los estudios de Seguridad y Salud en el Trabajo, que impliquen mejoramiento de las condiciones de trabajo, en aras del bienestar y compromiso de los trabajadores.
4. Considerar cada vez más y desde la planificación estratégica de los recursos humanos, a los indicadores intangibles o activos psicosociales como liderazgo, satisfacción laboral, compromiso, colaboración, creatividad, innovación, asociados al desarrollo de competencias laborales que impliquen a la vez el desarrollo del pensamiento crítico, la colaboración, la creación y la comunicación.
5. No perder la perspectiva como referente metodológico estratégico, del concepto de CH asumido en Cuba y del sistema referente de GCH comprendido en las NC 3000-3002: 2007.

1.1.3 Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano

Los cambios en la actual GCH están dirigidos a introducir el enfoque de gestión de procesos, la gestión de competencias e identificar los aspectos de naturaleza intangible, que se establecen hoy como factores determinantes para alcanzar los niveles de competitividad de su gestión; desafíos éstos planteados por las organizaciones.

En Cuba, se presenta hoy un contexto favorable para el cambio en la GCH, dado por el proceso de perfeccionamiento empresarial, el redimensionamiento de la economía cubana, las nuevas normativas en materia de CH, la formalización de la Red Nacional de Capital Humano, entre otras.

En relación a las nuevas normativas, se trata del Modelo Cubano de Gestión Integrada de Capital Humano, las cuales significan un aporte tecnológico dirigido a la mejora del desempeño de las organizaciones cubanas. Establecen pautas sustancialmente diferentes de trabajo para la empresa en esa materia. Así, está el trabajo con las competencias organizacionales, de procesos e individuales como centro y mecanismo rector de la actividad de gestión del sistema; la concepción de procesos de capital humano y su gestión, la identificación explícita de procesos como: comunicación organizacional, competencias laborales y autocontrol. (González-Alvarez et al., 2012).

La Norma Cubana (NC) 3000:2007 define Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SIGCH) como: "Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de GCH y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo" (Oficina Nacional de Normalización, 2007a).

La NC 3001:2007 establece el conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación de un SGICH, que tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias,

así como en la respuesta de las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos. El logro de los requisitos permitirá a las organizaciones atraer, retener y desarrollar permanentemente sus trabajadores, así como desarrollar el CH para materializar sus objetivos estratégicos (Oficina Nacional de Normalización, 2007b).

La NC 3002:2007 establece un conjunto de precisiones y referencias, que le permiten a las organizaciones conocer cómo implementar el cumplimiento de los requisitos establecidos para el diseño y aplicación de su SGICH (Oficina Nacional de Normalización, 2007c).

El modelo cubano para el diseño e implementación de un SGICH, se basa en las competencias laborales y está integrado por un conjunto de módulos que se complementan, lo cual se resume en la **figura 1.2:**

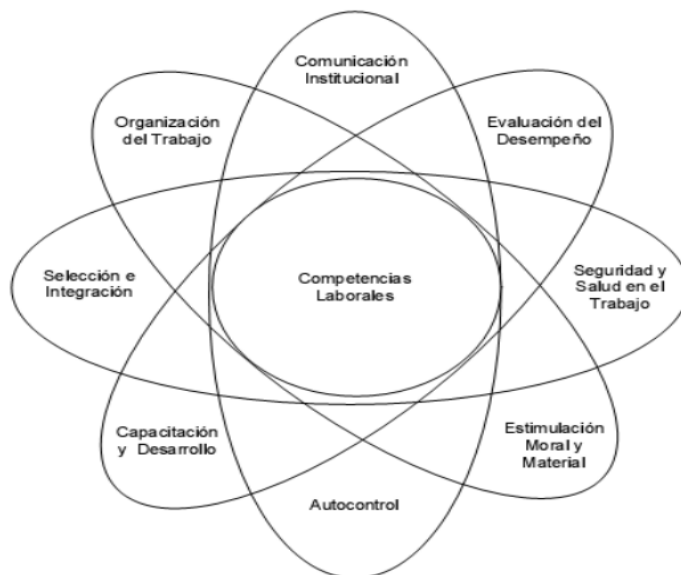


Figura 1.2: Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.

Fuente: Oficina Nacional de Normalización (2007c).

El modelo contribuye a alcanzar los objetivos siguientes:

1. Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales.
2. Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de las decisiones.
3. Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos y revolucionarios, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad.
4. Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la gestión integrada de los recursos humanos (Oficina Nacional de Normalización, 2007c).



En el SGICH, la organización del trabajo es esencial por su incidencia directa en los resultados productivos y de servicios, las condiciones de trabajo y la capacitación de los trabajadores entre otros aspectos (Fornet Cabrera et al., 2021).

1.2 Gestión por Competencias

Una gestión por competencias (GC) acertada, en esta época de transformaciones, resulta vital para garantizar el CH, articulado e integrado a la sociedad, manifestado a través del cumplimiento exitoso de los objetivos estratégicos de la organización, contribuyendo así con el desarrollo económico y social, por lo que la misma se fortalece como elemento de ventaja competitiva de la contemporaneidad (Cuesta Santos, 2010).

La competencia es el estándar que debe poseer un empleado para realizar su trabajo y función adecuadamente. Incluye una serie de atributos vinculados al individuo que es una composición de conocimiento, habilidad y comportamiento que consiguen utilizarse como medio para mejorar el rendimiento.

La gestión basada en competencias se enfoca en tres temas, a saber, habilidades, competencias y estándar de competencia. Hay cinco estrategias en la implementación de gestión basada en competencias, a saber: exploración organizacional, planificación estratégica, perfiles de competencias, análisis de brechas de competencias y desarrollo de competencias. Últimamente, a través de la gestión asentada en competencias, los colaboradores de la organización conseguir reducir o eliminación de la brecha entre el desempeño presente y potencial, para mejorar así su conocimiento, experiencia y habilidad son muy provechosas para lograr la visión y misión de la organización (Prabawati et al., 2018).

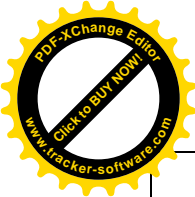
Resulta de vital importancia darle respuesta a la siguiente inconveniente ¿Qué se entiende como GC?

Son, según Alfaro Garizado et al. (2022) comportamientos, conocimientos, habilidades y destrezas que hacen que un individuo tenga un mejor desempeño en su trabajo y que necesitan gestionarse para aprovecharlas en la organización.

Muchas más han sido las opiniones y conceptos dados por numerosos autores con respecto a la GC. El **cuadro 1.3** recoge algunas de estas citas.

Cuadro 1.3. Definiciones de Gestión de competencias.

Autores	Año	Definición
NC 3000	2007	Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la



		idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios (Oficina Nacional de Normalización, 2007a).
Conexión ESAN	2016	Una herramienta eficaz para la gestión del cambio y desarrollar aún más la gestión, a través del cual el activo humano del directorio obtiene reordenamientos de extraordinario valor en fases de cambio o mejora jerárquica (Conexion ESAN, 2016).
Otero Maceira	2019	Es el modelo que establece las competencias, habilidades, capacidades, destreza y conocimientos, así como también características estables de personalidad, requeridas para ocupar un cargo determinado en una entidad y el desarrollo de actividades específicas , garantiza el desarrollo y administración del potencial de los empleados de lo que saben hacer” o “podrían hacer (Otero Maceira, 2019).
Reyes Indio	2021	Permite a los profesionales conocer su propio perfil de competencias, centrado en el impulso de la innovación para el liderazgo transformacional (Reyes Indio, 2021) .
Ramírez Arias	2021	Las competencias son capacidades integradas que a través de la formación se debe desarrollarlas para que el personal pueda desempeñarse efectivamente en la organización, como individuos independientes, sociables y capaces de buscar soluciones (Ramirez Arias, 2021).

Fuente: elaboración propia.

La autora coincide con el concepto planteado en la NC 3000:2007 Oficina Nacional de Normalización (2007a), por lo que defino la GC como la combinación de conocimientos, habilidades, experiencias, conductas y actitudes que conducen a la efectividad personal asociado a un desempeño superior del trabajador.

González-Núñez (2014), plantea que esta constituye una herramienta necesaria para dirigir y facilitar el desempeño de las organizaciones, teniendo en cuenta su capacidad de promover la motivación, compromiso y desarrollo profesional e integral de las personas. Por tal motivo su estudio y aplicación cada día logra más adeptos que lo visualizan con un enfoque integral que contribuye al desarrollo organizacional. Se asume que el modelo de gestión por competencia trasciende los marcos del área funcional de recursos humanos e impacta en toda la organización.

En el entorno nacional ha tenido sus efectos, sobre todo, en el marco del perfeccionamiento empresarial, mecanismo que propicia la aplicación de nuevos enfoques empresariales.



1.2.1 Competencias Laborales

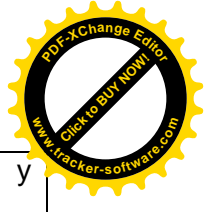
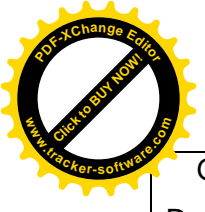
Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona: se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa, así se definirán las competencias clave para la organización (Casa Carrasco, 2015).

Las Competencias Laborales (CL) son multidimensionales, es decir, existe la composición de los saberes, destrezas y cualidades individuales, además, de superar las expectativas en el momento de efectuar las actividades propias establecidas de acuerdo a sus funciones porque la idoneidad se relaciona con lo que contribuye el trabajador a la compañía (Rodríguez Alva et al., 2016).

El **cuadro 1.4** que recoge algunas de las definiciones dadas por autores sobre CL.

Cuadro 1.4. Definiciones de Competencias laborales.

Autores	Año	Definición
NC 3000	2007	Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización y que se encuentra en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización (Oficina Nacional de Normalización, 2007a).
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 (Díaz LLanes, 2015).
Cuesta Santos	2017	Conductas estratégicas que significan el enlace o nexo para que la evaluación individual tribute a la evaluación organizacional o estratégica (Cuesta Santos & Valencia Rodríguez, 2017).
Corzo Rodríguez	2020	Capacidad que tiene un individuo de poner en práctica los conocimientos, aptitudes, habilidades y comportamientos requeridos para desempeñar efectivamente su trabajo y responder a las exigencias de la organización (Corzo Rodríguez, 2020).



García Domínguez	2021	Conjunto de conocimientos sinérgicos, habilidades, capacidades y actitudes, observables y medibles, que los trabajadores desarrollan y que les permite ejecutar sus tareas, y a partir de esto logran un desempeño superior tanto de sí mismo como de la organización (García Domínguez, 2021).
Borges Palmero	2022	Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, es un conjunto de actitudes, conocimientos, habilidades y comprensión (Borges Palmero, 2022).

Fuente: elaboración propia.

A modo de conclusión la autora coincide con Borges Palmero (2022) y entiende que las CL tienen que ver con la capacidad, destrezas laborales, habilidades, aptitudes y saberes en el profesional que le permiten asumir contingencias y retos que pueda presentar en su puesto de trabajo de una manera mas efectiva y rapida.

1.2.2 Clasificación de las Competencias

En la actualidad existen multiples definiciones del constructo competencias, asi como diversidad de clasificaciones y usos en contextos tanto laborales como educativos, ante lo cual se hace complejo y usualmente relacionado con un abordaje multidisciplinar (Charria Ortiz et al., 2011).

Por su parte en el enfoque por CL existen diversas clasificaciones, por ejemplo, Mertens, 1996 ¹ las clasifica en:

- Básicas: se refieren 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.
- Genéricas: son aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva; es decir, son los que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo.
- Específicas: se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnicos y que son necesarias para el desarrollo de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas. Se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidacta”.

Por otra parte la autora Vargas Fernández (2002) propone las siguientes clasificaciones de las CL:

¹ Mertens, 1996. Citado por Fraga Ruiz (2022) en su investigación "Propuesta de procedimiento para la elaboración de profesiogramas en Cooperativa no agropecuaria (CNA) Decorate. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".



Competencia técnica: dominio de las tareas y contenidos de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

- Competencias metodológicas: adecuado procedimiento en las tareas encomendadas, encuentra soluciones para las irregularidades que se presenten y transfiere experiencias a las nuevas situaciones del trabajo.
- Competencia social: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- Competencia participativa: participar en la organización del ambiente de trabajo, tanto el inmediato como del entorno, capacidad de organizar, decidir, así como aceptar responsabilidades”.

Otra clasificación para las competencias laborales fue la planteada por Morales Cartaya (2006) quien define tres tipos de competencias en función de los objetivos organizacionales:

- Competencias genéricas: serie de características requeridas que son generalizables en una organización, sector productivo o Estado, su objetivo se orienta al fortalecimiento de la identidad corporativa toda vez que nacen de las políticas y objetivos de la organización. A partir de este concepto se puede hablar de competencias genéricas para desempeñar un empleo, para un grupo de empleos, para ingresar o permanecer en una empresa o sector y para los cargos del nivel gerencial.
- Competencias laborales: conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.
- Competencias básicas: hacen referencia a tres características fundamentales: habilidades básicas, desarrollo del pensamiento y cualidades personales. Se clasifican en competencias generales y competencias particulares o específicas”.

La diversidad de clasificaciones antes citadas por cada uno de los autores nos permite apreciar como a pesar de algunos diferenciarse en determinados puntos, existen muchos aspectos comunes referidos a las habilidades y destrezas que posee el profesional para actuar y desarrollarse en el ambiente y medio laboral del que forman parte.

1.2.3 Matriz de Competencia Laboral

Una matriz de competencias, o matriz de habilidades, es una herramienta gráfica que permite visualizar las habilidades que poseen los trabajadores de acuerdo con las necesidades y objetivos de la empresa. Permite identificar qué persona se encuentra capacitada para ejecutar las distintas tareas



que ayudan a las empresas a desarrollar de forma eficiente sus procesos. La matriz muestra el conocimiento y el interés de las personas para poder realizar determinada tarea (Quiroa, 2021).

Los niveles de competencias que componen las matrices según Jorge Acosta (2002) se muestran en el **cuadro 1.5**.

Cuadro 1.5. Niveles de competencia.

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

Fuente: Jorge Acosta (2002).

En cuanto a lo planteado por (Comunidad Latina de Estudiantes de Negocios, 2015) estos elementos se resumían en:

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 (para realizar tareas diversas, por ejemplo: hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas -trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público...), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones...), etc.

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: desde 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. Y desde el punto de vista situacional: el grado de "favorabilidad" del medio.

Estos elementos llevan, en conjunto, a la competencia, al "hacer", que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente) de las personas en su ámbito personal o profesional (Perdomo Blanco, 2021).

En cuanto a los principales beneficios que puede obtener una empresa según Quiroa (2021) al utilizar la matriz de competencias se puede mencionar:

- Se tiene una visión general de las competencias disponibles.
- Facilidad de encontrar reemplazos.
- Se tiene información completa de las competencias de cada trabajador.
- Ayuda a tomar conciencia de las competencias requeridas.
- Posibilita la mejora.
- Mejora el servicio al cliente.

1.3 Análisis y descripción de los puestos de trabajo

El análisis de los Puestos de Trabajo (PT) nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El análisis de los PT es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí (Yamakoshi, 2019).

Los PT son el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes (López & Maday, 2005).

Carrasco Carrasco (2009), plantea que el proceso de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) 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 ADPT, según Carrasco Carrasco (2009) se pueden derivar aplicaciones para el área de CH, 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.
- 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.

Los conceptos citados por diversos autores respecto al ADPT se muestran en el **cuadro 1.6**.

Cuadro 1.6. Definiciones de Análisis y descripción de los puestos de trabajo.

Autores	Año	Definiciones
Carrasco Carrasco	2005	La herramienta que permite ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones (Carrasco Carrasco, 2009).
Iranzo Enguítanos	2017	Herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todos las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento (Iranzo Enguítanos, 2017).
Palmero Sosa	2020	Es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo (Palmero Sosa, 2020).
Perdomo Blanco	2021	Proceso de estudio, investigación e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria (Perdomo Blanco, 2021).

Fuente: elaboración propia.

La autora a modo de conclusión define el ADPT como aquel procedimiento metodológico que permite conocer, describir y detallar todo lo referido a un PT.



Las técnicas de ADPT cumplen con el objetivo de especificar, con suficiente claridad, lo que debe hacer cada empleado que ocupa un cargo y sus autoridades y responsabilidades, ya que incluye los conocimientos, habilidades y capacidades, con vistas fundamentalmente al reclutamiento y la selección de personal (Pazmiño Ahiton & Mera Miño, 2018).

1.3.1 Profesiogramas

Los profesiogramas son documentos técnicos – administrativos que organizan 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 los cuales se resumen 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 (López Enríquez, 2014).

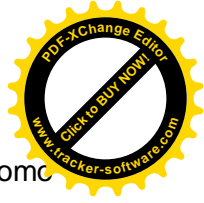
Andrade Ramírez (2019) lo define como un documento que determina detalladamente todos los aspectos relacionados con un PT, incluye todo tipo de información concerniente a: tareas, funciones, riesgo laboral y requerimientos psicofisiológicos que están inmersos en las competencias del personal.

La elaboración de los profesiogramas según Basantes Ortiz (2017) contempla el APT de la empresa, y toma en cuenta dos factores como:

- Primeros puestos a evaluar: para efectos de este trabajo, se considera necesario diseñar un profesiograma por los puestos más vitales como cargos gerenciales o jefaturas; y de ahí especificar a los cargos más básicos. También se puede hacer un profesiograma por departamento, ya que más o menos las funciones y riesgos serán prácticamente los mismos.
- Número óptimos de puestos: los analistas pueden diferir en esta actividad, y la selección del número óptimo de puestos de trabajo dependerá de la complejidad y necesidad de cada cargo, así como el rol que cumple dentro de la organización. Se recomienda diseñar la cantidad de puestos de trabajo que permitan que un trabajo se desarrolle de forma eficiente, sin generar tanta sobrecarga, pero tampoco que dé oportunidad a la presencia de desperdicio de tiempo o recursos.

Los beneficios que trae implementar profesiogramas se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Define los criterios para la contratación de personas que ocuparan puestos vacantes.
- Permite la introducción y contratación adecuada.
- Clasifica los puestos y los ubica de acuerdo a una estructura técnico- administrativa.
- Permite la actualización de manera periódica de la Gestión del Talento Humano.
- Permite que las personas contratadas y no contratadas no se vean perjudicadas.



- Sirve como herramienta para obtener necesidades de Seguridad y Salud Ocupacional, como son los riesgos asociados a las labores del trabajador, el equipo de protección personal y las necesidades psicofisiológicas de los colaboradores.
- Brinda cumplimiento a la normativa legal (Basantes Ortiz, 2017).

Características de los profesiogramas:

- Usar un estilo sencillo, conciso y claro, procura iniciar cada fase con un verbo de acción y en tiempo presente, evita toda expresión que no de información exacta y necesaria, así como todo tipo de valoraciones y juicios propios del personal que redacta los profesiogramas.
- La descripción debe ser sencilla.
- Si se describe un puesto de trabajo o una actividad es preciso asegurarse de que se ha hecho plenamente.
- Utilizar un correcto estilo literario (Basantes Ortiz, 2017).

En cuanto a los tipos de Profesiogramas, según Alvarez Molano and Velandia Pelaez (2019) se pueden resumir en dos tipos:

1. Profesiograma por factores: Se incluye información sobre las características específicas profesionales, los requerimientos referentes a lo psicológico, lo físico, lo profesional y en cuanto a aptitudes. Además, también debe incluir la formación, los conocimientos y los aspectos motivacionales del candidato, a lo que en ocasiones también se le añade características vivenciales y familiares.
2. Profesiograma por competencias: Contiene información que determina si el candidato tiene las competencias necesarias para el puesto. En cuanto a las competencias no se centra únicamente en los conocimientos y habilidades del aspirante, sino que va más allá, con este profesiograma se quiere determinar la capacidad que tiene el candidato para utilizar estos conocimientos y habilidades para resolver ciertas tareas y enfrentarse a posibles problemas que puedan surgir.

El profesiograma desempeña un papel trascendental en la organización porque se convierte en la base sobre la cual se debería sustentar la contratación de personal, al mismo tiempo que sirve de apoyo para los procesos de salud y riesgo ocupacional (Galskova & Nikitenko, 2021). Constituye una herramienta muy práctica, capaz de prevenir riesgos laborales, y fomentar la proactividad en el contexto empresarial (Andrade Ramírez, 2019).

Conclusiones parciales

Al finalizar este capítulo se pudo arribar a las conclusiones siguientes:



1. La revisión bibliográfica realizada para conformar el marco teórico de referencia de esta investigación permite realizar un análisis lógico e histórico del proceso de Gestión del Capital Humano entendido como conjunto de actividades y medidas adoptadas por los directivos en empresariales y que tienen un efecto directo sobre la satisfacción laboral de los trabajadores dentro de la organización, la cual como estrategia empresarial trae consigo una creciente revalorización del rol de los trabajadores en el saber aplicado a la producción.
2. Se muestra la importancia de la Gestión por Competencias, lo cual da lugar a detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media, resulta ser una herramienta necesaria para dirigir y facilitar el desempeño de las organizaciones.
3. Las consultas bibliográficas realizadas permiten definir al profesiograma como la base sobre la cual se debería sustentar la contratación de persona, la cual es la herramienta utilizada para valorar el nivel de adecuación de un trabajador a su puesto de trabajo y de esta forma conseguir un mayor rendimiento en la empresa.



Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio y selección de la metodología de la investigación.

En el presente capítulo se expone la caracterización general del El Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET) de Matanzas, y se describe la metodología a aplicar en la investigación para la elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo, con el objetivo de dar solución al problema científico planteado sobre las bases conceptuales identificadas en el marco teórico referencial. Además se presentan los métodos y herramientas que fueron utilizados como soporte de la investigación.

2.1 Caracterización general del Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET)

En el año 1999 se crean los Centros de Información y Gestión Tecnológica (CIGETs) en los locales que otrora fueron los Centros Multisectoriales de Información Científico–Técnica, los cuales entran a formar parte de la estructura vertical del IDICT.

Estos centros coordinan el desarrollo de la actividad científico–informativa en los territorios donde se encuentran; la prestación de servicios de información, consultoría en gestión tecnológica, tramitación de la propiedad intelectual y conectividad a Internet, entre otros.

Los CIGETs, al formar parte de la estructura del IDICT, constituyen sus filiales en las provincias. Asumen, además, la representación de organizaciones del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) como la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial (OCPI) y la Empresa de Tecnologías de la Información y Servicios Telemáticos Avanzados (CITMATEL), con las cuales tienen firmados contratos para la prestación de servicios de propiedad intelectual y de conectividad, respectivamente.

Sus actividades tienen un fuerte impacto territorial, debido a que prestan servicios variados de apoyo a la actividad científica y de gestión tecnológica a empresas y centros de investigación concentrados en una sola entidad. A lo largo del país se ubican 13 filiales, distribuidas por provincias.

Caracterización del CIGET de Matanzas

El Centro de Información y Gestión Tecnológica de Matanzas es hoy una entidad presupuestada con tratamiento especial que compone el Sistema Nacional de Información perteneciente al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, el cual brinda servicios de: Gestión de la Información, Gestión Tecnológica y Propiedad Industrial y acceso a Bases de Datos. Se encuentra situado en Calle Jovellanos # 5 entre Medio y Río, Matanzas, Cuba CP 40100, ocupa un inmueble ubicado en la zona de protección del Centro Histórico Urbano de la ciudad de Matanzas, declarado Patrimonio Nacional.



Por la Resolución 113/99, en enero del año 2000, queda inaugurado este Centro, subordinado directamente al IDICT y asumiendo la Gestión de Información, los grupos de Propiedad Industrial, y Gestión Tecnológica.

Se ocupa de rectorar metodológicamente la actividad de información científico técnica en la provincia, a través del Grupo de Coordinación. Es parte fundamental en cada evento anual del Fórum de Ciencia y Técnica en las instancias municipal y provincial. Presta sus servicios al Polo Científico Productivo de la provincia.

Es un centro acogedor para el cliente con autonomía para brindar un servicio con alto nivel de integración y excelencia avalado por un personal competitivo y motivado. Está compuesto por cinco áreas de trabajo: Gestión Tecnológica, Propiedad Industrial, Informática, Operaciones e Información, en este último grupo es donde se brindan los siguientes cursos y talleres, servicios y productos informativos que se presentan haciendo especial énfasis en las multimedias informativas.

Misión: Brindar productos y servicios científicos tecnológicos de información, propiedad industrial, gestión tecnológica y desarrollo profesional, en apoyo a los procesos, la gestión de la innovación y el conocimiento en organizaciones y otros actores de la sociedad matancera.

Visión: Ser una organización potenciadora de desarrollo, con capacidad innovadora y reconocido prestigio por la profesionalidad, calidad de integridad de nuestros servicios de apoyo a la ciencia y la innovación.

Valores: Los valores que distinguen a la entidad aparecen en el **cuadro 2.1**.

Cuadro 2.1. Valores que posee el CIGET Matanzas.

Valores	Comportamiento
Autonomía	Posibilidad de realizar las actividades técnicas contratadas por los clientes y las encomendadas por la dirección del centro de manera responsable y auto determinada.
Ética	Es el cumplimiento del deber. Se relaciona con lo que uno debe o no debe hacer.
Organización	Se refiere al cumplimiento de la tareas y funciones que técnicamente garantizan los resultados del trabajo del puesto y o la organización. Implica la integración de : planear las tareas, organizarlas, regularlas y controlarlas
Honestidad	Anteponer la verdad en sus pensamientos, expresiones y acciones.
Compromiso personal	Es la fuerza relativa de identificación y de involucramiento con la organización, es la lealtad a la organización por recibir ciertas prestaciones y que conducen a proporcionar correspondencia como un sentido del deber.



Responsabilidad	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones del trabajo.
-----------------	--

Fuente: elaboración propia.

Servicios y productos que brinda la entidad

El Centro de Información y Gestión Tecnológica Matanzas posee una amplia gama de servicios en temas de gestión de la información y la innovación y que poseen gran demanda entre sus clientes. Entre estos servicios están:

1. Asesorías y/o consultorías en:
 - Planeación Estratégica e implementación del Cuadro de Mando Integral.
 - Implementación de la Resolución 60 / 2011 (CGR) de Control Interno.
 - Diseño e implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9001: 2015) y del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo según Norma ISO 45001: 2018.
 - Estudios de Organización del Trabajo, de la Producción y los Servicios y de Factibilidad de Proyectos de Inversión.
 - Diseño e implementación de Intranet organizacionales, del Sistema de Información, de Comunicación Empresarial, de Gestión de la Innovación, de la Gestión de Riesgos y del Sistema de Gestión Ambiental (ISO 14001: 2015).
 - Estudios de Clima y Desarrollo Organizacional.
 - Certificación de Revistas.
 - Implementación de herramienta informática de gestión y control DIRIGER V7.6.
 - Diseño de Sistema Interno de Propiedad Industrial.
2. Auditorías de Capital Humano.
3. Servicios de Vigilancia e Inteligencia Empresarial.
4. Monitoreo, auditoría y consultorías de información.
5. Diseño de sitios Web.
6. Registro de Patente de Invenciones.
7. Tramitación de modelos de utilidad, dibujos o modelos industriales.
8. Registro y tramitación de todas las modalidades de la Propiedad Industrial.
9. Búsqueda de información científico – tecnológica en Internet.



También se brinda servicios de desarrollo profesional en temáticas relacionadas con la gestión de la información, gestión del conocimiento y la innovación y comercializa productos informativos como multimedias y compendios en formato digital relacionados a los temas anteriores.

Los servicios antes mencionados van dirigidos a las entidades estatales del territorio (empresariales o presupuestadas) y a las nuevas formas de gestión (CNA, TCP) que se muestren interesadas en incorporar nuevas tecnologías o formas de hacer para lograr mayor efectividad en el cumplimiento de sus misiones.

Además de los servicios anteriores, el CIGET Matanzas satisface determinadas demandas de servicios de interés estatal a nivel nacional y provincial.

Servicios Estatales de interés nacional:

- Revista Electrónica Avanzada Científica.
- Servicios Bibliotecarios.
- ECURED.

Servicios Estatales de interés provincial:

- Portal de la Ciencia Matancera.
- Grupo de Atención a Empresas (GAE).
- Control y Supervisión.

El CIGET Matanzas participa también en proyectos institucionales de carácter nacional que tienen como objetivo el perfeccionamiento de la gestión del Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDICT) y son los siguientes:

- Proyecto para diseño e implementación de un Sistema de Vigilancia e Inteligencia como soporte al Observatorio Científico, Tecnológico y de Innovación.
- Proyecto Biblioteca Nacional Digital de Ciencia y Tecnología.
- Proyecto Calidad Editorial y Visibilidad de las Revistas Científicas del IDICT.
- Proyecto Red de Vigilancia e Inteligencia Colaborativa para apoyar la producción de alimentos en el sector agropecuario.
- Proyecto RINOVA: Red de organización de Eventos Científicos y Tecnológicos del Sistema.
- Proyecto de Sistema de Información para la gestión y la evaluación de la actividad de Ciencia, Tecnología e Innovación.



Desde el año 2020 el CIGET Matanzas funciona como Centro Gestor de Programas y Proyectos Territoriales de CTI del Ministerio CITMA.

Clientes Potenciales (Grupos de Interés)

Respecto a la misión y las funciones que cumple el Centro de Información y Gestión Tecnológica Matanzas, se identificaron los siguientes grupos de implicados o clientes potenciales:

1. Clientes de los Servicios Estatales:

A nivel nacional y territorial los servicios estatales demandados responden a necesidades del Ministerio y de la Unidad de Ciencia en Innovación Tecnológica de la Delegación Territorial del CITMA en la provincia para dar respuesta y apoyar el cumplimiento de la Política Nacional de Información y las actividades relacionadas con la Propiedad Industrial en empresas priorizadas del territorio y en aquellas que son objeto de inspecciones y controles gubernamentales.

2. Organizaciones del Sector Empresarial y Presupuestado de la provincia:

En la provincia existe una amplia representación de los sectores económicos del país, que constituyen la base del desarrollo industrial del territorio.

Los clientes potenciales del CIGET Matanzas han ido creciendo y diversificándose en la medida en que su cartera de productos y servicios se ha adecuando a las necesidades de los mismos. Los ingresos por prestación de servicios científicos tecnológicos a estos clientes han mantenido un crecimiento constante en los últimos años.

Procesos de Negocios

La entidad cuenta con variados procesos que conllevan en su conjunto al buen funcionamiento y desarrollo de cada una de sus actividades.

1. Procesos Estratégicos:

- Gestión de Estrategias y Sistemas
- Gestión del Capital Humano
- Operaciones de negocios
- Innovación y desarrollo

2. Procesos Misionales:

- Realización de productos y servicios de Información Científico - Tecnológica, Gestión Tecnológica y Propiedad Industrial.

3. Procesos de Apoyo

- Gestión Contable Financiera
- Gestión Logística

La interrelación de los procesos de negocios CIGET se muestra en el **anexo 1**.

Estructura Organizativa CIGET Matanzas

Esta entidad cuenta con una estructura que permite el cumplimiento eficaz de los servicios que brinda a sus clientes, en estrecha relación, asegura además que las operaciones y el control sean efectivos. Está integrada por la Dirección general, cinco grupos claves de servicios, donde se encuentra: Grupo de consultoría, Grupo de operaciones, Grupo de propiedad industrial, Grupo de innovación, investigación y desarrollo y el Grupo de información científico. Además cuenta con dos grupos de apoyo que es el Grupo de economía y el administrativo. La **figura 2.1** muestra el organigrama del CIGET Matanzas.

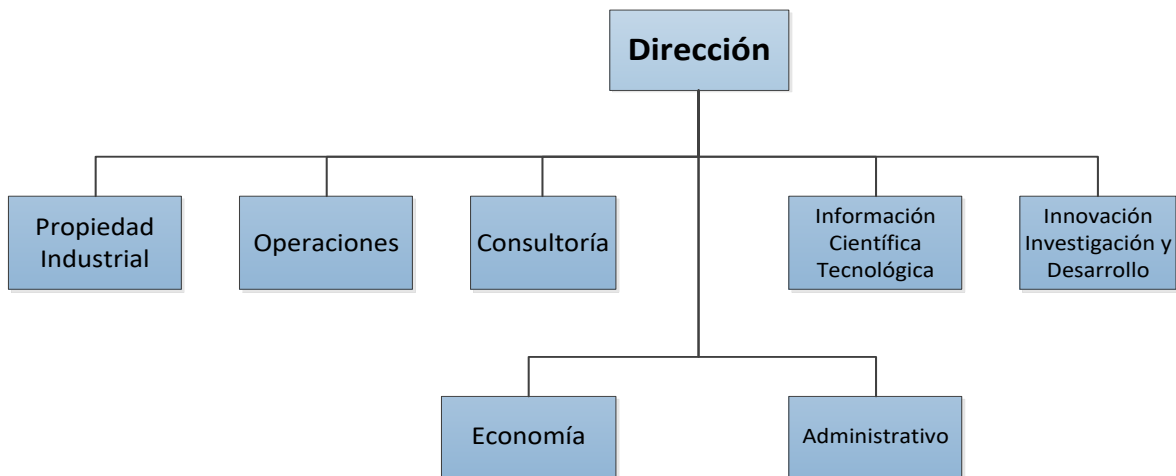


Figura 2.1. Organigrama CIGET Matanzas.

Fuente: Documentación CIGET Matanzas.

Caracterización de la fuerza laboral de la entidad

Actualmente la empresa tiene una plantilla aprobada de 34 trabajadores, de ellos 1 ejecutivo, 30 técnicos, 2 servicios y 1 operario. La plantilla cubierta es de 27 trabajadores desglosada en 4 categorías ocupacionales: 1 ejecutivo, 23 técnicos, 2 de servicios y 1 operario. De la plantilla cubierta laboran 13 mujeres que representan el 48%. En cuanto a la distribución de la fuerza laboral por edades: los trabajadores menores de 30 años hasta 35 constituyen el 25.9%, de 36 a 55 años el 44.44% y mayores de 55 años el 33.33%. Por otra parte, el nivel superior representa el 77.77%, el nivel medio el 3.7% y un 18.51% de técnicos medios. Para mayor comprensión se representa la **figura 2.2** la composición de la fuerza laboral mediante gráficos de pastel de acuerdo a la edad, categoría ocupacional, nivel educacional y sexo de sus trabajadores respectivamente.

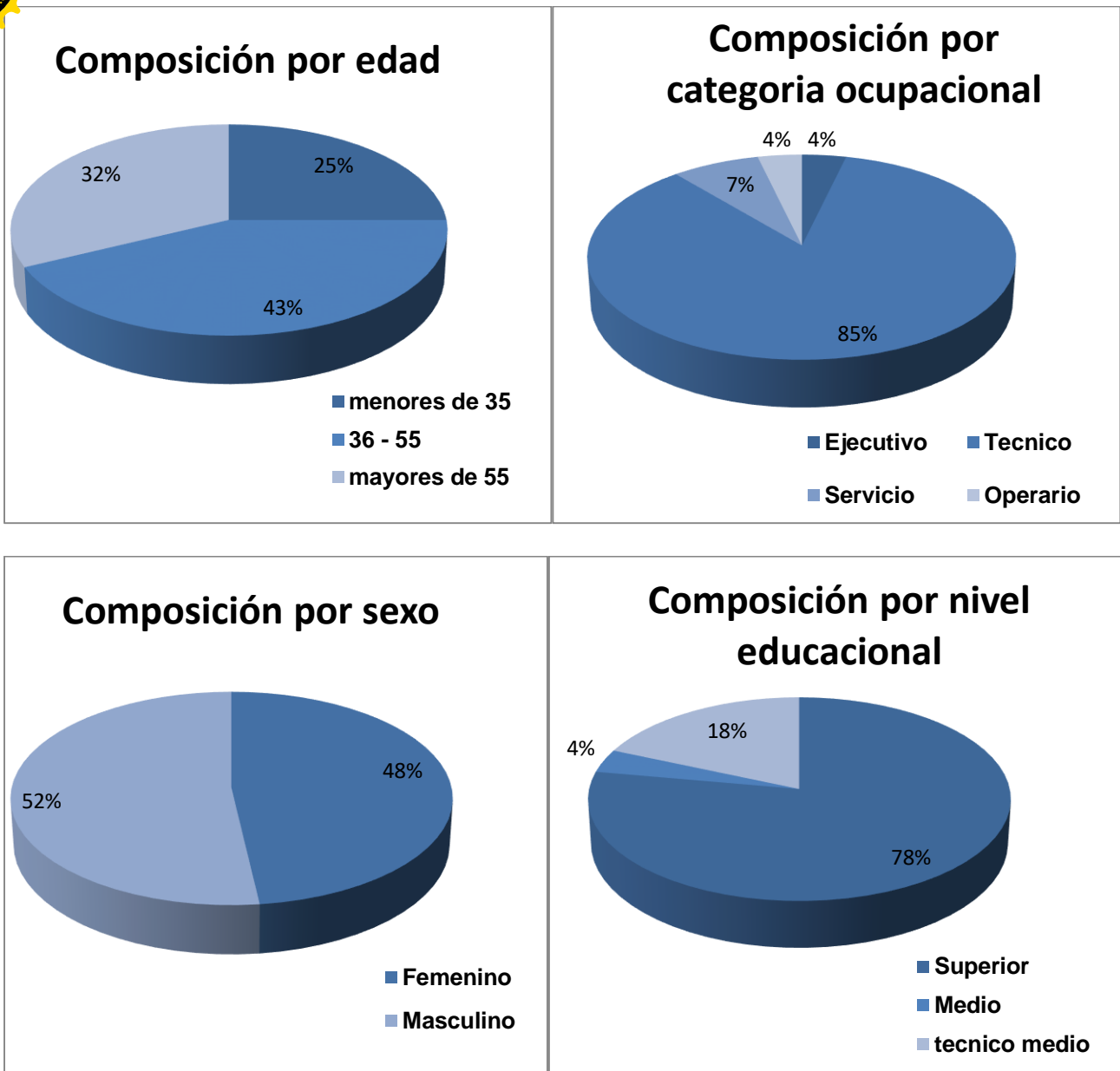


Figura 2.2. Caracterización de la Fuerza laboral.

Fuente: elaboración propia.

2.1.1 Caracterización del área objeto estudio

El área seleccionada para la elaboración de los profesiogramas es el Grupo de Consultoría, por ser una de los grupos claves de la entidad que se encarga entre otras funciones de asesorías y/o consultorías para sus clientes potenciales. La importancia de este grupo reside en la ayuda que le brindan a otras organizaciones mediante el descubrimiento de un problema específico en la entidad para seguidamente llegar a una solución. Este grupo ofrece servicios para el desarrollo organizacional, servicios de tecnología de la información y claves para el fortalecimiento institucional.



Caracterización de la fuerza laboral en el área

Esta área cuenta con un total de 10 trabajadores en la plantilla aprobada, pero actualmente tienen una plantilla cubierta de solo 5 trabajadores, siendo esta una de las causas por las cuales se elige el Grupo de Consultoría para la elaboración del profesiograma. De estos 5 trabajadores contratados actualmente, 2 son mujeres y 3 hombres, todos especialistas del nivel superior. Los cargos a ocupar en esta área se muestran en el **cuadro 2.2**.

Cuadro 2.2 Distribución de la fuerza laboral en el grupo de consultoría.

Cargos	Cantidad de trabajadores por plantilla aprobada	Cantidad de trabajadores en plantilla cubierta	Déficit de trabajadores en el cargo
Especialista en Innovación, Investigación y Desarrollo (IID)	3	3	0
Especialista CITMA	4	1	3
Especialista en Ciencias Informáticas	1	1	0
Consultor B	2	0	2
Total	10	5	5

Fuente: elaboración propia.

Para el desarrollo de la investigación fueron tomados los cargos de Consultor B y Especialista CITMA por decisión de la empresa, debido a que son estos cargos los de mayor relevancia en el área que se estudia y por ser los que poseen déficit de trabajadores.

2.2 Antecedentes que justifiquen la investigación

Debido a que en la entidad no están elaborados los profesiogramas y solamente se cuenta con el análisis y descripción de los puestos de trabajo, que no definen en la mayoría de los casos cuáles son las competencias de los puestos, lo que trae dificultades a los actores de Capital Humano, se exige la aplicación de un diseño de profesiogramas para los diferentes puestos, teniendo en cuenta las modificaciones realizadas a partir del año 2009 por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en los calificadores de cargos, el Código del Trabajo, las Normas ISO 9001 e ISO 10018 y el Decreto Ley 34/2021 como documentos oficiales para ser utilizados en la Gestión de los Recursos Humanos de las organizaciones.

Específicamente en el grupo seleccionado se hace vital la elaboración del profesiograma por la necesidad de contratar trabajadores por parte de recursos humanos en los cargos que en este grupo presentan déficit. Se necesitan trabajadores que tengan conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para la implementación de la gestión por competencias en la entidad.

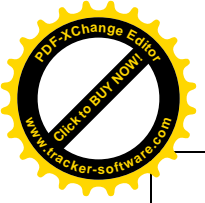


2.3 Selección del procedimiento para la elaboración del profesiograma

Para el desarrollo de este epígrafe es necesario la consulta de diferentes referentes metodológicos. El hecho de que no exista una guía o documento que indique un procedimiento para la elaboración de profesiogramas, conlleva a diferentes metodologías relacionadas con los perfiles de cargo por competencia para obtener una base metodológica de la investigación como aparece en el **cuadro 2.3**.

Cuadro 2.3. Análisis de los procedimientos estudiados.

Metodologías (Autores)	Fortalezas	Debilidades
Cuesta Santos (2005)	Realiza el diseño del profesiograma con la definición de las competencias y sus dimensiones	No elabora las matrices con sus respectivos niveles y habla de experiencia previa
González Verde and Grillo Jerez (2009)	Análisis y descripción del puesto de trabajo el cual define las competencias y la conceptualiza.	No elabora el perfil de cargo por competencias, en el ADPT se describen las competencias pero se elaboran las matrices.
Cabrera Ramírez (2010)	Se conceptualizan las competencias y se elaboran las matrices con los comportamientos, habilidades y conocimientos exigidos para cada uno de los 5 niveles establecidos.	No elabora el perfil de cargo por competencias.
Pérez Muiños (2013)	Elaboración de los perfiles de cargo por competencias, el mismo está formado los perfiles de cargo por competencias junto con las matrices de competencias y los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que las componen.	Adolecen de las funciones de los cargos.
Chávez Rodríguez and González Verde (2020)	Elaboran un procedimiento a partir del planteado por Pérez Muiños (2013), con la elaboración de profesiogramas y el formato del mismo.	En los datos generales del profesiograma adolece de los puestos a quien reporta y los que le reportan, proceso al que pertenece. En la descripción analítica, no tiene en



		<p>cuenta lo que deben conocer los usuarios o no de las tecnologías de la información y los elementos de calidad y medio ambiente.</p> <p>En las Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo, las enfermedades comunes relacionadas con la actividad laboral y los medios de protección.</p>
Palmero Sosa (2020)	Propone un procedimiento a partir del planteado por Pérez Muiños (2013), tiene en cuenta los profesiogramas y el formato del mismo.	<p>En la descripción analítica, no tiene en cuenta lo que deben conocer los usuarios o no de las tecnologías de la información y los elementos de calidad y medio ambiente.</p> <p>En las Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo, las enfermedades comunes relacionadas con la actividad laboral y los medios de protección.</p>

Fuente: elaboración propia.

Se decide seleccionar el procedimiento de Palmero Sosa (2020) ,pues mediante su uso se pueden conformar los profesiogramas para cada uno de los puestos de trabajo presentes en el grupo de consultoría, junto con las matrices de competencias y los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que deben poseer los trabajadores. La **figura 2.3** muestra el procedimiento metodológico que se desarrollará, a partir de etapas, fases, pasos y sub-pasos que complementan el mismo, así como las técnicas, métodos y herramientas a utilizar en cada etapa.

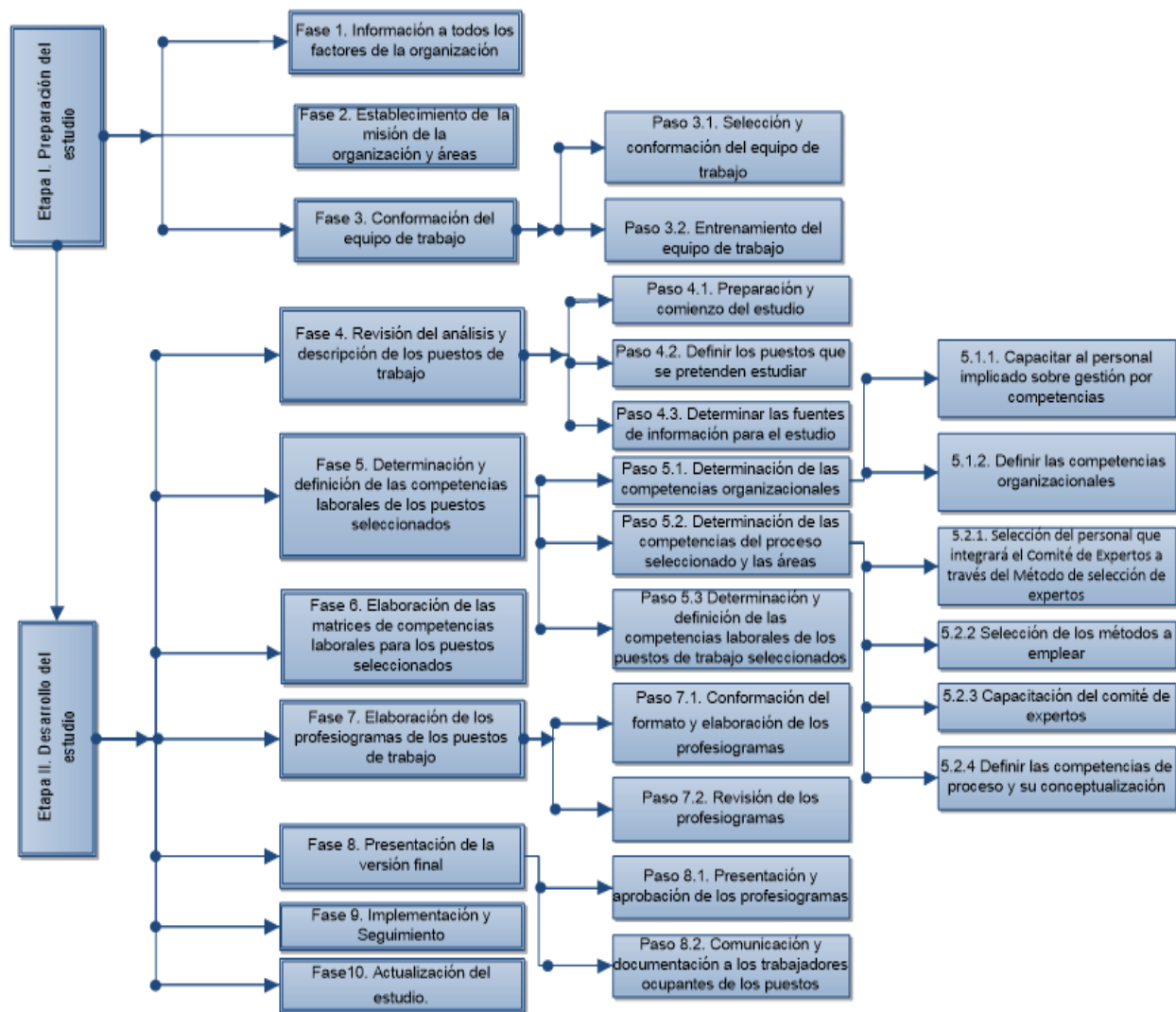


Figura 2.3. Procedimiento propuesto para la elaboración de los profesiogramas del grupo de consultoría del CIGET Matanzas.

Fuente: Palmero Sosa (2020).

2.3.1 Descripción del procedimiento seleccionado

Etapa I. Preparación del estudio.

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

En reunión con todos los factores de la unidad, se expone la importancia que tiene 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.

Se examinan bibliografías e investigaciones actualizadas sobre la Gestión por Competencias, para la información del grupo de trabajo, donde se informan los objetivos de la investigación al personal implicado y se le da a conocer las competencias organizacionales que más se utilizan en la literatura sobre el tema.

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, da paso al experto a 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, 1998² cual se determina de acuerdo con la del experto sobre su nivel de conocimiento (**cuadro 2.4**) con respecto al problema que se resuelve y con las fuentes de argumentación (**cuadro 2.5**) 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 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 2.4. Coeficiente de conocimiento

Características	Prioridad	Valoración
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0.054	
Creatividad	0.100	

² Oñate Ramos. (1998). Citado por Frías Jiménez (2003), en su investigación: *Diseño y validación de un modelo de Gestión del Cliente Interno en procesos hoteleros*. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Centro de Estudios del Turismo.



Profesionalidad	0.113	
Capacidad de análisis	0.122	
Experiencia	0.145	
Intuición	0.054	
Actualización	0.127	
Colectividad	0.018	

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 2.5. Coeficiente de argumentación

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

Fuente: elaboración propia.

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 conocen 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.

$C \geq 0.6$ existe concordancia entre los expertos.

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 Δ , se hace por fila y uno por uno.

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

6. Cálculo de Δ^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, se respeta 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 que deben 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.

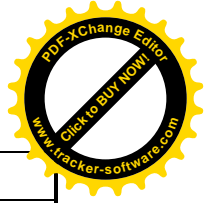
Paso7.1. Conformación del formato y elaboración de los profesiogramas.

Luego de elaboradas las matrices de competencias de los puestos de trabajo se procede a elaborar el modelo de profesiograma, el cual tiene en cuenta los calificadores de cargos, el inventario de riesgos de las áreas y puestos de trabajo, para conocer las condiciones de trabajo de los puestos seleccionados. En el **cuadro 2.4** se muestra la conformación definitiva del formato del profesiograma.



Cuadro 2.4. Formato del profesiograma.

	Profesiograma Entidad: CIGET Matanzas		Folio:							
			Código:							
			Edición:							
			Fecha:							
			Página:							
I. Datos generales										
Cargo										
Área de trabajo										
Proceso al que pertenece										
Cargos que le reportan										
Cargos a quien reporta										
Categoría ocupacional										
Grupo de escala										
Salario										
II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA (OBJETIVOS, RAZÓN DE SER DEL PUESTO).										
III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA										
a) Funciones del cargo:										
b) Los usuarios de las tecnología de la información deben conocer:										
c) Calidad y Medio Ambiente:										
IV. Matriz de Competencias para el cargo						1	2	3	4	5
1. Saber 2. Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber										
V. Requerimientos del Cargo										
Calificación formal o escolaridad										
Conocimientos específicos										
Experiencia previa										
Requisitos físicos		1.Elemental		2.Medio		3.Superior				
VI. Requisitos de personalidad		1.No exigidos		2.Bajo		3.Medio		4.Alto		
VII. Responsabilidades:										
VIII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo										
Esfuerzo físico y mental										
Físico:										
Mental:										
Ambiente laboral										
Iluminación:										
Microclima:										



Ruido:

Riesgos del puesto de trabajo:

Medios de protección:

Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral:

Medidas fundamentales para evitar estos riesgos:

Régimen de trabajo y descanso

Horario de trabajo:

IX. Cultura organizacional

Expectativas del comportamiento:

Clima organizacional:

X. Valores compartidos:

Realizado por:	Firma	Fecha
Revisado por:	Firma	Fecha
Aprobado por:	Firma	Fecha

Fuente: elaboración propia.

Paso 7.2. Revisión de los profesiogramas.

El grupo de trabajo y el comité de expertos aprueban y revisan los perfiles de cargo de competencias 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.

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.

Fase 10. 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

Al finalizar este capítulo se pudo arribar a las conclusiones siguientes:

1. La entidad CIGET Matanzas cuenta actualmente con un total de 27 trabajadores, de los cuales el mayor porcentaje son técnicos, el 44% se encuentran en un rango de edad de 36 a 55 años, donde predomina el nivel superior, por lo que cuenta con una fuerza laboral experimentada.
2. Se decidió seleccionar el procedimiento de Palmero Sosa (2020) para la elaboración de los profesiogramas en el Grupo de Consultoría del CIGET Matanzas, donde se describe la fundamentación metodológica con cada uno de los elementos a tener en cuenta en las etapas y sus respectivas fases, pasos y sub-pasos, así como las herramientas necesarias a emplear.



Capítulo III. Aplicación del procedimiento seleccionado.

En este capítulo se aplica el procedimiento seleccionado para la elaboración de los profesiogramas a dos de los puestos de trabajo que forman parte del Grupo de Consultoría del CIGET Matanzas, lo que contribuirá al fortalecimiento del proceso de selección, evaluación y formación de los trabajadores que forman parte del área objeto de estudio. De este modo contribuirá a definir las características, las aptitudes y las actitudes que debe tener la persona seleccionada para un puesto de trabajo concreto. Si la entidad puede contar con un equipo de trabajo basado en las competencias, asegura un mejoramiento de las actividades que se realizan en la instalación.

3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de profesiogramas de los puestos de trabajo del Grupo de Consultoría.

Etapa I. Preparación del estudio.

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

Se comunicó a los trabajadores y cuadros del centro con la presencia del sindicato la necesidad de contar con los profesiogramas de los puestos de trabajo y por lo tanto la importancia de dar paso a su elaboración.

Fase 2. Establecimiento de la misión de la organización.

La misión de la organización es brindar productos y servicios científicos tecnológicos de información, propiedad industrial, gestión tecnológica y desarrollo profesional, en apoyo a los procesos, la gestión de la innovación y el conocimiento en organizaciones y otros actores de la sociedad matancera.

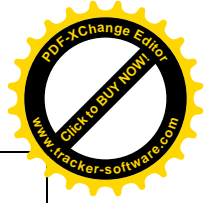
Fase 3. Conformación del equipo de trabajo.

Paso 3.1. Selección y conformación del equipo de trabajo.

La selección del equipo de trabajo se realizó teniendo en cuenta la voluntad de participar en el estudio, además de diversos requisitos como son: los años de experiencia, habilidades, conocimiento y dominio de las actividades que se realizan en el área objeto de estudio. El **cuadro 3.1** muestra el equipo de trabajo que conllevó al desarrollo de la investigación.

Cuadro 3.1. Miembros del equipo de trabajo.

No	Nombre y apellidos	Cargo	Años de experiencia
1	Odalís María Cordero García	Especialista B en Gestión de Recursos Humanos	22



2	Misleydis Sensa Carreño	Especialista Principal de Innovación, Investigación y Desarrollo del Grupo de Consultoría	7
3	Sandra de la Caridad Navarro Domínguez	Estudiante	-

Fuente: elaboración propia.

Paso 3.2. Entrenamiento del equipo de trabajo

Luego de conformado el equipo de trabajo se procedió a explicar los objetivos que se persiguen con la investigación y la aplicación del procedimiento, con sus etapas, fases, pasos y sub-pasos. Posteriormente, se ofreció un seminario basado en el marco teórico referencial de la investigación, se consultaron los trabajos y las literaturas vinculadas al análisis y descripción de los puestos de trabajo y la gestión por competencias, se establecen debates que favorecieron al enriquecimiento de los conocimientos de cada uno de los miembros del equipo de trabajo seleccionado para el estudio.

Etapas 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 desarrolló una reunión inicial con el equipo de trabajo seleccionado y el Consejo de Dirección de la organización donde se definió el cronograma de trabajo, lo cual facilitó el progreso a partir de los siguientes pasos:

Paso 4.2. Definir los puestos que se pretenden estudiar

El equipo de trabajo en consulta con la dirección decide realizar el estudio a dos de los puestos del Grupo de Consultoría, 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, además son en los que existe déficit de trabajadores, por lo que urge conocer las competencias de estos para dar paso a la contratación de personal competente al respecto.

Los puestos de trabajos a estudiar son:

- **Especialista CITMA**
- **Consultor B**

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 de la entidad que establece la posición que ocupan las áreas y sus interrelaciones.



- 5 Programa de inducción que declara la misión, visión, objetivos y valores compartidos de la organización.
- Plantilla de trabajadores de la entidad.
- Los calificadores de cargo de los puestos de trabajo que se analizan, estudiándose los deberes funcionales de los mismos y los requisitos de conocimientos que se exigen.
- Manual de Procedimiento del Grupo de Consultoría donde se define la metodología y los pasos a seguir para la realización de todas las tareas del área.
- Evaluaciones del desempeño.
- Manual del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo.
- Sistema de Gestión de la Calidad.
- Sistema de Gestión del Medio Ambiente.
- Manual de Seguridad Informática.

Fase 5. Determinación y definición de las competencias laborales de los puestos seleccionados.

Paso 5.1. Determinación de las competencias organizacionales

Se realizó una reunión con el Consejo de Dirección ampliado y el equipo de trabajo, incluidas discusiones grupales, donde se abordan las actividades siguientes:

5.1.1. Capacitar al personal sobre la Gestión por Competencias.

Se realizó consultas bibliográficas e investigaciones actualizadas sobre la gestión por competencias y competencias organizacionales, con el fin de que el equipo de trabajo les proporcionara la información mediante un taller a los miembros del Consejo de Dirección de la entidad. Se les comunicó el objetivo de la investigación y se les dió a conocer las posibles competencias organizacionales con las que se puede identificar, se toma como referencia la literatura consultada y se explica en qué consisten cada una de ellas.

5.1.2. Definir las competencias organizacionales.

Una vez terminada la reunión con los miembros del Consejo de Dirección ampliado, se desarrollaron una serie de actividades, entre ellas, entrevistas a miembros del consejo de dirección y trabajadores, así como un trabajo grupal aplicando tormenta de ideas, lo cual permitió establecer como competencias organizacionales aquellas competencias de la entidad que pueden generar ventajas competitivas frente a los competidores, sustentadas en un excelente servicio al cliente que genere la satisfacción en los mismos, logrando su fidelización y la recomendación de clientes nuevos. Por tanto, se determinaron como competencias organizacionales:



Orientación a los resultados: tendencia al logro de resultados, fijar metas desafiantes por encima de los estándares, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización. Se refiere al hecho de trabajar bien o al esfuerzo por alcanzar estándares de excelencia. Los estándares se refieren a los niveles de rendimiento personales (mejora del rendimiento), a objetivos mensurables (orientación a los resultados), al rendimiento de los demás (competitividad) o a hacer algo que nadie haya hecho antes (innovación).

Negociación: habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

Calidad en el trabajo: esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno. Comprende la capacidad de las personas en organizar la agenda de actividades, establece prioridades de actuación y usa el tiempo de forma racional y eficaz.

Innovación del conocimiento: capacidad de realizar investigación científica y/o tecnológica en las áreas que corresponda, generar nuevo conocimiento y que sea posible de transferir a través de nuevos proyectos, publicaciones, congresos, conferencias, etc.

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

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

Se seleccionó el Grupo de Consultoría para la elaboración de los profesiogramas a petición de la empresa, además de ser un área de resultados importantes para la entidad.

5.2.1. Selección del personal que integrara el Comité de Expertos

Para la selección del personal que formará parte del comité de expertos se tuvo en cuenta su nivel de conocimiento acerca del tema, años de experiencia, así como el nivel de profesionalidad.

Para determinar el número de expertos que se necesitan como mínimo se utiliza la siguiente expresión matemática:

$$M = P * (1 - P) * KI2$$

Donde **P** se considera como el error mínimo que se tolera en el juicio de los expertos, **K** es el coeficiente que garantiza un nivel de confianza determinado e **I** el nivel de precisión que se asume.

Se quiere garantizar:



un error mínimo de 0.01

- un nivel de confianza de 99% (K=6.6564)
- una precisión de 0.1

Se muestran los datos anteriores en el desarrollo de la expresión matemática:

$$M = 0.01 * (1 - 0.01) * 6.6564 (0.10)^2 = 6.5898 \approx 7$$

La aplicación de la fórmula para el cálculo de la cantidad de expertos da como resultado, que se necesitan como mínimo 7 expertos. En el **cuadro 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 9 expertos.

Cuadro 3.2. Personal que pudieran integrar el comité de expertos.

No	Cargo	Experiencia en años	Nivel de escolaridad
1	Especialista B en Gestión de Recursos Humanos	22	Nivel Superior
2	Técnico B en Servicios de información	14	Nivel Medio Superior
3	Especialista Principal de Innovación, Investigación y Desarrollo del Grupo de Consultoría	24	Nivel Superior
4	Especialista de Innovación, Investigación y Desarrollo del Grupo de Consultoría	7	Nivel Superior
5	Especialista B en Ciencias Informáticas del Grupo de Consultoría	8	Nivel Superior
6	Especialista del CITMA del Grupo de Consultoría	3	Nivel Superior
7	Especialista de Propiedad Industrial	9	Nivel Superior
8	Especialista en Servicios de procesamiento y análisis de información	2	Nivel Superior
9	Técnico en Control, programación y aseguramiento de actividades	25	Nivel Medio Superior

Fuente: elaboración propia.



Para determinar el comité de expertos se aplica una encuesta mostrada en el **anexo 2**, la cual se enfoca en determinar el coeficiente de competencia (k) de cada uno de los encuestados, que permite conocer el nivel de conocimiento que posee cada individuo con respecto al tema; además se acude a la revisión de varios documentos para validar las valoraciones de los sujetos.

Los **cuadros 3.3 y 3.4** muestran los coeficientes de conocimiento (kc), y el coeficiente de argumentación (ka) respectivamente de los expertos resultados de la encuesta, lo cual se tomó para la determinación del coeficiente de experticia (K).

El **cuadro 3.5** muestra los resultados de la determinación del coeficiente de experticia (K). 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.

Cuadro 3.3. Coeficiente de conocimiento (Kc).

Características	Prioridad	E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	E.6	E.7	E.8	E.9
Conocimiento	0.181	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	0.086	X	X	X		X	X	X	X	X
Disposición	0.054	X	X		X	X			X	X
Creatividad	0.1	X		X	X	X	X	X	X	X
Profesionalidad	0.113	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de análisis	0.122	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Experiencia	0.145	X	X	X	X	X	X	X	X	
Intuición	0.054	X				X			X	
Nivel de actualización	0.127	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Colectivismo	0.018	X		X	X	X		X	X	X
Resultados	1.00	1.00	0.80	0.89	0.86	1.00	0.87	0.89	1.00	0.80

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3.4. Coeficiente de argumentación (Ka).

Fuentes	Grado de Influencias			Evaluación de los Expertos								
	Alto	Medio	Bajo	E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	E.6	E.7	E.8	E.9
Estudios Teóricos realizados	0.27	0.21	0.13	0.27	0.27	0.21	0.21	0.27	0.21	0.27	0.27	0.27
Experiencia Obtenida	0.24	0.22	0.12	0.24	0.24	0.24	0.22	0.24	0.22	0.22	0.22	0.24
Conocimientos de Trabajo en el País	0.14	0.1	0.06	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.1	0.14	0.14	0.1
Conocimientos de Trabajos en el Extranjero	0.08	0.06	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.08	0.06	0.04	0.06	0.04
Consultas Bibliográficas	0.09	0.07	0.05	0.09	0.09	0.07	0.09	0.09	0.07	0.09	0.09	0.07
Cursos de Actualización	0.18	0.14	0.1	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.14	0.14	0.18	0.18
Resultados	1	0.8	0.5	0.96	0.96	0.88	0.88	1	0.8	0.9	0.96	0.9

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3.5. Resultados de coeficiente de experticia (K).

Expertos	E.1	E. 2	E.3	E. 4	E. 5	E. 6	E. 7	E. 8	E. 9
Kc	1.00	0.80	0.89	0.86	1.00	0.87	0.89	1.00	0.80
Ka	0.96	0.96	0.88	0.88	1.00	0.80	0.90	0.96	0.90
K	0.98	0.88	0.89	0.87	1.00	0.84	0.90	0.98	0.85

Fuente: elaboración propia.

Luego de este análisis quedó conformado el comité de expertos con los 9 expertos seleccionados en un inicio del proceso por cumplir todos con la condición requerida $K \geq 0.8$.



5.2.2. Selección de los métodos a emplear.

Se seleccionó 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.

Se imparte 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), además se procede a la revisión de documentación del Sistema de Gestión Integrado como los 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 realizó un análisis dentro de un grupo de competencias obtenidas de la literatura analizada, se determinó cuales se ajustaban al Proceso de Producción y Servicios que brindaba el Grupo de Consultoría, se redujo el listado mediante el Método Delphi (**cuadro 3.6**), quedan así aquellas competencias cuyo coeficiente de concordancia eran de $C \geq 0.70$.

Cuadro 3.6. Aplicación del método Delphi.

No.	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	C
1	Orientación a los resultados	1	1		1	1	1	1	1	1	0.89
2	Orientación al cliente			1	1	1	1		1	1	0.67
3	Flexibilidad	1		1	1	1			1		0.56
4	Liderazgo	1			1	1					0.33
5	Responsabilidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
6	Visión estratégica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
7	Profesionalidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
8	Preocupación por la calidad	1			1	1	1	1	1	1	0.78
9	Decisión	1		1	1	1			1	1	0.67
10	Comunicación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
11	Excelencia	1		1	1	1	1		1		0.67
12	Planificación/organización	1			1	1	1	1	1	1	0.78



13	Colaboración	1		1	1	1		1	1	1		0.78
14	Creatividad e innovación	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1.00
15	Trabajo en equipo	1	1	1	1	1		1	1	1		0.89
16	Mejora continua	1		1	1	1	1	1	1	1		0.89

Fuente: elaboración propia.

Con el objetivo de unificar el criterio de los expertos se aplicó el Método Kendall (**cuadro 3.7**), lo cual permitió determinar la importancia y prioridad de las competencias del Grupo de Consultoría, de manera que cada integrante del comité según su juicio ponderó el orden de prioridad de las competencias.

Cuadro 3.7. Aplicación del Método Kendall.

No.	Competencias Técnicas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	ΣA_i	Δ	Δ^2	Prioridad
1	Orientación a los resultados	2	3	2	2	2	2	3	3	3	22	-32	1024	3
2	Responsabilidad	5	6	4	5	4	5	6	4	6	45	-9	81	5
3	Visión estratégica	9	9	9	9	11	9	10	10	9	85	31	961	
4	Profesionalidad	1	2	1	1	1	1	2	1	2	12	-42	1764	1
5	Preocupación por la calidad	7	8	7	7	7	7	8	7	8	66	12	144	
6	Comunicación	8	7	8	8	8	8	7	8	7	69	15	225	
7	Planificación/organización	3	1	3	3	3	3	1	2	1	20	-34	1156	2
8	Colaboración	11	10	10	11	10	11	11	9	10	93	39	1521	
9	Creatividad e Innovación	4	4	5	4	5	4	4	5	4	39	-15	225	4
10	Trabajo en equipo	6	5	6	6	6	6	5	6	5	51	-3	9	6
11	Mejora continúa	10	11	11	10	9	10	9	11	11	92	38	1444	
											594		8554	

Fuente: elaboración propia.

El valor del coeficiente Kendall es de $W = 0,96$ por lo tanto el estudio es válido y existe concordancia entre el criterio de los expertos. El valor de $T = 54$ y las competencias seleccionadas serán las que cumplan la siguiente condición: $\Sigma A_i < T$.



La aplicación de los métodos anteriores permitió determinar las competencias que más enmarcan al proceso objeto de estudio, las mismas se muestran conceptualizadas a continuación:

1. Profesionalidad: capacidad de lograr los objetivos propuestos por la empresa aún en ausencia de sus directrices o en presencia de obstáculos.
2. Planificación/organización: anticipar, planificar y organizar las tareas de consultoría y demás proyectos y servicios científicos - tecnológicos a través de decisiones apropiadas y con los recursos disponibles. Priorizar las tareas y realizar un seguimiento conforme a su desarrollo.
3. Orientación a los resultados: tendencia al logro de resultados, fijar metas desafiantes por encima de los estándares, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización y las actividades claves vinculadas al área.
4. Creatividad e innovación: es la obtención de nuevos productos o servicios científicos – técnicos vinculados a la tecnología de la información, o mejora de manera sustancial y significativa los ya existentes, lograr ver los resultados y crear nuevas oportunidades, a partir de la realización de buenas ideas en los momentos precisos.
5. Responsabilidad: habilidad de establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, asumir la responsabilidad de sus propias acciones. Se mantiene dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas en el cumplimiento de las actividades relacionadas con el trabajo.
6. Trabajo en equipo: colaborar eficazmente entre todos para mantener la agilidad y calidad del servicio científico – tecnológico que se brinda. Promover la realización de las tareas de manera colectiva, estimular la participación de todos los implicados, crear un clima de confianza y respeto mutuo, aprovechar el talento del capital humano implicado para lograr el éxito de las actividades.

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

Anteriormente se seleccionaron los puestos de Especialista CITMA y Consultor B, así como también se conformó el Comité de Expertos para establecer las competencias de dichos puestos.

Luego, se llevó a cabo un trabajo grupal con los miembros del comité de expertos para la selección de las competencias, a partir de la revisión de los calificadores de cargos existentes, los resultados de las evaluaciones del desempeño y otros documentos que permitan una mayor comprensión de las funciones y requerimientos de cada puesto.

En el **anexo 3** aparece un modelo de cuestionario con las competencias más utilizadas según la literatura consultada. Este cuestionario se le proporcionó a cada uno de los miembros del comité, quienes seleccionaron aquellas competencias que más se ajustaban a los puestos objeto de estudio,

y posteriormente, se realizó 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.

Cuadro 3.8. Aplicación del método Delphi para la determinación de las competencias laborales que más se ajustan al puesto de Especialista CITMA.

No.	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	C
1	Orientación a los resultados	1		1	1	1	1		1		0.67
2	Orientación al cliente		1	1	1			1	1	1	0.67
3	Trabajo en equipo	1			1	1	1	1	1	1	0.78
4	Empoderamiento	1				1	1	1	1		0.56
5	Liderazgo	1		1	1	1	1	1	1	1	0.89
6	Solución de problemas	1				1	1	1	1	1	0.67
7	Profesionalidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
8	Flexibilidad	1			1	1	1	1	1		0.67
9	Mejora continua	1		1	1	1			1	1	0.67
10	Visión estratégica	1	1	1	1	1	1	1			0.78
11	Comunicación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
12	Responsabilidad	1	1		1	1	1	1	1	1	0.89
13	Planificación/organización	1		1	1			1	1	1	0.67
14	Capacidad para dinamizar el conocimiento y la información	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
15	Creatividad e innovación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3.9. Aplicación del Método Kendall para la determinación de la importancia y prioridad de las competencias al puesto de Especialista CITMA.

No.	Competencias Técnicas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	ΣA_i	Δ	Δ^2	Prioridad
1	Trabajo en equipo	4	4	4	4	4	5	4	4	4	37	-1	1	4
2	Liderazgo	5	5	5	5	6	5	4	6	5	46	8	64	
3	Profesionalidad	7	7	8	7	6	7	7	7	8	64	26	676	



4	Visión Estratégica	8	9	8	8	8	9	8	8	8	74	36	1296	
5	Comunicación	2	3	3	2	3	3	3	3	2	24	-14	196	3
6	Responsabilidad	6	6	6	6	5	6	5	5	6	51	13	169	
7	Capacidad para dinamizar el conocimiento y la información	1	1	2	1	1	1	1	2	1	11	-27	729	1
8	Creatividad e innovación	2	2	3	2	2	2	2	2	3	20	-18	324	2
											327		3455	

Fuente: elaboración propia.

El valor del coeficiente Kendall es de $W=0.98$ por lo tanto el estudio es válido y existe concordancia entre el criterio de los expertos. El valor de $T= 38$ y las competencias seleccionadas serán las que cumplan la siguiente condición: $\sum AI < T$.

La aplicación de los métodos anteriores permitió determinar las competencias que más enmarcan al puesto de **Especialista CITMA**, las mismas se muestran conceptualizadas a continuación:

1. Capacidad para dinamizar el conocimiento y la información: habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas, y utilizarlos en las actividades de atención a la ciencia, tecnología y medio ambiente. Captan y asimilan con facilidad conceptos e información realizando algún tipo de estudio regularmente como son proyectos de investigación, comisiones, eventos y exposiciones. Es la capacidad para buscar sistemáticamente información, procesarla, registrarla, compartirla e incorporarla a su trabajo, de modo que agregue valor al mismo.
2. Creatividad e innovación: desarrolla su trabajo en torno a lograr un estilo de trabajo novedoso con resultados típicos para cada cliente u organización que atiende dando respuesta a sus requisitos, promueve acciones de innovación y desarrollo científico - tecnológico para asegurar la calidad del servicio y la tarea encomendada. Preferencia por la acción, hacer más allá de lo requerido por el puesto, con el fin de mejorar los resultados o evitar futuros problemas; encontrar y crear nuevas oportunidades, reaccionar rápida y eficazmente ante situaciones inesperadas, buscar alternativas de solución y romper los esquemas tradicionales.
3. Comunicación: capacidad para expresar sus ideas de forma clara y convincente, de manera que su mensaje pueda ser entendido con claridad. Habilidad para escuchar y entender a otros establecer un diálogo de forma efectiva, informar clara y concisamente, con un lenguaje preciso y adaptado a las necesidades del oyente y obtener información de personas de distintos



niveles, lograr un flujo informativo entre todos los integrantes el proceso de manera efectiva, tanto con su grupo de trabajo como en las comisiones, seminarios, proyectos de investigación, conferencias y exposiciones científico - tecnológica que las actividades de su puesto requiere desarrollar tanto a nivel nacional como internacional.

4. Trabajo en equipo: tiene excelente capacidad de análisis y escucha, que le permite brindar sugerencias a los demás miembros del equipo en la forma de solucionar problemas y mejorar los resultados promoviendo un clima de colaboración y confianza, estimular el trabajo en equipo y el análisis conjunto de los problemas.

Cuadro 3.10. Aplicación del método Delphi para la determinación de las competencias laborales que más se ajustan al puesto de Consultor B.

No.	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	C
1	Orientación a los resultados	1		1	1	1	1		1		0.67
2	Orientación al cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
3	Trabajo en equipo	1			1	1	1	1	1	1	0.78
4	Liderazgo	1	1		1	1	1	1	1		0.78
5	Empoderamiento	1		1	1	1	1	1	1	1	0.89
6	Solución de problemas	1				1	1	1	1	1	0.67
7	Profesionalidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
8	Flexibilidad	1			1	1	1	1	1		0.67
9	Mejora continua	1		1	1	1			1	1	0.67
10	Visión estratégica	1	1	1	1	1	1				0.67
11	Comunicación	1		1	1	1			1		0.56
12	Responsabilidad	1			1	1	1	1	1	1	0.78
13	Planificación/organización	1		1	1			1	1	1	0.67
14	Capacidad para dinamizar el conocimiento y la información	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
15	Creatividad e innovación	1		1	1	1	1	1	1	1	0.89

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3.11. Aplicación del Método Kendall para la determinación de la importancia y prioridad de las competencias al puesto de Consultor B.

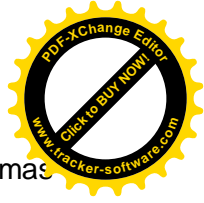
No.	Competencias Técnicas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	ΣA_i	Δ	Δ^2	Prioridad
1	Liderazgo	4	3	4	3	4	4	4	4	3	33	-5	25	4
2	Empoderamiento	4	5	4	4	4	5	4	5	4	39	1	1	
3	Orientación al cliente	5	6	6	6	6	6	5	6	6	52	14	196	
4	Trabajo en equipo	8	7	8	8	8	8	8	8	7	72	34	1156	
5	Profesionalidad	3	3	3	3	2	3	3	3	3	26	-12	144	3
6	Responsabilidad	8	7	8	8	7	7	7	7	7	66	28	784	
7	Capacidad para dinamizar el conocimiento y la información	1	1	2	1	1	1	1	1	1	10	-28	784	1
8	Creatividad e innovación	3	2	3	2	2	2	2	2	2	20	-18	324	2
											318		3414	

Fuente: elaboración propia.

El valor del coeficiente Kendall es de $W=0.97$ por lo tanto el estudio es válido y existe concordancia entre el criterio de los expertos. El valor de $T= 38$ y las competencias seleccionadas serán las que cumplan la siguiente condición: $\Sigma A_i < T$.

La aplicación de los métodos anteriores permitió determinar las competencias que más enmarcan al puesto de **Consultor B**, las mismas se muestran conceptualizadas a continuación:

1. Capacidad para dinamizar el conocimiento y la información: habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en las asesorías y estudios que desarrolla con sus clientes, incluidas las organizaciones que atiende. Capta y asimila con facilidad conceptos e información. Tienen una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo, así como dominio y destreza para el manejo de programas requeridos en el desarrollo de su gestión. Capacidad para buscar sistemáticamente información, procesarla, registrarla, compartirla e incorporarla a su trabajo, de modo que agregue valor al mismo.
2. Creatividad e innovación: preferencia por la acción, hacer más allá de lo requerido por el puesto; es hacer cosas que nadie ha solicitado, para mejorar los resultados o evitar futuros problemas; encontrar y crear nuevas oportunidades. Reacciona rápida y eficazmente ante situaciones inesperadas realizando buenas ideas en los momentos precisos, concretándolos en



acciones, buscar alternativas de identificación y solución de problemas, romper los esquemas tradicionales en el asesoramiento de las entidades que tiene como cliente.

3. Profesionalidad: capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas del centro con precisión y eficacia, con el objeto de lograr los estándares de calidad en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas del Centro.
4. Liderazgo: adopta el rol de líder del equipo propiciando su desarrollo mediante la enseñanza, oportunidades de aprendizaje, asesoramiento, asignación, y delegación formativa, conduce al grupo de trabajo al éxito, potencia las fortalezas y minimiza debilidades. Mantiene la cohesión y el control del trabajo, de manera cooperativa con los demás, lograr que el grupo funcione como un equipo, ser justos en sus actuaciones. Identifica y ofrece nuevos desafíos entre los colaboradores compartiendo la responsabilidad.

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

Luego de conformadas las conceptualizaciones de las competencias de los puestos de trabajo se continuó 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 cuenta 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, Querer - Saber- Ser, Saber- Aprender y Hacer - Saber, cada comportamiento se define con un nivel del uno al cinco, en dependencia del estado deseado. Posteriormente el colectivo de trabajo procedió a la aprobación y revisión de las matrices con sus diferentes niveles, las cuales forman 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 el modelo de profesiograma, para ello se emplea las NC 871:2011 (Oficina Nacional de Normalización, 2011) y la NC ISO 8995:2003 (Oficina Nacional de Normalización, 2003) para conocer el nivel de ruido y de iluminación para el puesto respectivamente.

Los **anexos 4 y 5** muestran los profesiogramas correspondientes a los puestos de Especialista CITMA y Consultor B respectivamente.



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 dieron a conocer los profesiogramas, los cuales quedan aprobados para los puestos analizados que intervienen en el Grupo de Consultoría.

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

El grupo de trabajo que realiza el estudio encabezado por el Especialista B 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.

Fase 9. Implementación y seguimiento.

Fase 10. Actualización del estudio.

No es posible por cuestiones de tiempo desarrollar las fases 9 y 10, pues se pone en práctica los profesiogramas de los puestos de trabajo estudiados, se verifican 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

Al finalizar este capítulo se pudo arribar a las conclusiones siguientes:

1. Se definen como competencias organizacionales del CIGET Matanzas orientación a los resultados, negociación, calidad del trabajo, innovación del conocimiento y enfoque al desarrollo tecnológico.
2. Se determinaron, a través del método Delphi y Kendall; las competencias para el Grupo de Consultoría las cuales son: profesionalidad, planificación/organización, orientación a los resultados, creatividad e innovación, responsabilidad y trabajo en equipo.
3. Para los puestos seleccionados las competencias son en el caso de Especialista CITMA: capacidad para dinamizar el conocimiento y la información, creatividad e innovación, comunicación y trabajo en equipo y para el puesto de Consultor B la capacidad para dinamizar el conocimiento y la información, creatividad e innovación, profesionalidad, empoderamiento y liderazgo.
4. Mediante la aplicación del procedimiento seleccionado, quedaron elaborados los profesiogramas para los puestos de trabajo seleccionados del Grupo de Consultoría, se



establecen los datos generales del puesto, la razón de ser del mismo, los requisitos y exigencias del cargo, las condiciones de trabajo, la matriz de competencia, entre otros elementos.

5. 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 CIGET Matanzas permite llegar a las conclusiones siguientes:

1. Se cumple con el objetivo general de la investigación pues se elaboran los profesiogramas en el Grupo de Consultoría con vista a mejorar el proceso de selección, evaluación y formación de los trabajadores mediante el uso del procedimiento de Palmero Sosa (2020).
2. Se definen como competencias organizacionales orientación a los resultados, negociación, calidad del trabajo, innovación del conocimiento y enfoque al desarrollo tecnológico.
3. El Grupo de Consultoría, siendo una de las áreas claves de la entidad, 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 que desarrolla, las cuales son: profesionalidad, planificación/organización, orientación a los resultados, creatividad e innovación, responsabilidad y trabajo en equipo.
4. Se definen las competencias de los cargos de Especialista CITMA y Consultor B, siendo las más representativas para el puesto de Especialista CITMA la capacidad para dinamizar el conocimiento y la información, creatividad e innovación, comunicación y trabajo en equipo y para el puesto de Consultor B la capacidad para dinamizar el conocimiento y la información, creatividad e innovación, profesionalidad, empoderamiento y liderazgo.
5. Una vez conceptualizadas las competencias laborales de los puestos objeto de estudio, se confeccionan las matrices de competencias, se elaboran 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, lo que los usuarios de la información deben conocer, la calidad en el medio ambiente y los medios de protección 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

De correspondencia 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 Grupo de Consultoría y de este modo culminar la validación del procedimiento, dándole seguimiento con el fin de obtener resultados satisfactorios.
2. Aplicar el procedimiento en los demás puestos del grupo estudiado y en los de las restantes instalaciones de la empresa para lograr un mejoramiento generalizado de la selección, evaluación y formación de los trabajadores.
3. En relación a la flexibilidad del procedimiento empleado se considera que puede ser aplicado en otras instituciones empresariales del territorio.



Referencias Bibliográficas

1. Acosta Chávez, M., Aduna Mondragón, A. P., Aguilar Camacho, M. J., Álvarez Almonte, M. E., Arcelús Pérez, E., Arrieta Díaz, D., Ayala Ríos, I. A., Castro Pérez, R., Chávez Gutiérrez, É. J., & Díaz Reyes, S. I. (2018). *El capital humano y su impacto en la calidad organizacional*. Universidad Juárez del Estado de Durango.
2. Alfaro Garizado, E. M., Rico Rojas, C. F., & Arenas Restrepo, M. J. (2022). *Propuesta para evaluar y desarrollar las competencias corporativas en Mineros S.A.* [Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración de Empresas Universidad EAN, Bogotá, Colombia].
3. Alfonso Huertas, R. A. (2019). *La importancia del capital humano en la organización* [Monografía, para optar por el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano, Universidad de América].
4. Alvarez Molano, N. A., & Velandia Pelaez, P. A. (2019). *Profesiograma, una herramienta útil en el sector constructor* [Trabajo de Grado para especialización en Gerencia de la Seguridad y Salud en el trabajo Universidad Colombiana de Carreras Industriales "ECCI"].
5. Andrade Ramírez, M. F. (2019). *El profesiograma como herramienta para mejorar la gestión del talento humano en la empresa TERMOEK* [Examen Complexivo, Universidad Tecnológica ECOTEC].
6. Arana Saldaña, A. (2021). *Propuesta para desarrollar una gestión por competencias en una financiera de la ciudad de Chiclayo*. [Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].
7. Decreto ley 116 del Código del trabajo (2014).
8. Decreto Ley 34/2021 del Sistema Empresarial Estatal Cubano (GOC-2021-461-O51), (2021).
9. Basantes Ortiz, J. C. (2017). *Desarrollo de profesiogramas laborales de seguridad y salud ocupacional para todos los cargos tipo de INSISTECQHSE S.A* [Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Magister en Gerencia Empresarial, Escuela Politécnica Nacional].
10. Borges Palmero, L. (2022). *Propuesta de procedimiento para la selección del personal por competencias en la Empresa GEOCUBA Matanzas*. [Trabajo de Diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].
11. Bórquez, O. (2019). Las tendencias globales que impactan la gestión de Recursos Humanos. <https://www.equiposytalento.com/tribunas/bsp-executive/las-tendencias-globales-que-impactan-la-gestion-de-recursos-humanos/2019-07-02/>



12. Cabrera Ramírez, Y. (2010). *Diseño de un procedimiento para aplicar la Gestión por Competencias en los cargos técnicos* [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].
13. Carrasco Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista Electronica CEMSI*, 1-50. www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pdf
14. Casa Carrasco, M. (2015). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad disrrial de San Jerónimo - 2015* [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Nacional José María Arguedas].
15. Castro Ruz, F. (2005). Discurso por el 60 aniversario de su ingreso a la Universidad efectuado en el Aula Magna de la Universidad de La Habana.
16. Charria Ortiz, V. H., Sarsosa Prowesk, K. V., Uribe Rodríguez, A. F., LópezLesmes, C. N., & Arenas Ortiz, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*, (28), 133-165. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21320758007>
17. Chávez Rodríguez, M. E., & González Verde, A. (2020). Procedimiento para la elaboración de los profesiogramas. monografias.umcc.cu
18. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (M. G. Hill, Ed. VIII ed.).
19. Comunidad Latina de Estudiantes de Negocios. (2015). El Enfoque de Competencias en la Gestión de Recursos Humanos. <http://www.uch.edu.ar/rrhh>
20. Conexion ESAN. (2016). 11 beneficios de la gestion por competencias. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/11-beneficios-de-la-gestión-por-competencias>
21. Corzo Rodríguez, E. (2020). *Aplicación del procedimiento de González Díaz (2016) para la selección del personal por competencias en la UEB OBET Cárdenas*. [Trabajo de Diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].
22. Cuentas Martel, S. C. (2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior. *Educación*, 27(53), 57-72
23. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. *La Habana: Editorial Academia*.



24. Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (F. V. y. Academia, Ed. III corregida y ampliada ed.).
25. Cuesta Santos , A., & Valencia Rodríguez, M. (2017). Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. *Gestión de Recursos Humanos*, XXXIV(2), 135-145
<http://www.rii.cujae.edu.cu>
26. Díaz LLanes, G. (2015). Conceptos básicos de competencia laboral.
<http://www.ilo.org/public/spa>
27. Fornet Cabrera, D. A., Miranda Pérez, R., Cabrera Álvarez, E. N., & Pérez De Armas, M. (2021). Balance de carga de las rutas del lector-cobrador en la Empresa Eléctrica de Cienfuegos. *Revista Cubana de Ciencias Económicas Ecotemas*, 7(2), 44-53.
<http://www.ekotemas.cu>
28. Galskova, N., & Nikitenko, Z. (2021). Axiological aspects of foreign language teachers' preparation for primary foreign language education *EDP Sciences*.
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
29. García Domínguez, L. (2021). *Procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargos por competencias en la Sucursal 3521 de BANDEC Varadero* [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial Universidad de Matanzas].
30. Goldin, C. (2016). *Human Capital In Handbook of Cliometrics* (G. S. V. Heidelberg, Ed.).
31. González-Alvarez, R., Torres-Estévez, G., Pérez-De Armas, M., & Varela-Izquierdo, N. (2012). Diseño de un procedimiento para realizar el autocontrol del sistema de Gestión Integrado de Capital Humano. *Gestión de Recursos Humanos*, XXXIII(1), 41-49
32. González-Núñez, L. O. (2014). La gestión por competencias en el sistema de cutlura física cubano ¿una necesidad? *Revista electrónica de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 9(27), 55-66.
33. González Verde, A., & Grillo Jerez, M. C. (2009). *Propuesta de un procedimiento para el Análisis y Diseño de los Puestos de Trabajo con enfoque de competencia en la UEB Prácticos Centro Norte Matanzas* [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas, Universidad de Matanzas].
34. Guerra Acosta, B., & Stable Rodríguez, Y. (2021). Competencias laborales para la comercialización en una organización de ciencia, tecnología e innovación: Centro de Isótopos. *Bibliotecas anales de investigación*, XVII(1), 40-59



35. Iranzo Enguïdanos, M. (2017). *Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones* [Trabajo Individual de Fin de Máster Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI].
36. Jorge Acosta, A. (2002). *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería* (P. Educación, Ed.).
37. López Enríquez, I. (2014). Profesiograma, herramienta proactiva para prevenir riesgos laborales en la aviación militar. *Consejo Latinoamericano de Seguridad e Higiene Laboral*.
38. López, F., & Maday, Á. (2005). Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo. *Revista gestiópolis*.
39. López Puig, P., Díaz Bernal, Z., Segredo Pérez, A. M., & Pomares Pérez, Y. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 3-15. <http://scielo.sld.cu>
40. Martínez, J., Garcés, J., & Chamat, C. (2022). Capital humano: Sus aportes al desarrollo intelectual en las unidades universitarias de investigación en salud. . *Revista de Ciencias Sociales*, XXVIII(2), 74-85.
41. Minaya Cortés, E. M., & Salinas Santano, M. (2014). *Análisis de la evolución por etapas de los departamentos de Recursos humanos en las sociedades cooperativas agrarias aragonesas* [Trabajo Fin de Grado, Universidad de Zaragoza].
42. Morales Cartaya, A. (2006). *Contribución a un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos* [Trabajo de Fin de Grado, Intituto superior politécnico José Antonio Echeverria (ISPJAE)].
43. NC-ISO 8995/CIE S 008: 2003 Iluminación de puestos de trabajo en interiores, (2003).
44. NC 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano-Vocabulario, (2007a). <http://www.nc.cubaindustria.cu>
45. NC 3001: 2007 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano-Requisitos, (2007b). <http://www.nc.cubaindustria.cu>
46. NC 3002: 2007 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano-Implementación, (2007c). <http://www.nc.cubaindustria.cu>
47. NC 871: 2011 Seguridad y salud en el trabajo - Ruido en el ambiente laboral - Requisitos higienicos sanitarios generales (2011).
48. NC ISO 9001-2015 Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos, (2015).



49. NC ISO 10018 Gestión de la Calidad, (2016).
50. Otero Maceira, C. (2019). *Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Sucursal Palmares Matanzas* [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniera Industrial, Universidad de Matanzas].
51. Palmero Sosa, Y. (2020). *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, Universidad de Matanzas].
52. Parra García, T. (2021). *La gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Evolución y tendencias en los métodos de reclutamiento y selección.* [Trabajo Fin de Grado, Universidad de Valladolid].
53. Pazmiño Ahiton, J. A., & Mera Miño, J. J. (2018). *Manual de funciones internas y profesiogramas en el Instituto de Investigaciones Tecnológicas* [Trabajo de titulación presentado como requisito para optar el título de Ingeniero en Sistemas de Calidad y Emprendimiento, Universidad de Guayaquil].
54. Perdomo Blanco, A. (2021). *Propuesta de un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en la Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas.* [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].
55. Pérez Muiños, D. (2013). *Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Breezes "Bella Costa"* [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial Universidad de Matanzas].
56. Poggi Cedeño, E. A., & Macías Barrezueta, M. (2021). Modelo de selección del personal en el departamento de Ciencias Jurídicas, Universidad Técnica de Manabí. *Revista ECA Sinergia*, XIII(1), 102-111. <https://www.revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia>
57. Prabawati, I., Meirinawati, & Oktariyanda, T. (2018). Competency-based training model for human resource management and development in public sector *Journal of Physics: IOP Conf. Series*(953).
58. Quiroa, M. (2021). Matriz de competencia. <http://economipedia.com/definiciones/matriz-de-competencia.html>
59. Quispe Mayuri, A. A. (2020). Management by labor competencies in the District Municipality of Santa Lucía, Lucanas - Ayacucho, 2019 *Journal of Global Management Sciences*, III(2), 17-23. <https://doi.org/10.32829/gms.v3i2.176>



60. Ramirez Arias, K. P. (2021). *Modelo educativo para desarrollar las competencias laborales en los estudiantes en un Instituto de Educación Superior de Lima* [Tesis para optar el grado de Maestro en Educación con Mención en Gestión de la Educación Universidad San Ignacio de Loyola, Lima].
61. Ramírez Ospina, D. E. (2015). Human capital: a vision from critical theory *Cadernos EBAPE.BR, XIII(2)*, 324-331.
62. Reyes Indio, K. A. (2021). *La gestión por competencias en la Empresa Pública UPSE* [Componente práctico de examen complejo previo a la obtención del Título de magíster en Administración Pública, Universidad estatal Península de Santa Elena].
63. Rodríguez Alva, J. P., Ortiz Puente de la Vega, J. H., Vera Zavala, G. E., Soto Carpio, J. J., & Delgado Palomino, J. A. (2016). *Satisfacción y Rotación Laboral en Personal de Empresas Mineras de Arequipa y Cusco* [Tesis para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8638>
64. Rojas, J. (2019). Capital Humano: un desglose teórico para su operatividad en organizaciones inteligentes *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, XVI (1)*, 43-54.
65. Sevilla-Rodríguez, D., Velázquez-Zaldivar, R., & Turro-Breff, A. (2022). Gestión por competencias en centros universitarios municipales, alineada a las demandas del municipio. *Revista de Ingeniería Industrial, XLIII(3)*, 1-8. <http://www.rii.cujae.edu.cu>
66. Simancas Trujillo, R. A., Silvera Sarmiento, A. d. J., Garcés Giraldo, L. F., & Hernández Palma, H. G. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia, 23(82)*, 377-388. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115008>
67. Soltura Laseria, A. (2012). La dirección estratégica de la organización basada en competencias [en línea]. <http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano>.
68. Suárez-Caimary, I. L., Bermejo-Salmon, M., & Valle-Pérez, F. L. (2020). The integrated management of human capital by competences, a necessity in the current state business context *Anuario Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales(2)*.
69. Trebilcock, A. (2013). *Eiclopedia de salud y seguridad en el trabajo*
70. Valenzuela Fabra, C. A., & Saavedra Castellanos, A. (2020). Análisis de las bases teóricas y legislativas para el diseño de los sistemas de capacitación y desarrollo en Cuba. *Revista científico - educacional de la provincia Granma, XVI*, 884-896.

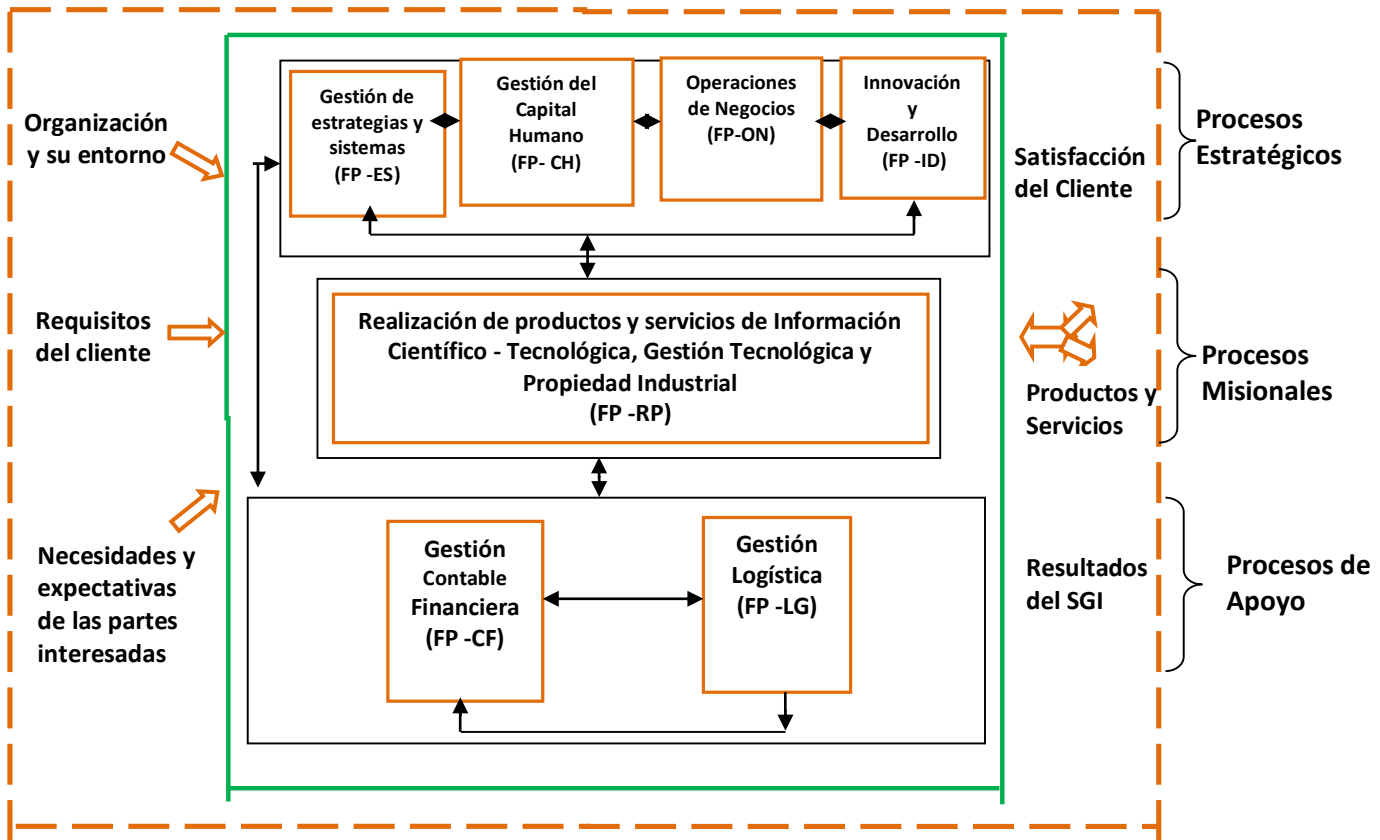


71. Vargas Fernández, T. (2002). Competencia en la formación y competencia en la gestión de talento humano <http://www.cinterfor.org.uy>
72. Documentos del VII Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular, (2016).
73. Ideas, conceptos y directrices contenidas en el informe central al VIII Congreso del Partido, (2021).
74. Yamakoshi, K. (2019). *Topic Clustering of Data Science and Analytics Job Descriptions* [Thesis presented in partial fulfillment of requirements for the degree of bachelor of science in the subject of Computer Science Trinity University].
75. Zarazúa Vilchis, J. L. (2019). Human Resources Management vs. Human Capital Management. Differences, coincidences and contradictions. *Gestión y Estrategia*(56), 37-50.
76. Zequeira Corzo, M. (2019). *Propuesta de procedimiento para perfeccionar la Evaluación del Desempeño en la EPEP-Centro* [Trabajo, Universidad de Matanzas].



Anexos

Anexo 1. Mapa de Procesos de Negocios



Fuente: documentación Empresa CIGET Matanzas, 2021.



Anexo 2. Modelo de encuesta para determinar el coeficiente de experticidad.

Ud. ha sido seleccionado como posible experto para colaborar con el grupo de investigación que trabaja en la elaboración de los profesiogramas del Grupo de Consultoría del CIGET Matanzas.

Para ello es necesario que responda una serie de aspectos de esta encuesta. Agradecemos de antemano su colaboración.

Marque con una X las características que posea como experto

Características	
Conocimiento	
Competitividad	
Disposición	
Creatividad	
Profesionalidad	
Capacidad de análisis	
Experiencia	
Intuición	
Actualización	
Colectividad	

Marque con una X en la siguiente tabla el grado de influencia que han tenido un grupo de fuentes, sobre su conocimiento acerca del tema. En caso de no haber utilizado alguna fuente marque la opción Bajo.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			
Experiencia Práctica			
Conocimientos de trabajos en Cuba			
Conocimientos de los trabajos en el extranjero			
Consultas bibliográficas			
Cursos de actualización			

Cargo que ocupa el encuestado: _____

Años de experiencia: _____



Anexo 3. Modelo de cuestionario para determinar las competencias de los puestos de trabajo.

Ud. ha sido seleccionado como experto por sus conocimientos y años de experiencia en la entidad objeto estudio para colaborar en la investigación que se está desarrollando en el Grupo de Consultoría del CIGET Matanzas.

Se le solicita que marque con una X las competencias que considera debe tener, según el nivel de conocimiento y habilidades deseado para un desempeño exitoso de la organización, el puesto de: Especialista CITMA y Consultor B.

Cargo que ocupa el encuestado: _____

Años de experiencia: _____

No.	Competencias	Puestos	
		Especialista CITMA	Consultor B
1	Orientación a los resultados		
2	Orientación al cliente		
3	Trabajo en equipo		
4	Empoderamiento		
5	Liderazgo		
6	Solución de problemas		
7	Profesionalidad		
8	Flexibilidad		
9	Mejora continua		
10	Visión estratégica		
11	Comunicación		
12	Responsabilidad		
13	Planificación y organización		
14	Capacidad para dinamizar el conocimiento y la información		
15	Creatividad e innovación		

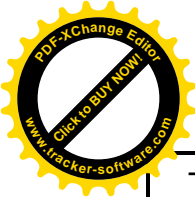
En caso de que considere otras posibles competencias, declárelas y ponga el nivel de importancia que le otorga:

Gracias por su colaboración.



Anexo 4. Profesiograma para el puesto de Especialista CITMA.

	Profesiograma Entidad: CIGET Matanzas	Folio:
		Código:
		Edición:
		Fecha:
		Página:
I. Datos generales		
Cargo	Especialista CITMA	
Área de trabajo	Grupo de Consultoría	
Proceso al que pertenece	Proceso de Producción y servicios	
Cargos que le reportan	-	
Cargos a quien reporta	Técnico B en Servicios de información	
Categoría ocupacional	Técnico	
Grupo de escala		
Salario		
II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA (OBJETIVOS, RAZÓN DE SER DEL PUESTO).		
<p>Dirigir y gestionar la actividad de ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente. Contribuir a visualizar la implementación y perfeccionamiento del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica en su ámbito de acción, logrando activa interconexión entre la demanda tecnológica del desarrollo competitivo sostenible de la producción de bienes y servicios y las posibilidades de su solución, mediante la gestión interactiva e integradora de entidades del territorio.</p>		
III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA		
a) Funciones del cargo:		
<ul style="list-style-type: none"> - Aplica o garantiza la implantación de las políticas enmarcadas dentro de la actividad de atención de la ciencia, la tecnología y el medio ambiente. - Aplica o hace cumplir las normativas, regulaciones, procedimientos y metodologías sobre las diversas temáticas rectoras del organismo. - Cumple o hace cumplir los objetivos de trabajo y criterios de medidas correspondientes del organismo. - Cumple con lo establecido en los sistemas de alcance nacional sobre aspectos de atención del organismo. - Elabora o participa en la elaboración del Plan Técnico Económico de las entidades. - Ejecuta la asignación de los presupuestos para la ejecución de los proyectos de investigación del Plan de Ciencia y Técnica de las entidades pertenecientes al Sistema Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica. - Garantiza el control de la ejecución del Plan Técnico Económico de las entidades y organizaciones superiores de dirección. - Aplica los principales indicadores que se tomarán en cuenta para conocer el progreso que experimenta cada uno de los aspectos considerados dentro del Sistema Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica. 		



- Participa como experto en la realización de exámenes, pruebas documentales u otras enmarcadas dentro del proceso de acreditación o certificación de algún aspecto concreto de atención específico del organismo.
- Participa como experto en los trabajos para la emisión nacional de pronósticos, diagnósticos e informaciones especiales sobre aspectos naturales de atención del organismo.
- Participa en la elaboración de criterios sobre proyectos de regulaciones y otros documentos que son sometidos a su consideración.
- Concibe, diseña y proyecta total o parcialmente tecnologías, equipos e instrumentales, metodologías y procedimientos para la investigación producción.
- Participa en comisiones, eventos, exposiciones científico-técnicas especializadas nacionales e internacionales.
- Cumple o hace cumplir los contratos de servicios científico-técnicos y programas de colaboración y asistencia técnica.
- Participa en grupos de trabajos multidisciplinarios.
- Participa en la realización de los trabajos especializados y complejos para la solución de problemas científico-técnicos.
- Participa en los proyectos de investigación desarrollo.
- Atiende las relaciones económicas internacionales en la esfera de la ciencia, la técnica, el medio ambiente, uso pacífico de la energía nuclear, normalización, archivística e información.
- Participa en la realización de visitas de inspección, evaluación y asesoramiento.
- Imparte cursos, conferencias, seminarios y planes de adiestramientos en su esfera de atención.
- Conoce, cumple y hace cumplir los aspectos legales y técnicos vigentes relativos a sus funciones.
- Realiza otras funciones afines específicas acorde con su nivel de complejidad.

b) Los usuarios de las tecnologías de la información deben conocer:

- Adquirir la preparación necesaria y los conocimientos de Seguridad de las TIC imprescindibles para el desempeño de su trabajo.
- Contar con la autorización expresa del jefe facultado, para obtener acceso a cualquiera de los bienes informáticos.
- Cumplir las medidas de seguridad establecidas.
- Proteger las tecnologías o la terminal de red que le ha sido asignada y colaborar en la protección de cualquier otra, para evitar que sea robada o dañada, usar la información que contiene o utilizar de manera impropia el sistema al que esté conectado.
- Contar con la autorización del jefe facultado para instalar o utilizar en las tecnologías, equipamientos, o modificar su configuración.
- Cumplir las reglas establecidas para el empleo de las contraseñas.
- Informar al dirigente facultado de cualquier anomalía de seguridad detectada.

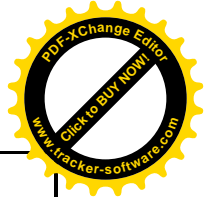
c) Calidad y Medio Ambiente:

Responder por el cumplimiento de los parámetros de Sistema de Calidad y Medio Ambiente exigidos.

IV. Matriz de Competencias para el cargo	1	2	3	4	5
Capacidad para dinamizar el conocimiento y la información					



Asimilar nuevos conocimientos y destrezas y usarlos en las actividades de atención a la ciencia, tecnología y medio ambiente				X
Captar con facilidad conceptos e información				X
Realizar estudios, proyectos de investigación y eventos regularmente				X
Buscar sistemáticamente información novedosa, registrarla, compartirla e incorporarla a su trabajo, de modo que agrega valor al mismo.				X
Creatividad e innovación				
Promover acciones de innovación y desarrollo científico – tecnológico mediante la creación de proyectos de diseños para asegurar la calidad del servicio.		X		
Lograr un estilo de trabajo novedoso				X
Aportar ideas y soluciones novedosas que al mismo tiempo son eficaces y contribuyen a un correcto funcionamiento de su tarea.				X
Comunicación				
Poseer habilidades y técnicas de comunicación en las relaciones interpersonales.				X
Dominar los idiomas fundamentales según el mercado emisor para establecer una comunicación con lenguaje claro en seminarios, proyectos de investigación, comisiones, conferencias y exposiciones científico – tecnológica de nivel nacional e internacional que el puesto requiere.				X
Percibir la necesidad y/o urgencia del cambio, transmitir la misma al resto del colectivo.				X
Ofrecer información medioambiental de manera clara y efectiva demostrando dominio del tema.				X
Trabajo en equipo				
Tener capacidad de análisis y escucha.				X
Alcanzar las metas y objetivos trazados con el trabajo en equipo y en colaboración con los demás.				X
Actuar para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación.				X
Solicitar la opinión al resto del grupo. Valorar sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados.				X
1. Saber 2. Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber				
V. Requerimientos del Cargo				
Calificación formal o escolaridad	Graduado de Nivel Superior en especialidades a fines.			
Conocimientos específicos	-Preparación en las temáticas relacionadas con las TIC y Sistemas de Gestión de la Información.			
Experiencia previa	Idoneidad demostrada			
Requisitos físicos	1.Elemental	2.Medio	3.Superior	
Buena presencia personal			X	



No tener impedimentos físicos o trastornos nerviosos		x		
Evitar el uso de prendas ostentosas			x	
Usar maquillaje discreto		x		
VI. Requisitos de personalidad	1.No exigidos	2.Bajo	3.Medio	4.Alto
Responsable				x
Comunicativo				x
Capacidad mental				x
Innovador				x
VII. Responsabilidades:				
Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo dentro de la oficina como computadora, impresora, mobiliario en general. Tiene que chequear el estado de los equipos antes mencionados cada cierto tiempo. De actuar con rigurosidad en cuanto a la objetividad de la información que brinda Cumplir todos los requerimientos exigidos en la legislación vigente de Control Interno.				
VIII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo				
Esfuerzo físico y mental				
Físico: -				
Mental: predomina el esfuerzo mental ya que tiene la necesidad de tomar decisiones, proyectar ideas, diseñar proyectos tecnológicos, innovar, entre otras actividades que requieren alta concentración.				
Ambiente laboral				
Iluminación: uso adecuado de la iluminación natural o artificial, 500 lux de nivel de iluminación general en áreas de interiores (Oficina Nacional de Normalización, 2003).				
Microclima: local limpio y debidamente climatizado con una agradable temperatura para el trabajador.				
Ruido: no exceder los 65 dB (Oficina Nacional de Normalización, 2011).				
Riesgos del puesto de trabajo: Caída al mismo nivel, contacto eléctrico, accidente automovilístico.				
Medios de protección: -				
Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral: Estrés, dolor cervical, dolor lumbar, espalda y cintura por largas jornadas de trabajo, padecimientos en las regiones del cuello, tronco y miembros superiores, varices, pérdida gradual de la visión, fatiga visual.				
Medidas fundamentales para evitar estos riesgos: Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso, estableciendo pausas para descansar la vista, la postura ya sea de pie o sentado. El plano de trabajo en la oficina debe estar situado a la altura de los codos y la altura de la mesa de trabajo debe ser un poco más baja que la altura de los codos.				
Régimen de trabajo y descanso				
Horario de trabajo: 40 horas semanales, con 8 horas laborables al día, incluye una hora de almuerzo, comprende tres días de teletrabajo a la semana.				
IX. Cultura organizacional				



Expectativas del comportamiento: Su comportamiento tiene que estar acorde a las normas establecidas de disciplina y con el Código de ética de la entidad, debe ser consecuente con todas las regulaciones legales de la corporación y del país, adquiriendo además los valores de la organización.

Clima organizacional: Lograr un colectivo donde se respire un ambiente de unidad, siendo receptivo a todas las ideas y crear un ambiente de comunicación abierta con sus trabajadores.

X. Valores compartidos:

Trabajo en equipo

Honestidad


Responsabilidad

Realizado por:	Firma	Fecha
Revisado por:	Firma	Fecha
Aprobado por:	Firma	Fecha

Fuente: elaboración propia.



Anexo 5. Profesiograma para el puesto de Consultor B.

	Profesiograma Entidad: CIGET Matanzas	Folio:
		Código:
		Edición:
		Fecha:
		Página:

I. Datos generales

Cargo	Consultor B
Área de trabajo	Grupo de Consultoría
Proceso al que pertenece	Proceso de Producción y Servicios
Cargos que le reportan	-
Cargos a quien reporta	Técnico B en Servicios de información
Categoría ocupacional	Técnico
Grupo de escala	
Salario	

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA (OBJETIVOS, RAZÓN DE SER DEL PUESTO).

Brindar servicios de asesoría especializada e independiente a empresas de diferentes industrias con el fin de encontrar soluciones a identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos, métodos y procesos, que se sustenta en innovación, la experiencia, el conocimiento, las habilidades de los profesionales, los métodos y las herramientas.

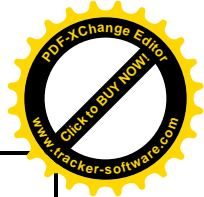
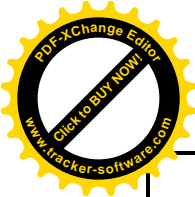
III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

a) Funciones del cargo:

- Asesora a las entidades en las temas sobre: proyección estratégica, introducción de procesos de cambios y mejora continua, estudios de procesos, dirección estratégica, mercadotecnia, gestión del conocimiento, de la calidad, del capital humano, aspectos legales contable, económicos, financieros y fiscales, tecnológicos, medio ambientales, de operaciones, control interno, de la información, evaluación y control del proceso inversionista y estudios de preinversión, negocios, legislación, de logística, riesgos, así como procedimientos gerenciales; participa en la capacitación sobre estos temas, y otros de similar complejidad.
- Participa en los procesos de identificación, solución de problemas y toma de decisiones relacionados con los temas que atiende.
- Estudia y analiza las políticas y regulaciones internas o externas que rigen el funcionamiento de las organizaciones con el fin de promover su correcta aplicación.
- Participa en la elaboración de las normas, manuales de procedimientos, manuales de procedimientos e instrucciones para la implementación de sistemas.
- Participa en la evaluación del impacto de las acciones y propuestas de modificación en las organizaciones clientes.
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

b) Los usuarios de las tecnologías de la información deben conocer:

- Adquirir la preparación necesaria y los conocimientos de Seguridad de las TIC imprescindibles



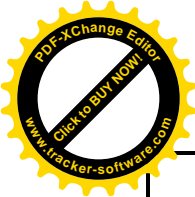
para el desempeño de su trabajo.

- Contar con la autorización expresa del jefe facultado, para obtener acceso a cualquiera de los bienes informáticos.
- Cumplir las medidas de seguridad establecidas.
- Proteger las tecnologías o la terminal de red que le ha sido asignada y colaborar en la protección de cualquier otra, para evitar que sea robada o dañada, usar la información que contiene o utilizar de manera impropia el sistema al que esté conectado.
- Contar con la autorización del jefe facultado para instalar o utilizar en las tecnologías, equipamientos, o modificar su configuración.
- Cumplir las reglas establecidas para el empleo de las contraseñas.
- Informar al dirigente facultado de cualquier anomalía de seguridad detectada.

c) Calidad y Medio Ambiente:

Responder por el cumplimiento de los parámetros de Sistema de Calidad y Medio Ambiente exigidos.

IV. Matriz de Competencias para el cargo	1	2	3	4	5
Capacidad para dinamizar el conocimiento y la información					
Asimilar nuevos conocimientos y destrezas para usarlos en las asesorías y estudios que desarrolla con las organizaciones clientes que atiende.				X	
Captar con facilidad conceptos e información				X	
Buscar sistemáticamente información novedosa, registrarla, compartirla e incorporarla a su trabajo, de modo que agregue valor al mismo.				X	
Creatividad e innovación					
Promover acciones de innovación y desarrollo mediante la creación de proyectos de diseños para asegurar la calidad del servicio a las entidades que asesora.		X			
Lograr un estilo de trabajo novedoso				X	
Proponer nuevas formas de hacer las cosas que suelen ser originales. Se arriesga a romper con los esquemas tradicionales.				X	
Aportar ideas de identificación y soluciones novedosas a problemas, que al mismo tiempo son eficaces.				X	
Profesionalidad					
Poseer los conocimientos sobre las actividades que desarrollan, en cuanto a tecnología y estándares de calidad.				X	
Mostrar habilidad y dominio en la ejecución de la actividad; obteniendo niveles de desempeño satisfactorios, lograr motivar y elevar los resultados del resto del colectivo.					X
Cooperar con otras áreas y mantener buenas relaciones, realizar su trabajo con rapidez y agilidad y garantizar el correcto desempeño.				X	
Alertar sobre posibles mejoras de procedimiento, instrucciones, etc.; en busca de elevar la calidad de producciones y el desempeño del colectivo.					X



Liderazgo				
Tener visión guiadora del futuro y capacidad para aglutinar y reactivar a sus seguidores, a través del conocimiento que posee de estos.				X
Propiciar la amplia participación y motivación de los trabajadores, lograr guiar al colectivo de manera estable, segura y armónica, alcanzar las metas y objetivos trazados.				X
Diagnosticar la situación actual del equipo en relación con las metas y el control de las actividades.			X	
Proporcionar al equipo toda la información necesaria para explicar y comprender en todo momento las razones de una decisión.				X
1. Saber 2. Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber				
V. Requerimientos del Cargo				
Calificación formal o escolaridad	Graduado de Nivel Superior en especialidades a fines.			
Conocimientos específicos	-Dominio de idioma, acreditación ante órgano facultado. -Preparación en las temáticas relacionadas con las TIC y Sistemas de Gestión de la Información.			
Experiencia previa	Idoneidad demostrada			
Requisitos físicos	1.Elemental	2.Medio	3.Superior	
Buena presencia personal			X	
No tener impedimentos físicos o trastornos nerviosos			X	
Evitar el uso de prendas ostentosas			X	
Usar maquillaje discreto		X		
VI. Requisitos de personalidad	1.No exigidos	2.Bajo	3.Medio	4.Alto
Responsable				X
Comunicativo				X
Capacidad mental				X
Innovador				X
VII. Responsabilidades:				
Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo dentro de la oficina como computadora, y mobiliario en general. Tiene que chequear el estado de los equipos antes mencionados cada cierto tiempo. De actuar con rigurosidad en cuanto a la objetividad de la información que brinda. Cumplir todos los requerimientos exigidos en la legislación vigente de Control Interno.				
VIII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo				
Esfuerzo físico y mental				
Físico: -				
Mental: predomina el esfuerzo mental ya que tiene la necesidad de tomar decisiones, proyectar ideas, innovar, asesorar, entre otras actividades que requieren alta concentración.				
Ambiente laboral:				
Iluminación: uso adecuado de la iluminación natural o artificial, 500 lux de nivel de iluminación general en áreas de interiores (Oficina Nacional de Normalización, 2003).				



Microclima: local limpio y debidamente climatizado con una agradable temperatura para el trabajador.

Ruido: no exceder los 65 dB (Oficina Nacional de Normalización, 2011).

Riesgos del puesto de trabajo: Caída al mismo nivel, contacto eléctrico, accidente automovilístico.

Medios de protección: -

Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral:

Estrés, dolor cervical, dolor lumbar, espalda y cintura por largas jornadas de trabajo, padecimientos en las regiones del cuello, tronco y miembros superiores, varices, pérdida gradual de la visión, fatiga visual.

Medidas fundamentales para evitar estos riesgos:

Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso, estableciendo pausas para descansar la vista, la postura ya sea de pie o sentado.

El plano de trabajo en la oficina debe estar situado a la altura de los codos y la altura de la mesa de trabajo debe ser un poco más baja que la altura de los codos.

Régimen de trabajo y descanso

Horario de trabajo: 40 horas semanales, con 8 horas laborables al día, incluye una hora de almuerzo, comprende tres días de teletrabajo a la semana.

IX. Cultura organizacional

Expectativas del comportamiento: Su comportamiento tiene que estar acorde a las normas establecidas de disciplina y con el Código de ética de la entidad, debe ser consecuente con todas las regulaciones legales de la corporación y del país, adquiriendo además los valores de la organización.

Clima organizacional: Lograr un colectivo donde se respire un ambiente de unidad, siendo receptivo a todas las ideas y crear un ambiente de comunicación abierta con sus trabajadores.

X. Valores compartidos:

Trabajo en equipo
Honestidad
Responsabilidad

Realizado por:	Firma	Fecha
Revisado por:	Firma	Fecha
Aprobado por:	Firma	Fecha

Fuente: elaboración propia.