



FACULTAD
DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL

Universidad de Matanzas
Facultad de Ingeniería industrial
Departamento de Ingeniería Industrial

**Título: Elaboración de profesiogramas en la Central Termoeléctrica
“Antonio Guiteras”**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial

Autora: Mairelys Betancourt Rodríguez

Tutor(a): M. Sc. Azucena González Verde

Matanzas, 2022

Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado: Elaboración de profesiogramas en la Central Termoeléctrica "Antonio Guiteras", fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por la autora Mairelys Betancourt Rodríguez, 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 que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.

Dedicatoria

A la memoria de mi abuelo José Manuel, por ser el regalo más preciado que la vida me concedió durante veintiún años; tanto amor y añoranza es inexplicable.

A mis padres, por el esfuerzo, el apoyo, la confianza y el amor incondicional. Todo lo que soy y seré, es por y para ustedes.

Agradecimientos

A mis padres, por la educación, la entrega y los sabios consejos que siempre me han brindado.

A mi hermana por enseñarme cada día a ser mejor persona y por tomarme como referente en su vida profesional. Espero seguir siendo tu ejemplo.

A mi tutora Azucena, por su comprensión, confianza y dedicación durante todo este tiempo.

A todos los maestros que durante toda mi etapa de estudio han contribuido a mi formación profesional.

A mi familia, en toda su extensión, por su ayuda y preocupación durante este proceso.

A mi novio, por soportar el estrés y los momentos de tensión que dicho trabajo conlleva.

A mis amigos, que de una manera u otra han estado para mí a lo largo de la carrera soportando mis derrumbes en los días más difíciles.

A los trabajadores de los CTE "Antonio Guiteras" por la colaboración desmedida en todo momento, contribuyendo a la culminación de esta investigación.

A mis compañeros de aula por los momentos compartidos.

A todos los que quiero y me quieren.

Gracias infinitas.

Resumen

La presente investigación se realiza en la Central Termoeléctrica “Antonio Guiteras” perteneciente a la Unión Eléctrica, tiene como objetivo elaborar los profesiogramas de los puestos claves de la UEB de Producción de dicha organización, para ello se selecciona el procedimiento de Palmero Sosa (2020), donde quedan conceptualizadas las competencias de la organización, del proceso y de los puestos de: Especialista “A” de Explotación de Centrales Eléctricas (EP), Jefe de Turno, y Operador “A” de Centrales Eléctricas, siendo las más representativas: conocimientos técnicos y tecnológicos, trabajo en equipo y enfrentamiento a riesgos . Durante el estudio se utilizan diferentes métodos y técnicas que permitieron la recopilación y análisis de la información, entre los que se destacan: el trabajo grupal, la tormenta de ideas, la revisión y análisis de documentos, entrevistas, el método Delphi y Kendall, así como el método de selección de expertos. Como resultado se elaboran los profesiogramas en los puestos de trabajo antes mencionados. La ejecución de esta investigación es de gran importancia para la entidad, ya que facilita la aplicación de la Gestión del Capital Humano por competencias.

Palabras claves: Gestión del Capital Humano por competencias, competencias laborales, matriz de competencias, profesiogramas.

Abstract

The present investigation/ research is carried out at the "Antonio Guiteras" thermoelectric plant belonging to the National Electric Union, its objective is to prepare the professions of the key positions of the U.E.B of production of said organization, for this, the procedure of Palmero Sosa (2020) is selected, where the competences of the organization, the processes and the positions of Specialist "A" of Power Plants (EP), Shift Manager, and Operator "A" of Power Plants (EP) are conceptualized, being the most representative: technical and technological knowledge, teamwork and facing risks. During the investigation, different methods and techniques were used that allowed the collection and analysis of information, among which the following stand out: group work, brainstorming, document review and analysis, interviews, the Delphi and Kendall method, as well as the expert selection method. As a result, the job descriptions are prepared in the aforementioned jobs. The execution of this investigation is of great importance for the entity, since it facilitates the application of Human Capital Management by competences.

Keywords: Human Capital Management by competences, labor competency, job competency matrix, job descriptions.

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Marco teórico referencial	6
1.1 Capital Humano	6
1.1.1 Gestión del Capital humano.....	8
1.1.2 Evolución histórica de la Gestión del Capital Humano	10
1.1.3 Rasgos y tendencias actuales de la Gestión del Capital Humano	10
1.1.4 Desafíos competitivos de la Gestión del Capital Humano	12
1.1.5 Modelos de Gestión Integrada del Capital Humano	13
1.2 Gestión por competencias laborales.....	13
1.2.1 Competencias laborales. Conceptualización.	15
1.2.2 Clasificación de las competencias laborales.....	16
1.2.3 Matriz de competencias.	17
1.2.4 Modelo de Gestión por Competencias.....	18
1.3 Análisis y descripción de los puestos de trabajo.....	19
1.3.1 Perfil profesional y Profesiograma.....	20
1.3.2 Gestión por competencias en el sector eléctrico	22
Capítulo II: Caracterización de la entidad y metodología de la investigación.	25
2.1 Caracterización de la Empresa Central Termoeléctrica “Antonio Guiteras”.....	25
2.2 Creación, evolución y caracterización de la UEB Producción “Antonio Guiteras”	29
2.3. Diagnóstico de la situación actual de los profesiogramas en la CTE “Antonio Guiteras”	35
2.4 Selección de un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas	36
Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado y análisis de los principales resultados de la investigación.	48
3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo claves pertenecientes a la UEB Producción de la CTE Antonio Guiteras.....	48
Conclusiones	64
Recomendaciones	65
Referencias bibliográficas	
Anexos	

Introducción

Una organización se compone de dos personas o más que forman un sistema estructurado diseñado para lograr metas y objetivos en común. Uno de los fines de cualquier empresa es ser competitiva en un mercado global. Para lograr lo anterior, es necesario asegurar la calidad de sus productos o servicios. De ahí que el factor humano sea indispensable para un buen funcionamiento organizacional. En efecto, la mayoría de las empresas cuentan con procesos propios de capacitación, reclutamiento y selección de personal cuyo propósito es adquirir el talento humano idóneo para cada puesto, calificarlo para las tareas, proyectos y objetivos asignados según la actividad a la que se dedique.

El éxito de una organización depende de las personas que la lideran y de quienes las siguen al poner en escena en forma conjunta sus conocimientos (el saber), sus habilidades (el hacer) y su actitud (el saber ser), ejes indispensables para conducirse hacia los objetivos trazados. Gestionar por competencias, es decir considerando el conjunto de atributos que cada ser humano posee, permite que la entidad tenga en cuenta todo el potencial de sus colaboradores, los desarrolle y retenga su valioso talento humano (Cuesta Santos, 2010).

El debido cumplimiento de funciones para cada perfil en las distintas direcciones, así como, poseer las competencias necesarias, resultan dos aspectos que pueden enriquecer o deteriorar la ejecución de los objetivos trazados para el cumplimiento de las metas de cada institución.

Una gestión de recurso humano que pueda contar con los instrumentos adecuados para seleccionar, evaluar y tomar decisiones respecto al cumplimiento de objetivos y al nivel de competencias con el cual lo realice, es una gestión organizada y eficiente, la misma que podrá tomar medidas basadas en lo observable y medible (Elizondo & Román, 2019).

La gestión por competencias es una propuesta teórico-metodológico que dota a la práctica de Gestión de Recursos Humanos (GRH) de una noción holística e integradora sobre el desempeño de las personas en el trabajo, en la cual se debe superar necesariamente la concepción taylorista; y a nivel metodológico demanda la creación de técnicas que reconstruyan la interacción compleja que existe entre las características del individuo y las características de la situación de trabajo en la organización (Fernández Alonso et al., 2015).

El primer paso que se debe realizar para una correcta Gestión por Competencias, es la elaboración de los perfiles de cargos por competencias. Éstos representan el documento básico donde se recogen de manera formal los aspectos en que debe ser competitivo el trabajador, las habilidades básicas que debe dominar para poder ocupar el cargo, las tareas que desempeñará en éste y las competencias necesarias para realizarlas de forma eficiente. Sin el perfil de cargo por

competencias, el trabajador es evaluado solamente por si hace o no su trabajo, y no por la calidad con que lo desempeña (Domínguez Rivera, 2019).

El modelo por competencias se convierte en una herramienta de carácter administrativo y gerencial que permite generar una gestión integral del talento humano basado en las competencias requeridas para un buen desempeño (Guzmán Lora et al., 2020).

Para la gestión de las organizaciones laborales en Cuba, el concepto de capital humano asumido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la Oficina Nacional de Normalización, consideraba además el componente ético, expresado en valores, lo que completaba esa integralidad del ser humano a ser gestionado, con un significado metodológico relevante en la práctica organizacional de esta contemporaneidad.

En 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).

En el Código del Trabajo y la adopción en el país de la NC ISO 9001:2015 "Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos" que en el ítems 7 hace referencia a las competencias del personal han favorecido este enfoque en las empresas cubanas (Oficina Nacional de Normalización, 2015) ,y en específico la NC ISO 10018:2016 ha posibilitado la implementación de las competencias laborales en el país, facilitando directrices para los componentes humanos que influyen en la participación activa y las competencias de las personas, y crea valor que ayuda a lograr los objetivos de la organización (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 (Partido Comunista de Cuba, 2017).

En el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba se fundamenta conceptualmente el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista hasta el año 2030, se sustentan las pautas esenciales que respaldan los objetivos de las acciones prácticas en estas esferas, de acuerdo con la evolución histórica y las condiciones contemporáneas en que tiene lugar la construcción del socialismo en el país, preservando sus finalidades estratégicas,tiene como objetivo general

asegurar la atención, protección, motivación y estabilidad del personal altamente calificado, de mayor experiencia y de difícil reemplazo acorde con su perfil profesional y científico, así como el desarrollo de los jóvenes talentos en su vida laboral; para ello propone impulsar la formación de potencial humano de alta calificación y la generación de nuevos conocimientos, se garantiza el desarrollo de las universidades y la educación en general, sus recursos humanos e infraestructura (VIII Congreso del PCC, 2021).

Con el objetivo de adecuar las regulaciones relativas a la dirección y gestión del sistema empresarial cubano, a las políticas aprobadas para la actualización del modelo económico de nuestro país, se dicta el Decreto 334-335-336 del 13 de diciembre de 2017, que establece la elaboración cuando corresponda de los profesiogramas a partir de las competencias de los puestos de trabajo.

En la actualidad el estado cubano se encuentra inmerso en un proceso de actualización de su Modelo Económico y Social como lo expresa el Decreto-Ley 34 "Del Sistema Empresarial Estatal Cubano", del 13 de abril de 2021, se regulan los principios de organización y funcionamiento de las empresas estatales, empresas filiales y las organizaciones superiores de dirección empresarial. Este Decreto-Ley tiene como objetivo flexibilizar el mecanismo para establecer la organización del sistema salarial de los trabajadores del sistema empresarial estatal cubano, de forma descentralizada (Consejo de Estado, 2021) .

La organización del sistema salarial que se apruebe considera la estructura organizativa y de dirección, el diseño y evaluación de los puestos de trabajo y garantiza los principios siguientes: equidad, diferenciación, proporcionalidad y dinámica.

Por lo planteado con anterioridad, los directivos de la Central Termoeléctrica de Matanzas son conscientes de la necesidad de que su gestión se realice por competencias, para lo cual necesita un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas, ya que actualmente se trabaja con los calificadores de cargos, lo que provoca que exista una carencia de forma general de los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que deben poseer los aspirantes a ocupar los cargos o puestos de trabajo, lo cual trae consigo ineficiencia en la gestión de las actividades claves de la gestión de recursos humanos. Constituye ello, la situación problemática de la presente investigación.

Por tanto, se define como **problema científico**:

Inexistencia de los profesiogramas en la Central Termoeléctrica "Antonio Guiteras" de Matanzas

A partir del problema científico, se plantean las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos – metodológicos que sustentan la Gestión del Capital Humano?
2. ¿Qué procedimiento es factible utilizar para el diseño de profesiogramas los puestos de trabajo de la Central Termoeléctrica “Antonio Guiteras” de Matanzas?
3. ¿Es posible elaborar los profesiogramas en los puestos de trabajo seleccionados de la Central Termoeléctrica “Antonio Guiteras” de Matanzas a partir de la aplicación del procedimiento elegido?

El **objetivo general** de la investigación consiste en elaborar los profesiogramas en la Central Termoeléctrica “Antonio Guiteras” de Matanzas, a partir de las exigencias de cada puesto de trabajo teniendo en cuenta el entorno actual.

Tareas de la investigación:

1. Desarrollo de la fundamentación teórica que sustentan la Gestión por Competencias.
2. Selección de un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en la Central Termoeléctrica “Antonio Guiteras” de Matanzas.
3. Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de profesiogramas en la Central Termoeléctrica “Antonio Guiteras” de Matanzas.

Principales métodos, técnicas y herramientas utilizadas:

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

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

Métodos empíricos: método de Selección de Expertos, método Delphi y Kendall

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

La investigación está estructurada de la forma siguiente:

Capítulo I. Marco teórico referencial: en él se abordan los fundamentos teóricos acerca de la Gestión del Capital Humano, la Gestión por Competencias y los perfiles de cargos por

competencias, mediante una amplia búsqueda bibliográfica actualizada sobre autores clásicos y de los últimos años.

Capítulo II. Caracterización de la entidad y metodología de la investigación: se realiza una breve caracterización de la entidad objeto de estudio y se expone un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas con sus etapas, fases, pasos y sub-pasos. Se describen además las técnicas y herramientas que se aplican en la investigación.

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

Se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

Fueron utilizadas un total de 48 referencias bibliográficas, de las cuales el 75% corresponden a los últimos 5 años, el 6.25% está escrita en idioma extranjero, el 37.5% corresponde a investigaciones de tesis y el 23% a artículos de revistas científicas.

Capítulo I. Marco teórico referencial

En el presente capítulo se recoge de manera sintética definiciones y criterios presentados por diferentes autores. Se elabora sobre la base de un análisis bibliográfico, el cual contribuye a la realización y aplicación de la presente investigación. Para una mejor organización y comprensión de los temas tratados se ha subdividido como muestra el hilo conductor en la figura 1.1.

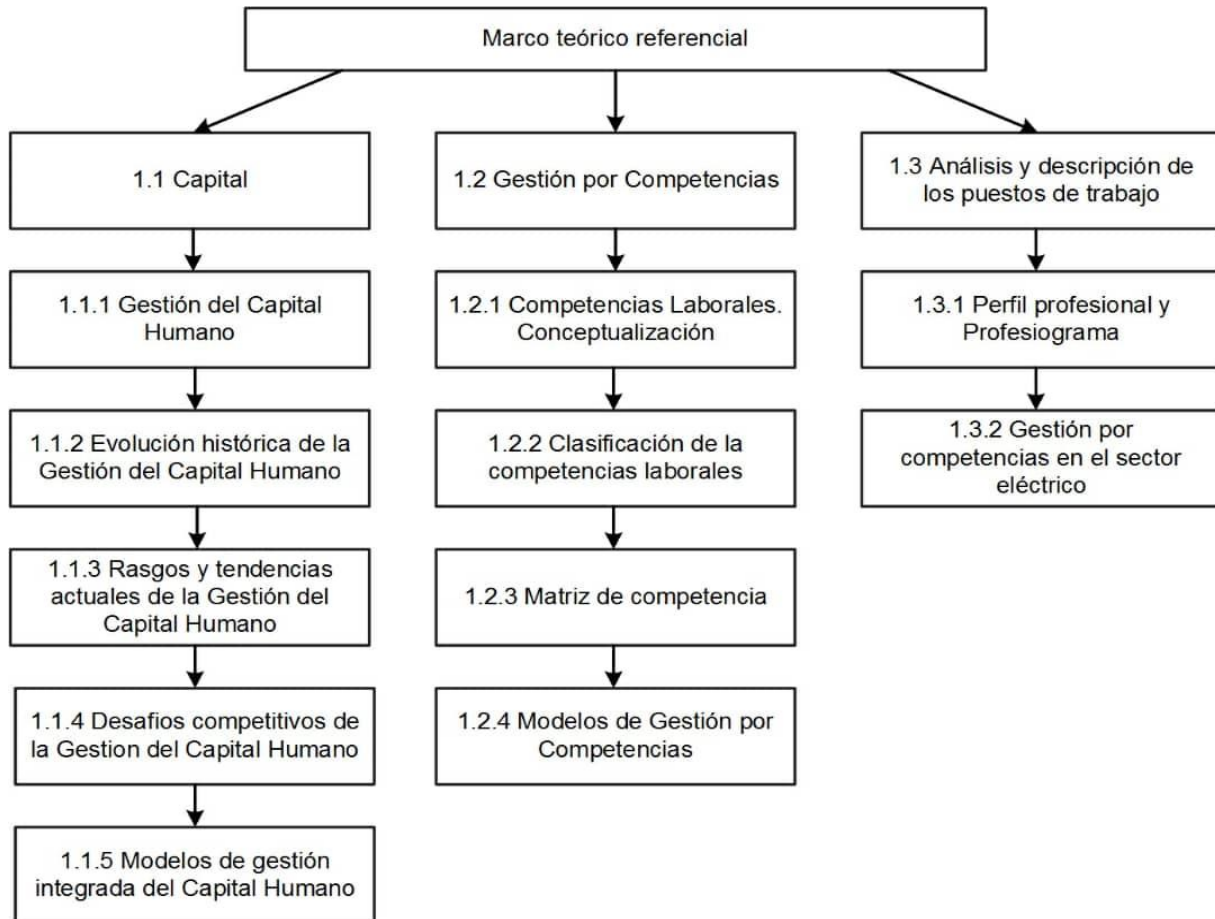


Figura 1.1. Hilo conductor del capítulo I.

Fuente: elaboración propia.

1.1 Capital Humano

El capital humano, es considerado uno de los factores más importantes para el correcto y total funcionamiento dentro de las organizaciones. El mismo posee la capacidad de mantenerse en constante evolución cognoscitiva y aprendizaje, brindándole a las empresas sus conocimientos y manifestándolos en el valor agregado de su óptimo desempeño.

En el ámbito puramente teórico de la noción de Capital Humano, se debe tener en consideración que las características y potencialidades de cada individuo son propensas al desarrollo y perfeccionamiento continuo, razón por la cual invertir en educación y entrenamiento conlleva un

aumento de las capacidades personales que, si se aplican correctamente propician un aumento en la productividad (mejor desempeño, mayor plusvalía), lo cual en última instancia genera mayores ingresos (*income*) para el individuo. (Fix, 2018)

En la tabla 1.1, se reflejan algunos criterios emitidos por diferentes autores sobre el Capital Humano:

Tabla 1.1. Definiciones sobre Capital Humano

Autores	Definiciones
Cuesta Santos, (2010)	Comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral (Cuesta Santos, 2010).
Heathfield (2014)	Es la función organizativa que trata sobre los asuntos relacionados con las personas como la compensación, la contratación, la dirección de rendimiento el desarrollo de la organización, la inocuidad, la salud los beneficios, la motivación, la comunicación, la administración, la formación y el desarrollo. (Heathfield, 2014).
Ruccio, (2015)	Es generador de todo valor en la empresa, por lo que se considera el principal activo, dado por la capacidad de superarse a sí mismo de forma permanente y aquellos que lo poseen, las personas, son por ende el recurso más competitivo. Su acertada gestión requiere lograr un aumento de la productividad en el trabajo; su retención como su desarrollo, son imprescindibles para el cumplimiento de la misión de cualquier organización, por lo que su eficiente gestión constituye la clave del éxito en la búsqueda de la excelencia empresarial (Ruccio, 2015).
Alonso Fernández et al., (2015)	Es el factor productivo con la distinción de ser el único generador y creador de valor, teniendo en cuenta aspectos socio psicológicos como las creencias, sentimientos, actitudes y disposición que posee una persona; aspectos que se reflejan en sus competencias y, por tanto, en los resultados de las instituciones (Fernández Alonso et al., 2015).
Cuesta Santos & Valencia Rodríguez, (2018)	El concepto de capital humano asumido del pensamiento de Fidel Castro, comprende economía, ciencia y conciencia ética (valores) (Cuesta Santos & Valencia Rodríguez, 2018).

Naranjo Herrera & Gallego Giraldo, (2020)	Conjunto de conocimientos, valores compartidos, competencias laborales y características demográficas del personal que labora para la empresa y que agregan, o pueden en el futuro, agregar valor (Naranjo Herrera & Gallego Giraldo, 2020).
Palmero Sosa (2020)	Es el conjunto de conocimientos, experiencias, actitudes, motivaciones y valores que posee el trabajador con la finalidad de conseguir mejores resultados, tanto personales como colectivos, con la calidad exigida (Palmero Sosa, 2020).
Sobrino Vasallo (2022)	Es la capacidad productiva de una empresa en base a la calidad de formación de sus colaboradores y su experiencia de trabajo, mientras más compenetrados estén los trabajadores con el objetivo y valores de la empresa mayor será su rendimiento (Sobrino Vasallo, 2022).

Fuente: elaboración propia.

A partir de lo planteado anteriormente, el Capital Humano es la capacidad productiva de una empresa en base a la calidad de formación de sus colaboradores. Son las habilidades, experiencias y capacidades que adquieren los trabajadores en el desempeño positivo de su tarea diaria, con el objetivo de obtener mejores resultados, tanto personales como colectivos. A mayor compenetración de los trabajadores con la organización mayor será su rendimiento.

1.1.1 Gestión del Capital humano

La gestión de recursos humanos se basa en la planificación, organización y desarrollo de todo lo concerniente a fomentar el desempeño eficiente del personal de la organización, para encontrar avances constantes, para alcanzar las metas y objetivos de la mejor forma posible.

Para ello se asume una serie de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de recursos humanos y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoria, entre otras.

Son muchas las definiciones que se han otorgado a la Gestión de Recursos Humanos (GRH) considerándola como: conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Para lograr esto es necesario primero definir las políticas de personal y sus funciones sociales en relación con los objetivos de la organización (premisa estratégica); segundo definir métodos adecuados que nos

permitan conservar y desarrollar a los recursos humanos (premisa operativa); y tercero, todo esto a través de instrumentos administrativos, reglamentarios (premisa logística) (Cuesta Santos, 2010).

Otras definiciones se muestran en la tabla 1.2.

Tabla 1.2. Conceptos de Gestión del Capital Humano.

Autores	Definiciones
Cuesta Santos (2017)	Comprende economía, ciencia y conciencia ética, lo que resulta de un importante valor metodológico en esa gestión (Cuesta Santos, 2017).
Martel Cuentas (2018)	Es un nuevo enfoque que considera a las personas como seres humanos dotados de un capital valioso. Las personas son, ahora, los nuevos socios de la organización, que aplican sus conocimientos y habilidades para garantizar el cumplimiento de los objetivos. En este nuevo enfoque, se persigue la optimización de las habilidades de las personas, su participación, creatividad y mejoramiento continuo (Cuentas Martel, 2018).
Cano (2019)	La gestión del ser humano dentro de un contexto competitivo, desafiante y cambiante es esencial para entender que el centro de la misma, es la integración de este en las esferas esenciales para una buena gestión en este ámbito, la cognitiva, afectiva, física y social (Cano, 2019).
Palmero Sosa (2020)	Se define como el conjunto de acciones realizadas por las organizaciones con el objetivo de alcanzar los mayores índices de productividad y eficiencia en las empresas, mediante los conocimientos, habilidades y capacidades desarrolladas por las personas (Palmero Sosa, 2020).
Diaz Otero (2021)	Gestión del Capital Humano es un sistema integrado por la organización y los trabajadores, que tiene como objetivo garantizar la mayor calidad posible en los resultados de la empresa (Diaz Otero, 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.

Según lo planteado la autora considera que, la gestión del capital humano es el conjunto de prácticas, conceptos y procesos implementados en las organizaciones para manejar la

productividad y la satisfacción de los colaboradores en el ambiente laboral proporcionándoles competencias más específicas enfocadas al logro de los objetivos.

1.1.2 Evolución histórica de la Gestión del Capital Humano

La Gestión del Capital Humano ha llevado adelante una extraordinaria evolución a lo largo de la historia tal y como se muestra en la figura 1.2.

Actualmente el capital humano representa el factor más importante para lograr el éxito en cualquier organización, ya que permite la realización de sus metas, eleva su papel a una posición estratégica y deja obsoleto el enfoque tayloriano que lo definía como uno más dentro de los factores productivos, cuya principal y única motivación era económica. El capital humano es la condición económica de las personas como fuerza de trabajo insertada en determinada organización laboral, no hay despensalización o negación de la individualidad y el subjetivismo, todo lo contrario, se considera la esencia humana de las personas en el trabajo, dada por el conjunto de sus relaciones sociales, que también abarca a esa organización laboral (Sánchez Labrada, 2019).

1.1.3 Rasgos y tendencias actuales de la Gestión del Capital Humano

Los rasgos y tendencias fundamentales de la actual Gestión de los Recursos Humanos (GRH), a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el Siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GRH.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de
- GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibilite 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 técnico científico, al poseer 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.

<p>200 Época prehispánica</p>	<p>Surge el trabajo en grupo, existe la diferencia de sexos y se cataloga el trabajo como algo valioso existía la esclavitud del esclavo podría realizar trabajos por su cuenta propia</p>
<p>475 Edad Media</p>	<p>El proceso de trabajo se caracterizó por su poca complejidad desde el punto de vista tecnológico, además se dio el nacimiento al adiestramiento de aprendices y a los sindicatos y uniones obreras</p>
<p>1520 Época Colonial</p>	<p>Surgen las encomiendas y las primeras huelgas</p>
<p>1810 Independencia</p>	<p>En esa madrugada el cura Miguel Hidalgo y Costilla incito a la rebelión contra la corona española que había dominado el país por casi 300 años</p>
<p>1880 Sistema fabril de Producción</p>	<p>Surgió la reglamentación de la conducta con base en la interdependencia de tareas y posiciones. Se promulgan leyes de compensación para los trabajadores a fin de proveer pagos de indemnización por las lesiones sufridas en accidentes de trabajo</p>
<p>1890 Sistema de producción masiva</p>	<p>Estandarización en líneas de producción. Se crean normas de trabajo para evaluar la eficiencia de los trabajadores y para dar incentivos económicos al trabajador</p>
<p>1910 La revolución</p>	<p>Un pequeño grupo controlaba la industria y el comercio mientras la mayoría vivía en la pobreza, no había elecciones libres ni manera en que los ciudadanos participaran en la vida política del país, aparecen los talleres y las fabricas</p>
<p>1913 Desarrollo de la Psicología</p>	<p>Se empieza a conocer al individuo.se comienza a investigar y se hacen pruebas de selección, se conoce al individuo en su medio social</p>
<p>1970 Primera vez término De administración</p>	<p>Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración a través de la coordinación, dirección, por lo tanto el mejor empleo de los recursos humanos</p>
<p>1980 La administración llega a la madurez</p>	<p>La administración de recursos humanos llega a su madurez estableciendo áreas administrativas, como: capacitación, sueldos y salarios contratación y empleo</p>
<p>1989 Nace en el ámbito empresarial</p>	<p>Debido al crecimiento y complejidad de las organizaciones ,pues las mismas deseaban que las relaciones laborales se sensibilizaran, con las necesidades de estas, la de los trabajadores de la sociedad</p>
<p>XX Finales</p>	<p>Surge el concepto de Capital Humano, a partir de estudios empíricos sobre el crecimiento económico expuestos por el economista Gary Stanley Becker, en dichos estudios concluye que el tesoro mas importante para cualquier sociedad es el capital humano</p>
<p>XXI 2000- actualidad</p>	<p>Se consolida la acogida del concepto de capital humano y su gestión, por destacadas instituciones consultoras, académicos y empresarios de éxitos</p>

Figura 1.2. Evolución histórica de la Gestión del Capital Humano.

Fuente: Sobrino Vasallo, (2022)

Otras tendencias globales que impactan fuertemente en la GRH son:

- A las empresas les resultará 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 (Díaz Otero, 2021).

1.1.4 Desafíos competitivos de la Gestión del Capital Humano

Los desafíos para Cuba en el ámbito de la gestión del capital humano están asociados a los argumentos antes expresados por períodos en su historicidad reciente, comprendidos por las tendencias principales en la gestión, así como con los problemas a enfrentar, y derivados de los expertos tutelados y de la observación de uno de los autores mediante consultoría empresarial en Cuba y docencia a directores de empresas, señalada al introducir este artículo, y se expresan de la manera siguiente:

1. Fortalecer la Organización del Trabajo en las organizaciones laborales y en particular en las empresas, como base técnica esencial de la Gestión del Capital Humano.
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 RH, 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 Capital Humano asumido en Cuba y del sistema referente de Gestión del Capital Humano comprendido en las NC 3000-3002: 2007 (Cuesta Santos & Valencia Rodríguez, 2018).

1.1.5 Modelos de Gestión Integrada del Capital Humano

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH), según (Oficina Nacional de Normalización, 2007) es la concepción más actual, basada en las competencias laborales y está integrado por diferentes módulos o subsistemas que se complementan y colocan al hombre como centro de la gestión; de este modo, todos los módulos restantes parten de este como un referente obligado. Los restantes modelos son; selección e integración; organización del trabajo; capacitación y desarrollo; seguridad y salud en el trabajo; estimulación moral y material; comunicación institucional; autocontrol y evaluación del desempeño (Oficina Nacional de Normalización, 2015).

La ejecución del SGICH en las organizaciones es de gran importancia pues, al ser un conjunto de políticas, metas y objetivos que permiten la integración del Capital Humano con la empresa, da lugar a un proceso continuo de capacitación de los trabajadores, el cual les permite ocupar cargos de amplio perfil y da lugar a las competencias laborales, por eso es necesario conocer sobre la gestión por competencias.

El conjunto de proceso que integran el sistema de GCH donde las políticas y procesos claves tributan a la estrategia de la organización o empresa, tienen como centro las competencias laborales como se muestra en la figura 1.3.

1.2 Gestión por competencias laborales

La gestión por competencias puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia, tales como: la alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos, la sustitución urgente de las descripciones de cargo como eje de la gestión de los recursos humanos, la evaluación del desempeño, la compensación justa con base en el aporte de valor agregado y la erradicación de la vieja, costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.

Existen múltiples y variadas definiciones en cuanto a la gestión por competencias. En la tabla 1.3 se muestran las principales definiciones de gestión por competencias dadas por los diferentes autores.

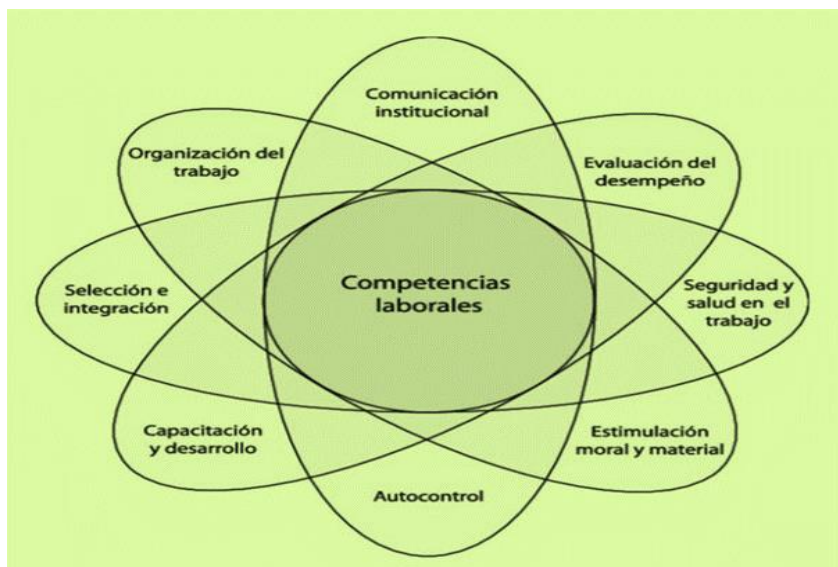


Figura 1.3. Modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

Fuente: NC: 3000 (2007)

Tabla 1.3. Definiciones de gestión por competencias.

Autores	Conceptos
Muñoz Cruz (2017)	Es una herramienta que poseen las organizaciones y permite gestionar un conjunto de políticas, decisiones y procedimientos, teniendo en cuenta las relaciones con el entorno interno y externo, con el fin de obtener un desempeño exitoso de los trabajadores en el logro de los objetivos (Muñoz Cruz, 2017).
Sánchez Labrada (2019)	Es un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la organización, constituye una de las herramientas principales en el desarrollo del capital humano (Sánchez Labrada, 2019).
Domínguez Rivera (2019)	Es el conjunto de metas, normativas y herramientas competitivas que permite integrar internamente los procesos para alcanzar el buen funcionamiento y desempeño de la productividad teniendo presente la interacción con el entorno (Domínguez Rivera, 2019).
Fundora Morejón (2020)	Se entiende por la capacidad que tiene cada empresa o institución para mover inteligentemente su plantilla, eleva el nivel de exigencia, compromiso y cumplimiento de las actividades y funciones de sus

	trabajadores, provocando así una mayor competencia interna (Fundora Morejón, 2020).
Rock Content (2021)	Es el conjunto de prácticas, conceptos y procesos implementados en las organizaciones para manejar la productividad y la satisfacción de los colaboradores en el ambiente laboral (Rock Content, 2021).

Fuente: elaboración propia.

Se resume que la Gestión por Competencias es un proceso que permite identificar las habilidades y capacidades necesarias que se deben tener para ocupar un puesto o cargo de trabajo en la empresa, provocando así un mayor desarrollo del potencial y dando lugar a las competencias laborales. Constituye una herramienta eficaz para la gestión del cambio, es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente.

1.2.1 Competencias laborales. Conceptualización.

Las competencias laborales son las habilidades que posee una persona para cumplir con sus tareas de manera ágil, completa y eficaz. A la hora de reclutar posibles candidatos, una empresa contempla una serie de requerimientos competitivos, personales y sociales en los perfiles de los aspirantes, para considerar que alguien está capacitado para determinado puesto (CognosOnline, 2021).

En la tabla 1.4 se muestran algunas definiciones de competencias laborales dadas por diferentes autores.

Tabla 1.4. Definiciones de Competencias Laborales.

Autores	Definiciones
NC 3000-3002 (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 correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización (Oficina Nacional de Normalización, 2007).
Castillo (2017)	Conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la organización pretende desarrollar y/o reconocer entre sus empleados de cara a la consecución de los objetivos empresariales (Castillo Galeón, 2017).

Morales Cartaya (2019)	Hacen referencia a las habilidades, actitudes y conocimientos que necesita tener un empleado para ocupar un cargo y desempeñar exitosamente las funciones que le han sido asignadas (Morales Cartaya, 2019).
Palmero Sosa (2020)	Son el conjunto de talentos, características personales, conocimientos, destrezas y habilidades del trabajador, que le permite al trabajador lograr rendimientos óptimos en el trabajo y a la organización (Palmero Sosa, 2020).
Borges Palmero (2022)	Son capacidades efectivas para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, es un conjunto de actitudes, conocimientos, habilidades, y comprensión, no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada (Borges Palmero, 2022).

Fuente: elaboración propia.

La autora resume que, las competencias laborales son los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el correcto desempeño eficiente y eficaz de una determinada actividad laboral. Serie de conductas que promueven exitosamente el desempeño tanto del individuo como de la empresa.

1.2.2 Clasificación de las competencias laborales

Competencias laborales básicas: como su nombre lo dice, las competencias laborales básicas son las habilidades esenciales que tiene una persona. Este tipo de competencias suelen ser universales, y abarcan una serie de conocimientos que son adquiridos por una persona desde muy temprana edad y que se afianzan con la educación formal. Algunos ejemplos son la lectura, la escritura, las matemáticas, la gramática, entre otros. De estas, se derivan dos subgrupos.

Competencias personales: en este subgrupo entran las aptitudes que se aprenden con la educación formal, como lo son las operaciones básicas de la matemática, la lectura, la escritura, entre otros.

Competencias sociales: a este grupo pertenecen aquellas destrezas que se relacionan con la conducta básica y la interacción con el otro, como lo son los modales, la comunicación y la sana convivencia.

Competencias laborales genéricas: las competencias laborales genéricas o transversales, son competencias profesionales que abarcan los aspectos generales del mundo corporativo. Estas competencias están estrechamente relacionadas con el pensamiento creativo y la inteligencia emocional, y van a ser útiles en cualquier disciplina o campo laboral. Una persona que posea competencias laborales genéricas se caracteriza por tener una personalidad proactiva y creativa. Otras cualidades serían la adaptabilidad, la comunicación, el trabajo en equipo, la solución de conflictos, el gusto por el aprendizaje, la planificación y gestión, la orientación a resultados.

Competencias laborales específicas: como su nombre lo indica, estas habilidades van hacia lo específico. Mientras que en las competencias laborales genéricas hablábamos de destrezas que se enfocan más en el ambiente corporativo, estas competencias se relacionan con el conocimiento y el oficio en concreto (CognosOnline, 2021).

1.2.3 Matriz de competencias.

Una Matriz de Competencia Laboral es un documento que contiene la descripción de las competencias laborales esenciales a una ocupación o cargo, las cuales, a su vez, están subdivididas en unidades de competencias, presentadas de manera jerárquica y lógica, que permite mostrar los comportamientos que integran las competencias incluidas en profesionales. Las unidades de competencia son:

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.

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

Querer - Hacer: conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

Poder - Hacer: conjunto de factores relacionados con el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje (Comunidad Latina de estudiantes de Negocios, 2015).

Mediante la matriz de competencias se puede demostrar que habilidades y competencias faltan o están mal distribuidas lo cual ayuda a ver las necesidades de formación y entrenamiento necesarios para cubrir la falta de estos.

Existe un enfoque de mayor complejidad para la elaboración de la matriz de competencias laborales que se alinea a la GCH y que permite que las personas posean superiores conocimientos, habilidades y actitudes, en la tabla 1.5 se muestran los elementos que lo componen (Jorge Acosta et al., 2003).

Tabla 1.5. Elementos de la Matriz de competencias.

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 (2003).

1.2.4 Modelo de Gestión por Competencias

El modelo de gestión por competencia señala la disolución de los procesos de gestión tradicionales implementados en las empresas. Hacer gestión se convierte entonces en la misma acción de administrar, identificar y desarrollar competencias personales, al detectar óptimos comportamientos los cuales vayan acorde con los objetivos estratégicos de la empresa.

Como modelo gerencial, se busca evaluar por cada puesto de trabajo, las competencias específicas desarrolladas, y contempla la aparición y desarrollo de capacidades adicionales requeridas para el desarrollo profesional y personal de cada empleado (Guzmán Lora et al., 2020).

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

- **Conductista:** se originó en los Estados Unidos de Norte América. Este modelo toma como referencia para la construcción de competencias a los trabajadores y gerentes más aptos, incentivando en los demás un desempeño superior.
- **Funcional:** tiene origen en Inglaterra y toma como punto de partida el análisis funcional. Está basado en normas de rendimiento desarrolladas y convenidas por las empresas. Sus normas se basan en resultados, en el rendimiento real del trabajo.
- **Constructivista:** está basado en competencias desarrolladas mediante procesos de aprendizaje ante diversos problemas. Se originó en Francia. Parte del supuesto de que en la empresa se produce un conjunto de problemas que hay que resolver con la construcción de competencias a partir de resultados de aprendizaje, esto hace que incluya a las personas menos calificadas (Sánchez Labrada, 2019).

1.3 Análisis y descripción de los puestos de trabajo.

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente). La remuneración continúa ocupando un lugar privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, al ser precisamente el puesto de trabajo ocupado, uno de los principales determinantes del monto económico a recibir (Sánchez Labrada, 2019).

Las técnicas de descripción y análisis de puestos de trabajo 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 Ahitón & Mera Miño, 2018).

El análisis de los puestos de trabajo no es más que el proceso que describe y registra el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos, actividades y las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo. Y, por otra parte, la descripción de un puesto de trabajo es la narración detallada de lo que se hace en el puesto de trabajo (Medina Cerezo & Plaza Guevara, 2018).

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la GRH. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización. (Figura 1.5).



Figura 1.5. Análisis y diseño de puestos.

Fuente: Cuesta Santos (2010)

Según las definiciones planteadas anteriormente, la autora determina que el análisis y descripción de los puestos de trabajo es una herramienta básica de la Gestión del Capital Humano. El análisis es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido y aspectos y condiciones que lo rodean, y la correspondiente descripción es un documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

1.3.1 Perfil profesional y Profesiograma

El perfil de cargo o profesiograma, resultante de la actividad clave de análisis y descripción de puestos de trabajo, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico organizativa en la gestión de capital humano. A partir del análisis y descripción de puestos de trabajo se elabora el Profesiograma de cargos que constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto (Sánchez Labrada, 2019).

En la tabla 1.6 se muestran diferentes criterios de autores con respecto a los profesiogramas.

Tabla 1.6. Criterios de autores con respecto a los profesiogramas

Autores	Definiciones
López Enríquez (2017)	Es un documento técnico – administrativo que organiza sistemáticamente las conexiones de un puesto de trabajo desde tres puntos de vista: el de Gestión del Talento Humano, el de Seguridad Laboral y el de Salud Ocupacional, en el cual se resumen las los deberes y responsabilidades relacionadas con la aptitudes y capacidades requeridas para un puesto de trabajo existente en una organización y que cumple un trabajador en una determinada empresa (López Enríquez, 2017).
Pazmiño Ahitón & Mera Miño (2018)	Consiste en un documento que organiza las conexiones técnico-organizativas y de riesgos laborales, en el que se resumen las aptitudes y capacidades que deben reunir los aspirantes ideales de los puestos de trabajo que se necesitan en toda entidad; así como las que realmente cumplen los trabajadores que los desempeñan o que aspiran a ello (Pazmiño Ahitón & Mera Miño, 2018).
Sánchez Naula (2018)	Es un documento esencial de conexión técnico- organizativo que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante de cada puesto y que es el resultante clave del análisis de las actividades y de la descripción de puestos de trabajo ya que brinda una herramienta para reducir y prevenir riesgos laborales dentro de la organización. Son de vital

		importancia ya que facilitan la gestión del talento humano permitiendo realizar una adecuada contratación (Sánchez Naula, 2018).
EAE Business School (2018)		Es un documento muy útil para el departamento de recursos humanos, que además se puede modificar en función de las necesidades de cada puesto vacante dentro de la empresa (EAE Business School, 2018).
Palmero (2020)	Sosa	Describe las características y habilidades requeridas para el desempeño ocupacional, así como el profesiograma resume las descripciones de las competencias del puesto, funciones, responsabilidades, riesgos y otros elementos (Palmero Sosa, 2020).
Fraga (2022)	Ruiz	Constituye una herramienta para la selección, evaluación del desempeño profesional del capital humano como competente, buscando los resultados deseados y la determinación de sus necesidades de formación y capacitación (Fraga Ruiz, 2022).

Fuente: elaboración propia.

La autora define el termino profesiograma como un documento que caracteriza el puesto de trabajo y en el se incluyen todas las actividades, detalles, capacidades y aptitudes propias que debe tener una persona que aspira a ser seleccionada para un puesto en específico. Contempla todo lo relacionado con el puesto de trabajo en sí.

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

- a) Conocer: Las áreas de trabajo de la institución, los procesos, las tareas y actividades; y por ende los riesgos presentes, es decir un conocimiento de la organización en general.
- b) Analizar: Lo que el grupo implementador conoce, planificar el trabajo, las actividades, hacer recorridos, visitar los puestos, priorizar actividades.
- c) Ejecutar: Toma en cuenta los riesgos, las políticas internas, normativa legal vigente y medidas preventivas dictadas (López Enríquez, 2017).

Los puestos de trabajo y las empresas no son iguales, por esta razón el profesiograma es propio de cada institución y se diseña a partir de la necesidad de caracterizar los cargos y de determinar las condiciones que deben tener los trabajadores que los desempeñarán (López Enríquez, 2017).

Los beneficios de la Implementación de los Profesiogramas para la Gestión del Talento Humano son:

- Planeación adecuada de los recursos humanos requeridos.
- Permite establecer los criterios para la selección y contratación de las personas idóneas para cada cargo vacante.

- Es una guía importante en los procesos de inducción del nuevo colaborador.
- Garantiza que cada persona sea adecuadamente ubicada de acuerdo tanto a su perfil como a sus posibles restricciones médicas.
- Ayuda a identificar necesidades de capacitación.
- Proporciona bases importantes para la realización de la evaluación del desempeño laboral (Pérez Rodríguez, 2019).

Expuestos los criterios anteriores se concluye que un profesiograma es un método efectivo de recopilación de los requisitos y calificaciones personales para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución, es la clave para describir comportamientos y predecir el éxito en el desempeño de un colaborador y cómo cada cual, desde su puesto, debe contribuir al logro de los objetivos de la empresa

Además, se llega a la conclusión de que la elaboración de los profesiogramas constituye una herramienta para la selección y evaluación del desempeño profesional del capital humano como competente, buscando los resultados deseados y la determinación de sus necesidades de formación y capacitación.

1.3.2 Gestión por competencias en el sector eléctrico

La escasez de mano de obra calificada es, en el caso de las empresas del sector eléctrico, un auténtico desafío en todo el mundo. Al tener en cuenta la creciente demanda global de energía, las empresas tendrán que aumentar sus plantillas para cumplir sus objetivos de producción y seguir siendo competitivas. Por tanto, el desarrollo de estrategias de recursos humanos que ayuden a atraer a nuevos reclutados, la transferencia de conocimientos de los empleados que se jubilan así como la retención de una plantilla experimentada y de sus conocimientos y habilidades, se hace cada vez más esencial de cara al futuro del sector (Goiriena et al., 2018)

Las empresas eléctricas, en su empeño de prestar un excelente servicio hacen esfuerzos sostenidos en preparar eficientemente a su personal con las competencias que requiere el puesto actual y el que ocupará en el futuro; haciendo un juicio histórico, en el pasado las definiciones sólo se referían a categorías como: trabajador, empleado, capataz, supervisor y gerente, se refleja así, el estado de la organización del trabajo. Con el tiempo las clasificaciones evolucionaron en forma compleja hasta llegar a lo que se conoce hoy como análisis de puestos de trabajo, de modo que se especifican las características educativas, habilidades, conocimientos, destrezas, aún condiciones físicas del candidato a ocupar el cargo.

Los sistemas de gestión del recurso humano basados en competencia, facilitan la ejecución de las funciones de la administración de talento, entre ellas: la selección, la determinación del

entrenamiento, la supervisión, el trabajo en equipo, el desempeño, la remuneración y la promoción del personal. Las competencias facilitan un marco de criterios que pueden introducir algunas variaciones: el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para la organización, diferenciando las competencias personales de las técnicas.

Con relación a lo planteado, para realizar un proceso de selección basado en competencias las empresas eléctricas, requieren de un instrumento de evaluación por competencias vinculado a la necesidad de la dirección que especifique las funciones, responsabilidades y tareas asignadas a cada rol, donde el enlace de ambos se convierta en un lenguaje común entre la gerencia con su personal.

Las empresas eléctricas pensando en ser cada día más competitivas dentro del entorno, inician un proceso de entrenamiento, concepto éste que integra dos elementos: el conocimiento, como activo fundamental (competencias) y la posibilidad de generar continuamente cambios e innovaciones, enfoque que se traduce en un modelo diferente comprometido con una nueva forma de aprendizaje, que permite manejar exitosamente las técnicas de trabajo. Aprender no significa únicamente adquirir y acumular conocimientos, sino ser capaz de transformarse con base a lo aprendido, considerando como misión: Proveer a sus clientes un servicio de electricidad de alta calidad, al menor precio posible, con un capital humano entusiasta y productivo, con proveedores comprometidos, generando una justa rentabilidad para el accionista.

Se tiene como precedente en la CTE Antonio Guiteras, la investigación realizada por Mola de Armas (2019) en la UEB Mantenimiento, referente a la elaboración de perfiles de cargo por competencias para los puestos claves en el proceso de Mantenimiento (Mola de Armas, 2019).

Conclusiones parciales

1. La gestión de los recursos humanos es un conjunto de acciones llevadas a cabo por la empresa con el objetivo de alcanzar mayor productividad y eficiencia mediante los conocimientos, habilidades y capacidades desarrolladas por las personas, ofreciendo bienestar a los empleados y mejora en el rendimiento del trabajo.
2. La Gestión por Competencias es un proceso que permite identificar las habilidades y capacidades necesarias que se deben tener para ocupar un puesto o cargo de trabajo en la empresa, al provocar un mayor desarrollo del potencial y dar lugar a las competencias laborales.

3. El análisis y descripción del puesto de trabajo es un método que consiste en la obtención de información acerca de las actividades y funciones de un puesto de trabajo. Proporciona los datos suficientes para elaborar el perfil por competencias.
4. La elaboración de los profesiogramas constituye una herramienta para la selección y evaluación del desempeño profesional del capital humano como competente, buscando los resultados deseados y la determinación de sus necesidades de formación y capacitación.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y metodología de la investigación.

En el presente capítulo se presenta la caracterización de UEB de Producción y la Empresa Central Termoeléctrica Antonio Guiteras a la cual pertenece. Se especifica y se describe la metodología a aplicar en la investigación para el diseño de profesiogramas de los puestos: BTG de Turbina, BTG de Caldera y Operador de cuadro eléctrico, con el objetivo de dar solución al problema científico planteado sobre las bases conceptuales identificadas en el marco teórico referencial.

2.1 Caracterización de la Empresa Central Termoeléctrica "Antonio Guiteras"

La Empresa Central Termoeléctrica "Antonio Guiteras" está ubicada en Ave. Zona Industrial s/n, Final, Versalles, Reparto Dubrocq y cuenta con un Director General al que se le subordinan Directores de Regulación y Control y directores de UEB, que incluye la UEB de Producción Antonio Guiteras.

La CTE resulta unitariamente la planta más grande del país. Es por demás, la más eficiente y estable pues registra el menor consumo específico de combustible para producir electricidad y el más bajo gasto para realizar sus propias operaciones.

Durante los años 2015, 2016 y 2017 la más eficiente unidad generadora en la nación cubana sobre cumplió los planes técnico-económicos de entrega, y alcanzó el mayor acumulado para períodos similares en el corriente milenio.

Actualmente por las constantes fallas de su caldera y en sistemas automatizados de sus maquinarias, la Guiteras se ha visto obligada a detener sus operaciones reiteradamente en los últimos meses, y las labores de reparación realizadas no han podido corregir de forma duradera los desperfectos de su sobreexplotada tecnología.

Misión de la Central Termoeléctrica "Antonio Guiteras"

Transformar la energía del combustible en energía eléctrica cumpliendo con los indicadores de eficiencia y afectación mínima al medio ambiente.

Visión de la Central Termoeléctrica "Antonio Guiteras"

Ser la Central Termoeléctrica más eficiente del país, generando con alta disponibilidad, maniobrabilidad y confiabilidad.

Política de la Calidad en la Empresa Central Termoeléctrica "Antonio Guiteras"

Es política de la Empresa Central Termoeléctrica "Antonio Guiteras" brindar el servicio de generación de energía eléctrica y su entrega al Sistema Electro energético Nacional con la calidad contratada, proporcionando un servicio eléctrico que satisfaga los requisitos del cliente y demás

partes interesadas y, los legales y reglamentarios vigentes aplicables; promoviendo el desarrollo y bienestar de los recursos humanos, bajo su control.

La alta dirección convencida de la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, que actúe como una herramienta preventiva, toma como referencia la norma cubana (NC-ISO 9001, 2015) que se establecen en el Sistema de Gestión de la Calidad implementado, y declara su compromiso de cumplir los requisitos aplicables y de mejora continua de su producto.

Por su importancia, la dirección de la Empresa prioriza la gestión de:

- el desarrollo del Capital Humano y la comunicación efectiva con las partes interesadas,
- la innovación tecnológica,
- la planificación y ejecución óptima de los mantenimientos,
- la atención a la Seguridad y Salud en el trabajo,
- la preservación del Medio Ambiente,
- el desempeño energético en la utilización de la energía y
- el uso confiable de la metrología.

Esta Política es compatible con el contexto y la estructura organizativa de la Empresa, y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad en todos los niveles y funciones de la misma.

Su objeto Empresarial es Generar y Suministrar energía eléctrica, está aprobado en la Resolución No. 788 del 26 de noviembre del año 2013 del Ministerio de Economía y Planificación.

Conforme dispone la Resolución No. 28 del Ministerio de Economía y Planificación de 28 de abril del año 2021, la entidad, además de su objeto social, puede realizar actividades secundarias, consideradas estas como cualquier actividad lícita de producción, comercialización y de prestación de servicios, siempre que cumpla la legislación vigente.

ARTICULO NO. 5: En cumplimiento a la norma antes enunciada, el Consejo de Dirección de la Empresa aprobó como actividades secundarias las que fueron implementadas a través de la Resolución No 280 de 24 de junio del año 2021:

- a) Prestar servicios en consultoría en dirección y planificación de mantenimiento industrial.
- b) Realizar estudios de diagnóstico industrial de calderas y equipos rotatorios.
- c) Realizar la comercialización mayorista de excedente de agua desmineralizada, vapor e hidrogeno, así como escoria residual de las calderas y residuales de la producción de agua desmineralizada.
- d) Prestar servicios de calibración de equipos de medición.

- e) Prestar servicios técnicos especializados químicos.
- f) Comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lento movimiento.
- g) Comercializar de forma mayorista los desechos reciclables ferrosos y no ferrosos generados de procesos productivos y de prestación de servicios desechos no metálicos, chatarra, que no puedan ser reutilizados dentro de la propia entidad o en el sistema al que pertenece, a la Unión de Empresas de Recuperación de Materia Primas.
- h) Comercializar de forma mayorista recursos y materiales contenidos en sus existencias que sean necesarios para la continuidad del proceso productivo entre las Empresas Eléctricas y Termoeléctricas, integrada a la Unión Eléctrica.
- i) Brindar servicios de transportación a sus trabajadores con transporte propio o arrendado.
- j) Vender materiales para los procesos inversionistas y de mantenimiento, a los terceros que se contratan para la ejecución de los mismos.
- k) Brindar servicios gastronómicos de alimentación social, comedor, otras actividades como cafetería con alimentos ligeros solo para trabajadores.
- l) Utilizar locales para almacenaje de producto en concepto de arrendatarios.
- m) Contratar servicios de mantenimiento constructivo, jardinería, limpieza y otros de similar naturaleza a trabajadores de la entidad, para que los realicen fuera de su jornada laboral, en actividades distintas a las definidas en sus contratos de trabajo.

2.1.1 Procesos de la Central Termoeléctrica "Antonio Guiteras"

En la CTE Antonio Guiteras se encuentran definidos 29 procesos, distribuidos en procesos fundamentales, estratégicos y de apoyo.

En la figura 2.1 se muestra la distribución de dichos procesos en las tres ramas fundamentales.

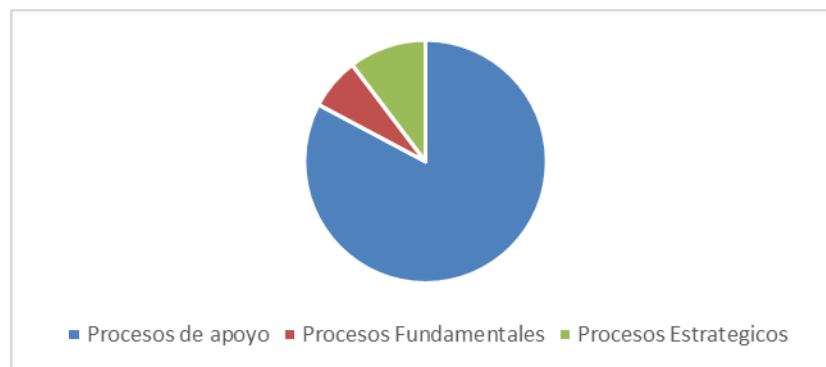


Figura 2.1. Clasificación de los procesos.

Fuente: elaboración propia.

En la figura 2.2 se muestra el mapa de procesos, donde aparece la interacción entre los mismos; cada proceso tiene definido los objetivos y recursos a emplear para desarrollar el trabajo, y los indicadores para la medición de la eficacia

2.1.2 Estructura Organizativa

La CTE "Antonio Guiteras" cuenta con una Dirección General a la que se le subordinan tres Áreas de Regulación y Control y siete Unidades Empresariales de Base; para una mejor comprensión en la figura 2.3 se muestra la estructura organizativa de la misma.

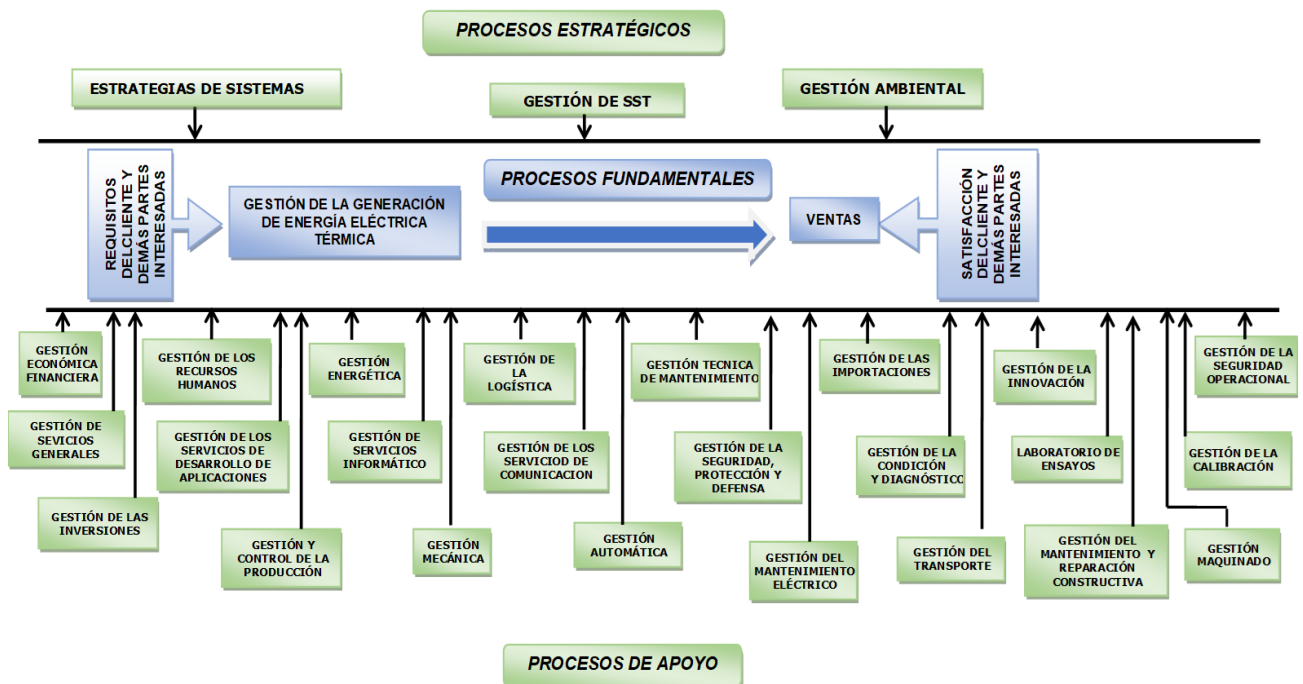


Figura 2.2: Mapa de procesos.

Fuente. Manual de calidad de la CTE Antonio Guiteras

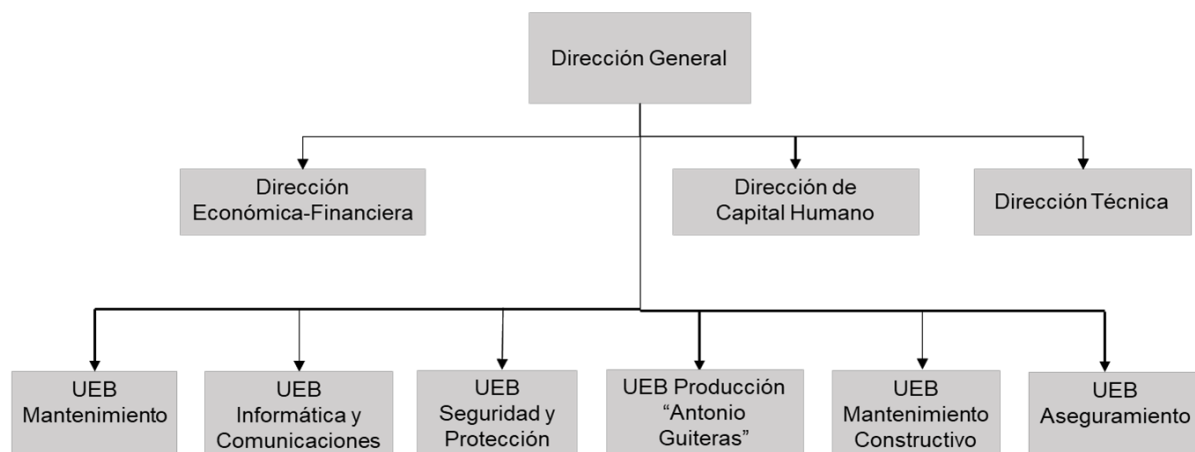


Figura 2.3: Estructura organizativa de la Central Termoeléctrica "Antonio Guiteras".

Fuente. Organigrama 2022 de la CTE Antonio Guiteras.

2.1.3. Valores de la Empresa Central Termoeléctrica “Antonio Guiteras”

- Responsabilidad: capacidad para asumir un sentido del deber a toda prueba y una propensión al cumplimiento de las responsabilidades que son asignadas por la organización, con total apego a los estándares de efectividad requerida.
- Compromiso: actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que nuestra empresa ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.
- Laboriosidad: esmerarse en el trabajo, en su constancia, disciplina, eficacia y eficiencia. Concebir al trabajo como la fuente de la riqueza, como un deber social y la vía honrada para la realización de los objetivos sociales y personales. La labor educativa, orientada a la formación de valores y en especial el trabajo político ideológico, constituye un aspecto prioritario de la actividad laboral en nuestra organización.
- Disciplina: comportarse siempre adecuadamente en diferentes situaciones, lo que implica cumplir las reglas que rigen el comportamiento dentro y fuera de la empresa.
- Patriotismo: lealtad a la Patria, a sus líderes, a su historia, a la revolución socialista y la disposición plena a cumplir con el deber ante su llamado.

2.2 Creación, evolución y caracterización de la UEB Producción “Antonio Guiteras”

La Unidad Empresarial de Base se crea para organizar los procesos de producción de bienes y prestación de servicios, actúa con independencia relativa, a partir de los límites que se establecen para el ejercicio de su gestión económica, se subordina al jefe de la entidad que la crea y no tiene personalidad jurídica ni patrimonio propio, puede crearse con carácter temporal o permanente, en correspondencia con las características del proceso que realice, puede funcionar bajo el principio de cubrir sus gastos con sus ingresos y aportar un margen de beneficio a la empresa, en este caso, o no producir ingresos, en cuyo caso sus gastos son financiados a partir de los ingresos de la entidad que la crea.

La figura 2.4 se muestra la estructura organizativa de la UEB Producción “Antonio Guiteras”.

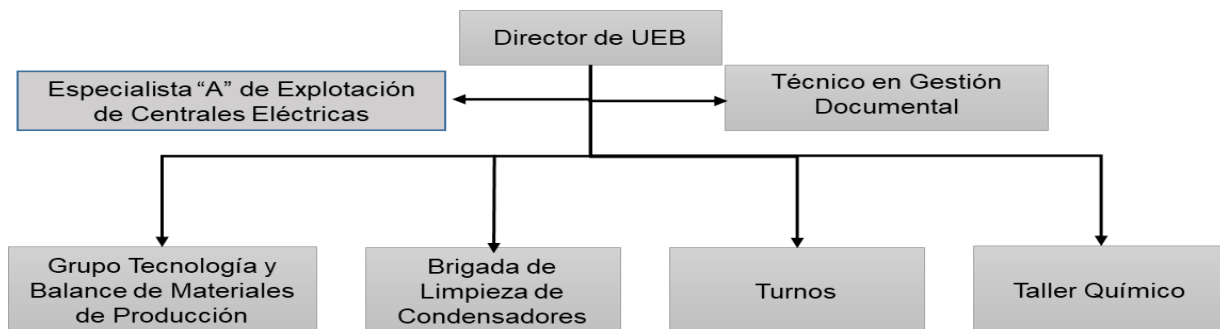


Figura 2.4: Estructura Organizativa de la Unidad Empresarial de Base de Producción

Fuente. Organigrama 2022 de la CTE Antonio Guiteras.

Misión de la UEB de Producción "Antonio Guiteras"

Transformar la energía del combustible en energía eléctrica cumpliendo con los indicadores de eficiencia y afectación mínima al medio ambiente.

Visión de la UEB de Producción "Antonio Guiteras"

Ser la Central Termoeléctrica más eficiente del país, generando con alta disponibilidad, maniobrabilidad y confiabilidad.

Las funciones específicas de la Unidad Empresarial de Base Producción "Antonio Guiteras"

- a) Autorizar el acto de sincronización de la unidad que entra al sistema, como actividad de liberación del producto/servicio, previa coordinación con el Despacho Nacional de Cargas;
- b) decidir la detención del proceso productivo por problemas técnicos o ambientales que pongan en peligro la integridad del personal o el equipamiento, previa coordinación con el Despacho Nacional de Cargas;
- c) definir la limitación de la carga de la unidad generadora para la solución de averías en equipos, previa coordinación con el Despacho Nacional de Cargas;
- d) decidir sobre la conveniencia de utilizar la Norma de Trabajo que resulte más eficiente, en su área de responsabilidad, salvo que se disponga lo contrario por las autoridades correspondientes;
- e) certificar cumplimiento del cronograma de ejecución con la calidad pactada, a las entidades que brindan servicios de mantenimiento y reparación a la empresa, tanto las organizadas como DIP, como otro tipo de organización para funciones afines;
- f) planificar, organizar y controlar el proceso de generación eléctrica, teniendo en cuenta los problemas que surjan del proceso productivo, las causas y las medidas a tomar para su solución, incluyendo en el período de tiempo de guerra;
- g) participar en el Consejo de Producción diariamente, en los que deberá:
- h) responder por el cumplimiento de los indicadores de eficiencia, las cifras planificadas en volumen, calidad y costo en el Plan Técnico Económico;
- i) chequear el cumplimiento de los acuerdos para garantizar la explotación eficiente y segura de la unidad generadora, así como proponer medidas para su mejora;
- j) participar en las comisiones de investigación y análisis relacionados con equipos y equipamiento, modificaciones de esquemas tecnológicos que se requieran en el proceso productivo, limitaciones, salidas de servicio de las unidades generadoras para mantenimiento, averías, accidentes o por error humano, proponiendo medidas de prevención y medidas correctivas;

- k) planificar y participar en la realización de las pruebas sistemáticas a todo el equipamiento de las unidades generadoras;
- l) controlar la realización de los entrenamientos contra averías e instrucciones periódicas de los puestos de trabajo para el personal de operación, y la capacitación sobre las Instrucciones de seguridad, reglas y disposiciones;
- m) coordinar, controlar e inspeccionar los mantenimientos planificados, preventivos y correctivos en las unidades generadoras, supervisando el cumplimiento de los requisitos de calidad de la ejecución de dichos servicios;
- n) establecer las prioridades de los trabajos a ejecutar en los equipos de las unidades en función de garantizar la disponibilidad y confiabilidad de la generación;
- o) coordinar y controlar las pruebas y/o puesta en servicio de equipos, sistemas o instalaciones para verificar lo definido en el diseño, así como comprobar que se cumplen los criterios de funcionamiento; previo a la aceptación formal del equipo o sistema mediante actas de recepción emitidas por el Grupo de Arranque, aplicando el Procedimiento de Organización de las Pruebas, Puesta en Servicio y Actas de Recepción establecido en la Unidad Empresarial de Base de Producción;
- p) garantizar las condiciones de trabajo en cuanto a vías libres para la entrega de equipos con vista a la ejecución de mantenimiento o reparaciones por averías;
- q) identificar y definir las necesidades de productos que se consideren materias primas, materiales y equipamiento destinados a las labores de mantenimiento y producción, solicitar su adquisición y controlar las normas de consumo de los mismos;
- r) asegurar el mantenimiento de la disciplina tecnológica en la operación y el mantenimiento la actualización de las normas, las instrucciones técnicas, instrucciones de seguridad y los procedimientos operacionales del equipamiento bajo la responsabilidad de los puestos de trabajo, así como garantizar la existencia de copias de las mismas en cada uno de los puntos de uso;
- s) analizar los equipos, operaciones y sistemas que por su importancia requieren de control operacional, tratamientos matemáticos y estadísticos de los resultados, establecer el control de los mismos;
- t) organizar y conservar los registros técnicos, así como la presentación, análisis y evaluación de las propuestas para mejoras técnicas;
- u) elaborar, revisar y actualizar el Programa contra Averías, someterlo a aprobación por el Director Técnico y organizar su estudio por parte del personal y garantizar que se efectúen los simulacros de averías, registrándose en la documentación requerida;

Elaboración de profesiogramas en la Central Termoeléctrica "Antonio Guiteras"

- v) dirigir proyectos que respondan a mantenimientos industriales de reparación capital, DIP, ya sean creados desde la propia fuerza laboral interna, por servicios recibidos de mantenimiento en la empresa o por fuerzas de trabajo mixtas;
- w) controlar y cumplir los puntos necesarios en el proceso de puesta en marcha de las nuevas inversiones;
- x) ejecutar los análisis químicos de agua, petróleo, aceite y sedimentos de acuerdo a la frecuencia establecida;
- y) garantizar la calidad y cantidad de la producción de agua desmineralizada;
- z) garantizar los trabajos químicos programados en las distintas categorías de mantenimiento a equipos auxiliares y unidades generadoras, protecciones anticorrosivas y limpiezas químicas de los equipos;
 - aa) realizar estudios para una correcta aplicación del Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios;
 - bb) controlar otras funciones de los grupos y brigada que tiene creados y de los especialistas que se le subordinan;
 - cc) elaborar y mantener actualizados los procedimientos que rigen la producción;
 - dd) y cualquier otra que se establezca legalmente.

Objetivos de Trabajo de la UEB Producción Antonio Guiteras

Objetivo No. 1. Lograr el cumplimiento de los indicadores de eficiencia del proceso de Gestión de la generación de energía eléctrica y la disponibilidad con un factor por encima del 5% de cumplimiento del Plan Técnico Económico. (Asociado a los Lineamientos del PCC 181, 199, 206, 207).

Objetivo No. 2: Lograr la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la UEB de Producción Antonio Guiteras. (Asociado a los Lineamientos 109, 175).

2.2.1. Caracterización de la fuerza laboral

Al cierre de septiembre del presente año, la UEB Producción "Antonio Guiteras" cuenta con un total de 76 trabajadores físicos. Por lo tanto, la plantilla se comporta de la siguiente manera:

Tabla 2.1. Completamiento de la plantilla aprobada.

Indicador	Cantidad	Representación en %
Plantilla cubierta	76	79.16
Plantilla vacante	20	20.83
Plantilla aprobada	96	100

Fuente: elaboración propia.

En su fuerza laboral predomina el sexo masculino que tiene una representación del 92.1% tal como se muestra en la tabla 2.2

Tabla 2.2. Distribución del personal por sexo.

Sexo	Cantidad	Representación en %
Masculino	70	92.1
Femenino	6	7.89
total	76	100

Fuente: elaboración propia.

Los grupos etarios oscilan entre 20 y 69 años, aunque existe mayor concentración de trabajadores entre los 30 - 39 y los 60 - 69 años, condición favorable que crea un balance entre la experiencia profesional, y la fuerza laboral renovada que asegura sostenibilidad, tal como se muestra en la tabla 2.4.

Tabla 2.4. Grupos etarios.

Edades (Años)	Cantidad	Representación en %
21-29	14	18.4
30-39	21	27.6
40-49	11	15.7
50-59	13	17.1
60-69	17	22.3
Total	76	100

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 2.5 se muestra la categoría ocupacional, donde se aprecia que el 51.3% de los trabajadores son técnicos, el 46.05% son obreros; los cuadros representan el 1.28% del total de la plantilla cubierta.

Tabla 2.5: Nivel ocupacional.

Categoría ocupacional	Cantidad	Representación en %
Técnico	40	51.3
Obrero	35	46.05
Cuadro	1	1.28
Total	78	100

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al nivel educacional, la tabla 2.6 refleja que el porcentaje más alto lo tienen los trabajadores con Nivel Superior con un 31.6%, después los que poseen duodécimo grado que

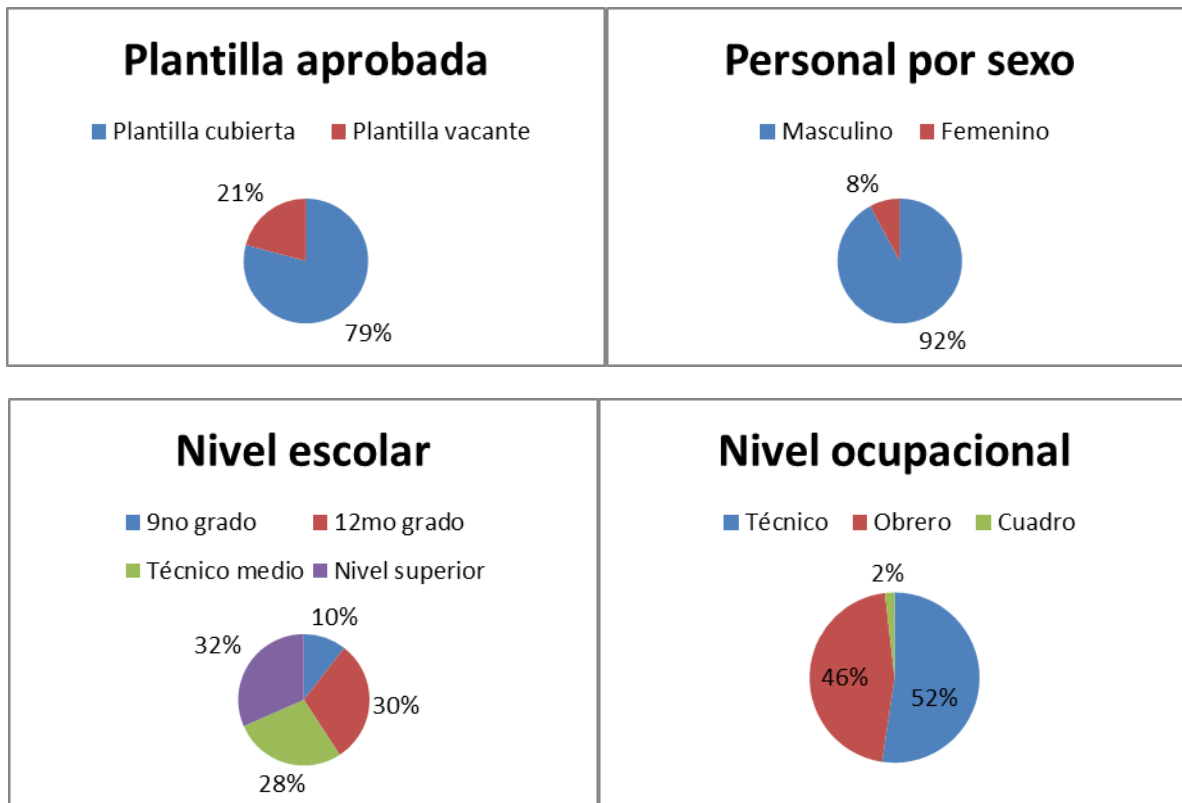
representan el 30.26 % de los trabajadores, los que poseen un técnico medio representan un 27.6 y los que tienen noveno grado representan el 10.5% de la plantilla.

Tabla 2.6. Nivel escolar.

Nivel escolar	Cantidad	Representación en %
9no Grado	8	10.5
12mo Grado	23	30.26
Técnico medio	21	27.6
Nivel superior	24	31.6
Total	76	100

Fuente: elaboración propia.

En la figura 2.5, se muestra el comportamiento grafico de los indicadores anteriores. Se demuestra con ellos, que la UEB posee el 76% de su plantilla cubierta de la cual el 92% de sus trabajadores son fuerza laboral masculina debido a las actividades que se realizan en el área. Se observa que el 52% de la plantilla son técnicos y que prevalece el nivel de escolaridad superior con un 32%. Se detalla además que el rango por edad distintivo es de 30 a 39 años con un por ciento de 35, lo cual favorece a la entidad ya que permite que sus trabajadores posean vitalidad debido a la juventud que a esa edad aun se posee y a la vez, experiencia en el trabajo que realizan.



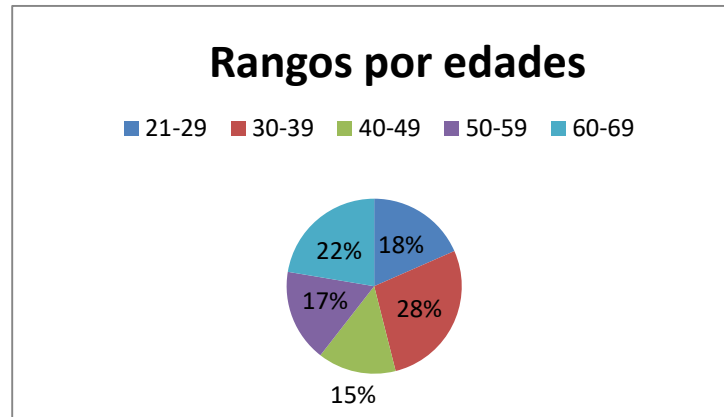


Figura 2.5. Comportamiento grafico de la fuerza laboral
Fuente: elaboración propia.

2.3. Diagnóstico de la situación actual de los profesiogramas en la CTE "Antonio Guiteras"

La empresa hoy en día requiere de trabajadores con conocimientos, habilidades y conductas que alcancen el desempeño laboral superior, de manera tal que sean trabajadores competentes en sus ocupaciones, según los intereses de la organización y los clientes, constituyendo una necesidad impostergable.

La entidad actualmente se rige por el Decreto No. 53, utiliza para la selección del personal los llamados calificadores de cargos (Resolución 77 de 2009 de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social), por lo que es muy importante implementar los profesiogramas, los cuales van a brindar la información necesaria para llevar a cabo en la empresa la gestión del personal por competencia. Lo que conlleva a la aplicación de un diseño del procedimiento, como documento que organice las conexiones técnico-organizativas, resumiendo las actitudes y capacidades de los puestos que existen, así como los requisitos que cumplen los trabajadores.

El proceso de Gestión de la generación de energía eléctrica térmica de la Empresa Central Termoeléctrica Antonio Guiteras, se lleva a cabo en la UEB de Producción de la entidad en cuestión. Tiene como objetivo brindar el servicio de generación de energía eléctrica y su entrega al Sistema Electro energético Nacional con la calidad contratada. Es elegido para la confección de los profesiogramas de los puestos de trabajo claves del mismo debido a la importancia que posee para el país el cumplimiento de dicho objetivo con eficiencia y eficacia, así como la necesidad de que sus trabajadores tengan los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas, para la implementación de la gestión por competencias en este proceso.

2.4 Selección de un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas

Para seleccionar el procedimiento que se ajuste mejor a las necesidades de la investigación, se analizaron varias metodologías, la cuales, junto a sus fortalezas y debilidades se muestran en la tabla 2.7. Entre ellas se encuentran (González Verde & Manrique Castellini, 2010); (Pérez Muiños, 2013); (Monzón Alfaro, 2018); (Rodríguez González, 2019) y (Palmero Sosa, 2020).

Tabla 2.7 Análisis de las metodologías estudiadas.

Metodologías (Autores)	Fortalezas	Debilidades
González Verde y Manrique Castellini (2010)	Análisis y descripción del puesto de trabajo el cual define las competencias y la conceptualiza.	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.
Monzón Alfaro (2018)	En aproximación al procedimiento de Pérez Muiños (2013), existe una modificación al utilizar la plataforma informática EVAC.	Adolecen de las funciones de los cargos y es específico para la empresa.
Rodríguez González (2019)	Utiliza exactamente el mismo procedimiento planteado por Pérez Muiños, (2013).	Adolecen de las funciones de los cargos.
Palmero Sosa (2020)	En aproximación al procedimiento de Pérez Muiños (2013), existe una modificación al utilizar el término profesiogramas en lugar de perfil de cargo por competencias.	Adolece en las diferentes secciones del profesiograma de los siguientes aspectos: -Datos generales: puestos que le reportan. -Descripción analítica: Calidad y Medio Ambiente, y los aspectos que los usuarios o no de las tecnologías de la información deben conocer. -Condiciones de Seguridad

		y Salud del trabajo: los medios de protección y las enfermedades comunes relacionadas con la actividad laboral:
--	--	---

Fuente: elaboración propia.

Tras el análisis de los diferentes pasos correspondientes a cada una de las propuestas anteriores y la situación problemática que se aborda en la investigación, así como el objetivo de la misma, se decide utilizar el procedimiento de (Palmero Sosa, 2020), ya que el mismo permite elaborar los profesiogramas, junto con las matrices de competencias y los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que deben poseer los trabajadores, para cada uno de los puestos de trabajo según la legislación vigente para una posible certificación de los Sistemas de Gestión del Capital Humano. Se representa el procedimiento metodológico que se desarrollará, a partir de etapas, fases, pasos y sub-pasos que complementan el mismo, así como los elementos añadidos al modelo del profesiograma propuesto brindando una información más completa sobre los puestos de trabajo en cuestión.

En la figura 2.6 se muestra la estructura de la metodología seleccionada.

Etapas I. Preparación del estudio.

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

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

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

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

Fase 3. Conformación del equipo de trabajo.

Paso 3.1. Selección y conformación del equipo de trabajo.

El equipo de trabajo se conforma por un grupo de especialistas que reúnen las condiciones siguientes; amplios conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo en los puestos de trabajo objeto de análisis, experiencia de trabajo, decisión y voluntad para participar en el estudio, que sea un personal comunicativo, con habilidades para el trabajo en equipo, proclive al cambio y

con reconocimiento de calidad en su labor. Debe participar como asesor de este trabajo un especialista de la Dirección de Capital Humano de la organización para apoyar la capacitación, además de que mediará como consultor entre la organización y el equipo de trabajo.

Paso 3.2. Entrenamiento del equipo de trabajo.

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

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

Etapa II. Desarrollo del estudio

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

Paso 4.1. Preparación y comienzo del estudio.

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

Paso 4.2. Definir los puestos que se pretenden estudiar.

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

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

Elaboración de profesiogramas en la Central Termoeléctrica "Antonio Guiteras"

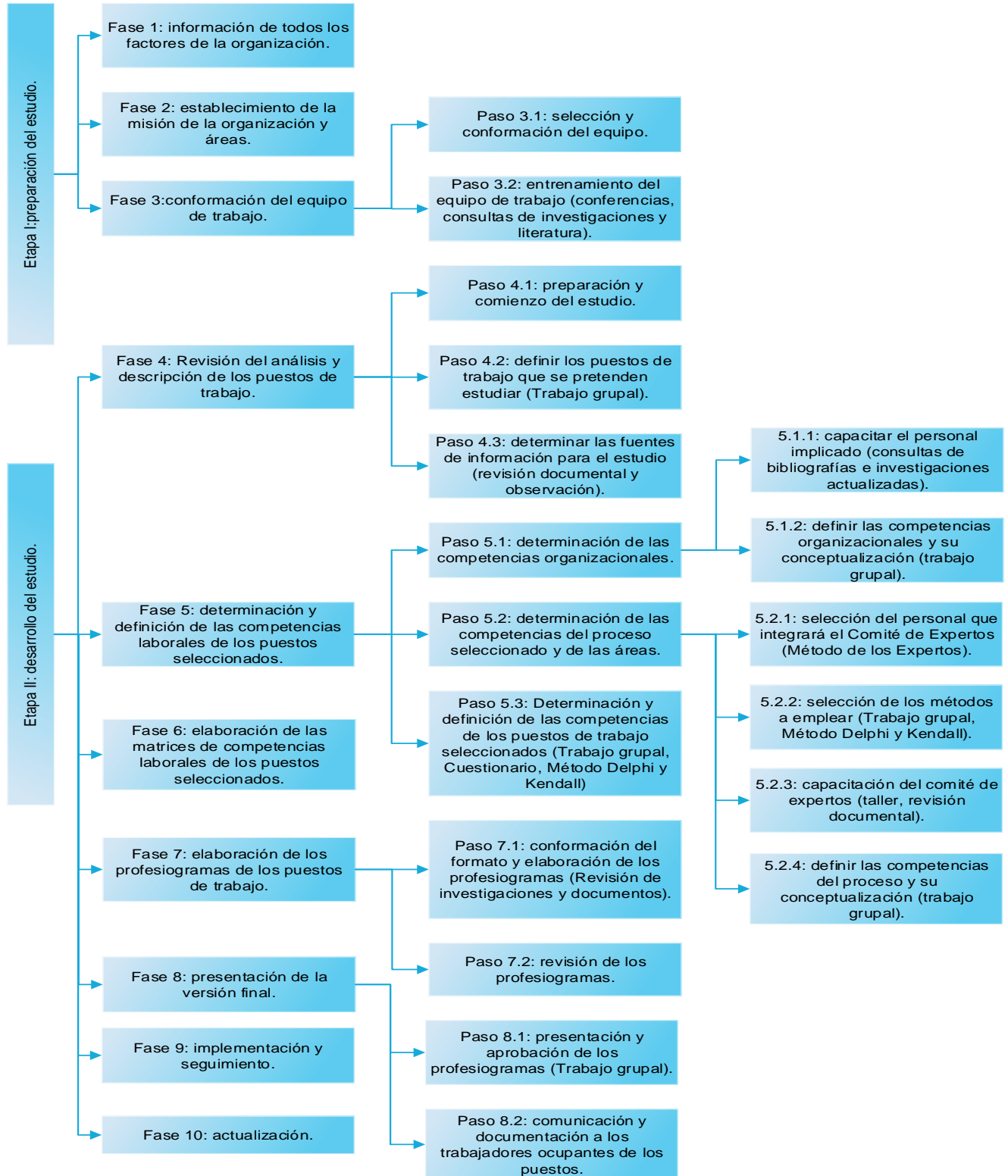


Figura 2.6. Procedimiento para la elaboración de profesiogramas en la UEB Producción de la CTE Antonio Guiteras.

Fuente. Palmero Sosa (2020)

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, permitiendo al experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos de juicio aportados por los otros expertos.

El proceso de selección de los expertos: para la selección de los expertos se utiliza el coeficiente de competencia de (Oñate Ramos, 1988)¹ el cual se determina de acuerdo con la del experto sobre su nivel de conocimiento (tabla 2.8) con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes de argumentación (tabla 2.9) 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.

Tabla 2.8. Coeficiente de conocimiento.

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

¹Oñate Ramos, 1998. Citado por: el Dr. C. Roberto Argelio. Frías Jiménez. Diseño y validación de un modelo de Gestión del Cliente Interno en procesos hoteleros. Tesis (en opción al Título de Máster en Gestión de Empresas Turísticas). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Centro de Estudios del Turismo

Actualización	0.127	
Colectividad	0.018	

Fuente. Ramos Oñate (1988).

Tabla 2.9. 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			
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.1			
Total	1	0.80	0.50			

Fuente. Ramos Oñate (1988).

5.2.2. Selección de los métodos a emplear.

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

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

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

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

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

Se calcula el coeficiente C

$$C = 1 - Vn/Vt$$

Donde:

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

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

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

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

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

$$\Sigma A_i = \Sigma E_n$$

3. Cálculo del coeficiente (T).

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

4. Se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente (T).
5. Cálculo de 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, respetando siempre $m \geq 7$.

5.2.3. Capacitación del comité de expertos.

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

5.2.4. Definir las competencias de proceso y su conceptualización.

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

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

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

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

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

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

Paso 7.1. Conformación del formato y elaboración de los profesiogramas

A partir de elaboradas las matrices de competencias de los puestos y revisado el análisis y descripción de los mismos, se procede a dar formato definitivo a los profesiogramas como se muestra en la figura 2.7.

Logo de la empresa	Profesiograma Entidad:		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 tecnologías 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

Figura 2.7. Formato de los profesiogramas.

Fuente: en aproximación a Palmero Sosa, (2020).

Paso 7.2. Revisión de los profesiogramas

El Grupo de Trabajo y el comité de experto dan su aprobación y revisan los perfiles de cargos por competencias de los puestos de trabajo, corroborando que estos se encuentren correctamente confeccionados y con todos los elementos que requieren.

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

1. La UEB cuenta con un total de 76 trabajadores, de ellos 6 son mujeres y 70 hombres, donde el 51.3 %de los trabajadores son técnicos y prevalece con un 31.6% el nivel de escolaridad superior.
2. Queda propuesto el empleo de profesiogramas ya que organiza las conexiones técnico-organizativas, resumiendo las actitudes y capacidades de los puestos que existen, así como los requisitos que cumplen los trabajadores.
3. Tras el análisis de diferentes fuentes bibliográficas se propone la fundamentación metodológica del procedimiento realizando una aproximación al diseño realizado por Palmero Sosa (2020) para la elaboración de los profesiogramas, y se explica las técnicas a emplear en cada una de las etapas.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado y análisis de los principales resultados de la investigación.

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

3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo claves pertenecientes a la UEB Producción de la CTE Antonio Guiteras.

Etapa 1. Preparación del estudio.

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

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

Fase 2. Establecimiento de la misión de la organización.

La misión de la Central Termoeléctrica "Antonio Guiteras" es: transformar la energía del combustible en energía eléctrica cumpliendo con los indicadores de eficiencia y afectación mínima al medio ambiente.

Fase 3. Confección del equipo de trabajo.

Paso 3.1. Selección y conformación del equipo de trabajo.

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

Tabla 3.1 Miembros del equipo de trabajo.

Nombre	Cargo	Años de experiencia	Nivel de escolaridad
Ariel Monzón Velasco	Especialista "B" en Gestión de los Recursos Humanos	10	Nivel Superior
Mairelys Betancourt Rodríguez	Estudiante de 5to año de Ingeniería Industrial	-	Nivel Superior

Roxana Díaz Nieblas	Estudiante de 5to año de Ingeniería Industrial	-	Nivel Superior
---------------------	--	---	----------------

Fuente: elaboración propia.

Paso 3.2. Entrenamiento del equipo de trabajo.

Tras conformar el equipo de trabajo se explican los pasos a seguir para la futura investigación y la relación con la aplicación del procedimiento atendiendo a sus etapas, fases, pasos y sub-pasos. Se ofrece una conferencia sobre el marco teórico referencial del estudio, se consultan diversas investigaciones y literaturas relacionadas con el análisis y descripción de los puestos de trabajo y la gestión por competencias. Se realizan debates y tormentas de ideas para lograr un enriquecimiento en los conocimientos acerca del estudio.

Etapa 2. Desarrollo del estudio.

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

Paso 4.1. Preparación y comienzo del estudio.

La dirección de Capital Humano en conjunto con la Dirección de la UEB de Producción efectúa una reunión preliminar donde se adopta lo establecido en la etapa anterior lo cual facilita la evolución a los siguientes pasos.

Paso 4.2. Definición de los puestos que se pretenden estudiar.

Se decide realizar el estudio a los puestos de trabajo que más influyen en el proceso de generación de energía eléctrica térmica, los mismos se muestran en la tabla 3.2.

Tabla 3.2. Puestos de trabajo seleccionados para el estudio.

Puestos	Plantilla aprobada	Plantilla cubierta
Jefe de Turno	5	5
Especialista "A" de Explotación de Centrales Eléctricas (EP)	19	15
Operador "A" de Centrales Eléctricas	10	10

Fuente: elaboración propia.

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

Mediante la revisión documental se examinan diferentes documentos de la empresa, para así conseguir la información necesaria sobre los puestos de trabajo definidos, entre ellos se encuentran:

- Calificadores de cargos: se analiza el contenido de trabajo, las funciones para el cargo y los requisitos de conocimientos que se exigen para los puestos analizados.
- Planificación estratégica: se estudia el capítulo 1 del Sistema de Organización General de la empresa, el cual mediante la Instrucción No.1 del Presidente de los Consejos de Estado y de

Ministros establece la misión, visión, objeto social, principios y valores de la organización, para poder definir las competencias del proceso de producción de energía eléctrica y de los puestos de trabajo analizados.

- Organigrama: Se observa la posición que ocupan los puestos de trabajo objeto de estudio y su interrelación directa e indirecta con los restantes puestos.
- Análisis y descripción de los puestos de trabajo: de los puestos seleccionados se analizan los objetivos de ser del puesto, funciones, la descripción detallada de las tareas que realiza, puestos a quien reporta y que le reportan, responsabilidades del puesto, las condiciones de trabajo, el perfil del puesto y los requisitos para ocuparlo.
- Reglamento de evaluación del desempeño: Se revisan los 23 artículos que componen este reglamento y que establecen los objetivos, el alcance, principios y normativas para efectuar la evaluación del desempeño; así como la clasificación de la evaluación y los derechos de los trabajadores.
- Reglamento para el sistema de pago: Se analiza la forma de pago a rendimiento mediante el sistema de pago por los resultados finales del trabajo, sus objetivos, los indicadores a cumplir y su período de evaluación, el salario base de cálculo, así como su formación y distribución.
- Manual de procedimientos: Se analizan los procedimientos establecidos para las diferentes actividades que se realizan en los puestos de trabajo analizados.
- Evaluación del desempeño: se revisa el reglamento para la evaluación del desempeño, el registro mensual, por el cual se comprueba el cumplimiento de las actividades, metas trazadas y las debilidades y fortalezas de cada trabajador en el desempeño de las funciones de su puesto.

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

Paso 5.1. Determinación de las competencias organizacionales.

5.1.2. Definir las competencias organizacionales

Se asumen como competencias organizacionales las descritas en la investigación de (Mola de Armas, 2019), las cuales se encuentran conceptualizadas a continuación.

Profesionalidad: actitud que deben poseer los trabajadores para enfrentar determinadas actividades relacionadas con los procesos fundamentales, de apoyo y estratégicos de la empresa y encaminar acciones para resolver adecuadamente los posibles problemas que puedan presentarse en dichos procesos relacionados con la generación eléctrica. Es la capacidad de tener conocimientos y saber

utilizarlos de la forma más correcta y apropiada posible, en función del cumplimiento de los objetivos, funciones y metas de la organización.

Trabajo en equipo: capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficiente entre los compañeros de la organización y con otros grupos de trabajo, al realizar las distintas actividades, tareas y operaciones de forma coordinada y organizada para cumplir los objetivos de la empresa. Lograr como parte de la cultura de la organización un colectivo unido de compañeros solidarios, respetuosos y comunicativos donde los intereses personales de cada uno respondan a los intereses colectivos y a su vez todo esto beneficie a la organización.

Pro actividad: tendencia a prever y planear con antelación acciones encaminadas a minimizar riesgos, incidentes y accidentes de trabajo en todas las instalaciones de la empresa y que a su vez garanticen el cumplimiento efectivo de todos los procedimientos, reglamentos y asignaciones que deben cumplirse, tomando la iniciativa y asumiendo la responsabilidad para que sucedan bien las cosas. Es decidir en cada momento y situación dada lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer para que no ocurran afectaciones en la generación de energía eléctrica.

Orientación a resultados: hecho de que todo el personal sea altamente calificado y trabaje correctamente, esforzándose por alcanzar los estándares de excelencia exigidos en la empresa. Logrando el cumplimiento de un grupo de indicadores relacionados principalmente con el ahorro de combustible, garantizando el aprovechamiento de la jornada laboral, incrementando la productividad del trabajo, reduciendo los gastos y aumentando la generación de energía eléctrica y los servicios con la calidad requerida, disminuyendo el insumo de combustible por KW-h generado.

Paso 5.2. Determinación de las competencias de los procesos seleccionados.

El proceso seleccionado es la gestión de la generación de energía eléctrica térmica, la cual representa un gran impacto en el país pues es la más eficiente y estable pues registra el menor consumo específico de combustible para producir electricidad y el más bajo gasto para realizar sus propias operaciones, declarado fundamental en el mapa de procesos de la CTE "Antonio Guiteras" por lo que se considera como objeto de estudio de la presente investigación, para lo que se realizarán las acciones de los pasos siguientes.

5.2.1. Selección del personal que integrará el Grupo de Expertos.

Se seleccionan los posibles expertos en función de la complejidad, las características del trabajo que desempeñan, el nivel de confianza que se debe obtener, el conocimiento y la experiencia sobre lo que se va a evaluar, de esta manera cada integrante del panel pondera según el orden de importancia y criterio propio sobre las competencias de mayor relevancia.

En la tabla 3.3 se muestra la conformación de un posible grupo de expertos.

Tabla 3.3 Grupo de Expertos

No.	Nombre	Cargo	Experiencia (Años)	Nivel de escolaridad
1	Yisél Morejón Pérez	Especialista A en Mantenimiento Industrial (EP)	11	Universitario
2	Olga Pairol Alomá	Especialista B En Gestión De Los Recursos Humanos (EP)	37	Universitario
3	María Julia Domínguez Rodríguez	Especialista B En Gestión De Los Recursos Humanos (EP)	14	Universitario
4	Lázaro García Benítez	Especialista A de Explotación de Centrales Eléctricas (Instructor)	40	Medio Superior
5	Yoanny Zuaznabal López	Director de la UEBP	21	Universitario
6	Leandro Rivero O'Farrill	Especialista A de Explotación de Centrales Eléctricas (EP)	8	Universitario
7	Miguel Lorié González	Especialista A de Explotación de Centrales Eléctricas (EP)	7	Universitario
8	René Vladimir Horta Serrano	Especialista para la ciencia, la tecnología y el medio ambiente (EP)	13	Universitario
9	William López Caballero	Director Técnico	31	Universitario
10	Erasmus Yoandy Mola de Armas	Especialista A en mantenimiento Industrial	9	Universitario

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3.4 y 3.5, se muestran los resultados del coeficiente de conocimiento y del coeficiente de argumentación respectivamente.

Tabla 3.4. Coeficiente de conocimiento (Kc).

Características	Prioridad	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Conocimiento	0,181	X	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	X			X

Creatividad	0,1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Profesionalidad	0,113	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de análisis	0,122	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Experiencia	0,145	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Intuición	0,054		X		X	X	X	X				X
Actualización	0,127		X		X	X	X	X			X	X
Colectividad	0,018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Coefficiente de conocimiento (Kc)	1.00	0.73	1	0.8	1	0.92	1	1	0.77	0.89	1	

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 3.5 Coeficiente de argumentación (Ka).

Fuentes	Grado de influencia			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
	A	M	B										
Estudios teóricos realizados	0,27	0,21	0,13	M	A	M	M	M	A	M	A	A	A
Experiencia obtenida	0,24	0,22	0,12	M	A	A	A	A	M	M	A	A	M
Conocimientos de trabajo nacionales	0,14	0,1	0,06	A	A	M	M	A	M	A	M	A	A
Conocimientos de trabajo en el extranjero	0,08	0,06	0,04	B	M	B	M	M	M	M	M	M	M
Consultas bibliográficas	0,09	0,07	0,05	B	M	B	M	B	M	M	M	M	A
Cursos de actualización	0,18	0,14	0,1	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Ka (Coeficiente de Argumentación)	1	0,8	0,5	0.8 4	0.8	0.8 2	0.8 2	0.8 8	0.9 4	0.8 8	0.9 2	0.8	0.96

Fuente: elaboración propia.

La tabla 3.6 muestra los resultados obtenidos del coeficiente de competencia.

Tabla 3.6 Resultados de coeficiente de experticia

Coeficiente de Conocimiento (Kc)	0.73	1	0.8	1	0.92	1	1	0.77	0.89	1
Coeficiente de Argumentación (Ka)	0.84	0.8	0.82	0.82	0.88	0.94	0.88	0.92	0.8	0.96

Coeficiente de competencia (K)	0.78	0.9	0.8	0.91	0.9	0.97	0.94	0.85	0.85	0.98
---------------------------------------	-------------	------------	------------	-------------	------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Fuente: elaboración propia.

En este caso 9 de los expertos propuestos cumplen con la condición de $K \geq 0.8$, quedando conformado el grupo de expertos según se muestra en la tabla 3.7.

Tabla 3.7. Miembros del grupo de expertos.

No.	Nombre	Cargo	Experiencia (Años)	Nivel de escolaridad
1	Olga Pairol Alomá	Especialista B En Gestión De Los Recursos Humanos (EP)	37	Universitario
2	María Julia Domínguez Rodríguez	Especialista B En Gestión De Los Recursos Humanos (EP)	14	Universitario
3	Lázaro García Benítez	Especialista A de Explotación de Centrales Eléctricas (Instructor)	40	Medio Superior
4	Yoanny Zuaznabal López	Director de la UEBP	21	Universitario
5	Leandro Rivero O'Farrill	Especialista A de Explotación de Centrales Eléctricas (EP)	8	Universitario
6	Miguel Lorié González	Especialista A de Explotación de Centrales Eléctricas (EP)	7	Universitario
7	René Vladimir Horta Serrano	Especialista para la ciencia, la tecnología y el medio ambiente (EP)	13	Universitario
8	William López Caballero	Director Técnico	31	Universitario
9	Erasmus Yoandy Mola de Armas	Especialista A en mantenimiento Industrial	9	Universitario

Fuente: elaboración propia.

5.2.2. Selección de los métodos a emplear.

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

5.2.3. Capacitación del Grupo de Expertos.

Para preparar al comité de expertos se conforma un taller con los miembros del grupo de trabajo donde se debaten temas como: gestión por competencias, los métodos a emplear en la investigación

(Delphi y Kendall) para seleccionar las competencias de los puestos de trabajo, además de la revisión de documentación del sistema de Gestión Integrado tales como manuales y procedimientos técnicos requeridos para el proceso objeto de estudio, lo cual posibilita a los expertos desarrollar una noción completa del funcionamiento del proceso y sus actividades.

5.2.4. Definir las competencias del proceso y su conceptualización.

A partir del análisis de las funciones, contenido, propósito y comportamientos necesarios para el proceso de generación de energía eléctrica térmica la UEB de Producción de la "CTE Antonio Guiteras" que contienen los puestos de trabajo objeto de estudio; y consulta de bibliografía actualizada sobre la gestión por competencias, se realizan tormentas de ideas en reuniones con el equipo de trabajo, Dirección de Capital Humano, la Dirección Técnica y la Dirección de la UEB de Producción. De esta manera, se determina una lista de competencias que se consideran en correspondencia con las exigencias de la organización y el mencionado proceso. Se reduce el listado utilizando para ello el Método Delphi, aquellas competencias cuyo coeficiente de concordancia es $C \geq 0.70$. se reflejan en la tabla 3.8

Tabla 3.8. Aplicación del método Delphi para la selección de las competencias del proceso de generación de energía eléctrica térmica.

Competencias laborales	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	C
Análisis de problemas	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0.33
Orientación a resultados	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.88
Mejora continua	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.88
Sentido de pertenencia	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0.33
Adaptabilidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Planificación y organización	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0.78
Comunicación	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.88
Pensamiento crítico	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0.44
Precisión en la actividad	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0.33
Conocimientos técnico y tecnológicos	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0.33
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.88
Seguridad y salud del trabajo y Medio Ambiente	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.88
Enfrentamiento a riesgos	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.88

Toma de Decisión	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0.33
Tolerancia al estrés	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0.77

Fuente: elaboración propia.

Con el objetivo de unificar el criterio de los expertos se procede a la aplicación del Método Kendall, para determinar la importancia y prioridad de las competencias del proceso de generación de energía eléctrica térmica; tal como se muestra en la tabla 3.8, de manera que cada integrante del grupo pondere según juicio el orden de prioridad de las competencias, tomándose 9 como el valor de menor prioridad.

Tabla 3.8. Método Kendall para la selección de las competencias del proceso de generación de energía eléctrica térmica.

Competencias laborales	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	ΣA_i	T	Δ	Δ^2
Orientación a resultados	2	3	3	2	3	2	3	1	2	21	44	-23	529
Adaptabilidad	7	6	7	7	7	6	6	6	9	61	44	17	289
Mejora continua	6	4	6	3	4	4	4	3	3	30	44	-14	196
Planificación y organización	8	8	9	8	9	9	9	8	7	75	44	31	961
Comunicación	1	2	2	1	2	2	1	2	1	14	44	-30	900
Trabajo en equipo	5	7	5	5	5	4	2	4	5	42	44	-2	4
Seguridad y salud del trabajo y Medio Ambiente	3	1	1	4	1	1	5	5	4	25	44	-19	361
Enfrentamiento a riesgos	4	5	4	6	6	7	7	7	8	54	44	10	100
Tolerancia al estrés	9	9	8	9	8	8	8	9	6	74	44	30	900
										396			4240

Fuente: elaboración propia.

El valor del coeficiente Kendall es de $W= 0,87$ por lo tanto el estudio es válido y existe concordancia entre el criterio de los expertos. El valor de $T= 44$ y las competencias seleccionadas serán las que cumplan la siguiente condición: $\Sigma A_i < T$.

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

Orientación a resultados: es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento de la planta así como la eficiencia de la generación de energía eléctrica, en el marco de las estrategias de la organización.

Mejora continua: estrategia sistemática y periódica para mejorar la calidad de los elementos de entrada (combustible) y de salida (generación de la energía eléctrica térmica). Esta competencia tiene como finalidad mejorar la competitividad de la empresa a través de la productividad de la UEB Producción de una manera permanente y sostenible en el tiempo.

Comunicación: se crean los canales de comunicación efectivos para que llegue la información fluida a todos los trabajadores que intervienen en el proceso con el objetivo de generar ambientes ricos en información. Cada persona debe procurar la producción de la información que necesita para desarrollar su trabajo y asegurarse de que esta se encuentre disponible para todo aquel que pueda necesitarla. Cada miembro involucrado en el proceso conoce lo que debe hacer, sabe a quién preguntar cuando hace falta y es capaz de brindar información cuando se requiere.

Trabajo en equipo: hace referencia a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Se sustenta principalmente de la idea de agilizar y mejorar los factores que obstaculizan el desarrollo de las tareas diarias o la consecución del objetivo principal del proceso. Hace que se integren las aptitudes de los miembros involucrados, se potencien sus esfuerzos y se eleve el desempeño de los mismos, además de que aumente la eficacia de los resultados durante el proceso.

Seguridad y salud del trabajo y Medio Ambiente: hace referencia a la garantía del cuidado y mantenimiento tanto de los equipos tecnológicos y medios de trabajo como del personal dentro de la planta. Se practica una cultura de seguridad y prevención de riesgos, así como seguir y respetar las diferentes normas que posee la empresa de acuerdo con las características propias de las actividades que se realizan en el área. Son implementadas diferentes técnicas para la protección de los daños que provoca la central al medio ambiente, entre ellas están: la optimización del control de la combustión y/o implementación de sistemas de reducción catalítica o no catalítica de desnitrificación y el uso de las unidades de desulfuración que permite disminuir entre un 80 y un 95% las emisiones de dióxido de azufre.

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

Para determinar las competencias laborales de los puestos de trabajo objeto de estudio se lleva a cabo el mismo procedimiento descrito para determinar las competencias del proceso. Primero, con un previo análisis de documentos y bibliografías, el equipo de trabajo determina mediante una tormenta de ideas, las posibles competencias, teniendo en cuenta las funciones y requerimientos de los puestos analizados, y las competencias de los procesos y las de la organización. Al grupo de expertos se le proporcionan cuestionarios con las competencias previamente determinadas las mismo aparece en los anexos 1, 2 y 3, y se le pide seleccionan aquellas competencias que más se ajustan a los puestos en estudio para realizar la reducción de las mismas a través del Métodos Delphi, seleccionándose aquellas competencias cuyo coeficiente de concordancia $Cc \geq 0,70$, para un nivel de confianza del estudio del 70%, a juicio de la autora. Con el objetivo de buscar concordancia entre los expertos y consolidar su criterio, se procede a la aplicación del Método Kendall, de manera que cada integrante del comité pondere según su juicio el orden de prioridad de las competencias de los puestos, y eligiendo las que cumplen la condición $\sum A_i \leq T$. Los resultados se muestran en la tabla 3.9.

Tabla 3.9 Método Delphi para determinar las competencias del puesto de Especialista "A" de Explotación de Centrales Eléctricas.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	C
Liderazgo y Toma de Decisión	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0.33
Enfrentamiento a riesgos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Trabajo en equipo	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0.88
Profesionalidad	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.88
Conocimientos Técnicos y tecnológicos	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0.88
Orientación a resultados	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0.22
Precisión en la actividad	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0.22
Planificación y Organización	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0.77
Adaptabilidad y Confiabilidad	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0.77
Mejora Continua	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0.22
Análisis de problemas	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0.77
Comunicación.	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0.88
Tolerancia al estrés	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Motivación	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0.22
Responsabilidad en el trabajo	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0.33
Compromiso Organizacional	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0.44
Aprendizaje continuo	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0.22

Habilidad interpersonal	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0.22
Credibilidad técnica	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0.22

Fuente: elaboración propia.

La tabla 3.10 hace referencia al Método Kendall aplicado en el puesto de Especialista "A" de Explotación de Centrales Eléctricas.

Tabla 3.10. Método Kendall para determinar la importancia y prioridad de las competencias del puesto de Especialista "A" de Explotación de Centrales Eléctricas.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	ΣA_i	T	Δ	Δ^2
Enfrentamiento a riesgos	2	3	1	1	2	3	3	3	1	19	45	-26	676
Trabajo en equipo	3	7	6	5	5	1	5	7	5	44	45	-1	1
Profesionalidad	9	5	8	9	7	6	8	5	7	64	45	19	361
Conocimientos Técnicos y tecnológicos	1	2	3	2	3	8	2	2	3	26	45	-19	361
Planificación y Organización	6	1	4	4	4	4	1	4	2	30	45	-15	225
Adaptabilidad y Confiabilidad	8	6	7	6	8	9	7	6	8	65	45	20	400
Análisis de problemas	4	4	2	3	1	2	4	1	4	25	45	-20	400
Comunicación.	5	8	9	8	6	7	9	9	9	70	45	25	625
Tolerancia al estrés	7	9	5	7	9	5	6	8	6	62	45	17	289
										405			3338

Fuente: elaboración propia.

El valor del coeficiente Kendall es de $W = 0,69$ por lo tanto el estudio es válido y existe concordancia entre el criterio de los expertos.

Con la aplicación de los métodos anteriores se determinaron las competencias que más enmarcan al puesto de Especialista "A" de Explotación de Centrales Eléctricas, las mismas se muestran conceptualizadas a continuación:

Enfrentamiento a riesgos: tiene conocimiento sobre los riesgos existentes en el área de trabajo a los cuales se enfrenta durante la jornada laboral. Acata las medidas de seguridad y salud que exige el puesto para la prevención de accidentes laborales. Posee capacitación y disposición para actuar ante determinadas ocasiones de emergencia dígase incendios, escapes de gas y/o explosiones.

Análisis de problemas: detecta problemas en el proceso de generación, reconoce la información importante y asocia los diferentes datos, identifica las posibles causas y buscar detalles relevantes, además de encontrar soluciones efectivas en un intervalo de tiempo razonable para lograr una viabilidad a las operaciones de mantenimientos y tener consigo una eficiente generación eléctrica.

Conocimientos técnicos y tecnológicos: posee amplios y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo logrando optimizar el tiempo de culminación de las actividades. Cumple con las normas vigentes, procedimientos e instrucciones tecnológicas establecidas. Ordena la parada de los equipos y sistemas que conforman el área de producción de la Central, así como del bloque generador cuando considere que por determinada avería están a riesgo la seguridad del personal o las instalaciones. Verifica que se hayan reportados las Averías que surjan en la Unidad y se mantiene actualizado los reportes de Averías y Vías Libres.

Planificación y organización: determina eficazmente las metas y prioridades de su cargo/área/proyecto en caso de mantenimiento o reparaciones estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información. Supervisa y controla que el proceso productivo se realice de forma segura. Planifica, organiza y controla el trabajo de los Especialistas y Técnicos. Confecciona el Plan de actividades del mes.

Trabajo en equipo: colabora y coopera con los demás, forma parte de un grupo y trabaja junto a él en pro de lograr el objetivo principal, el cual es, brindar el servicio de generación de energía eléctrica y su entrega al Sistema Electro energético Nacional con la calidad contratada. Trabaja efectivamente con el equipo / grupo de personas fuera de la línea formal de autoridad, toma medidas que respeten las necesidades y contribuciones de otros; contribuye al consenso y lo acepta; subordina los objetivos propios a los de la organización. Mantiene una buena coordinación y cooperación con los talleres de la UEB de Mantenimiento, Dirección Técnica y las organizaciones políticas y de masas, que dé como resultado un clima de trabajo favorable a la producción.

A continuación, sólo se exponen para el puesto de Jefe de Turno y Operador "A" de Centrales Eléctricas las competencias ya determinadas para cada uno de ellos y su conceptualización; no se muestran las tablas con los métodos Delphi y Kendall debido a que se procede de igual manera que el puesto anterior.

✓ **Jefe de Turno**

Liderazgo y Toma de decisión: ofrece dirección y guía a un grupo de personas y alienta la cooperación entre los miembros del equipo para brindar el servicio de generación de energía eléctrica y su entrega al Sistema Electro energético Nacional con la calidad contratada. Establece

claramente directivas, fija objetivos, prioridades y las comunica. Dirige y controla los arranques y paradas del Bloque Generador. Ordena, dirige y controla las operaciones de producción de toda la Central. Controla las operaciones necesarias que garanticen la producción de agua sin mineral para el consumo del Bloque Generador, así como mantener las reservas adecuadas de agua contra incendio. Garantiza las cargas solicitadas por el despacho nacional y los valores de frecuencia, corriente y voltaje, así como las entradas a tiempo del Bloque Generador. Ordena la parada de los equipos y sistemas que conforman el área de producción de la Central, así como del bloque generador cuando considere que por determinada avería están a riesgo la seguridad del personal o las instalaciones.

Trabajo en equipo: colabora y coopera con los demás, forma parte de un grupo y trabaja junto a él en pro de lograr el objetivo principal, el cual es, brindar el servicio de generación de energía eléctrica y su entrega al Sistema Electro energético Nacional con la calidad contratada. Trabaja efectivamente con el equipo / grupo de personas fuera de la línea formal de autoridad, toma medidas que respeten las necesidades y contribuciones de otros; contribuye al consenso y lo acepta; subordina los objetivos propios a los de la organización.

Análisis de problemas: detecta problemas, reconoce la información importante y asociar los diferentes datos, identifica las posibles causas y busca detalles relevantes, encuentra conclusiones efectivas para llegar a una correcta solución en un intervalo de tiempo razonable para lograr una viabilidad a las operaciones de mantenimientos y tener consigo una eficiente generación eléctrica.

Comunicación: escucha, hace preguntas, expresa conceptos e ideas en forma efectiva, expone aspectos positivos. Sabe cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Se comunica por escrito con concisión y claridad.

✓ **Operador "A" de Centrales Eléctricas**

Conocimientos Técnicos y tecnológicos: posee amplios y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo logrando optimizar el tiempo de culminación de las actividades. Cumple con las normas vigentes, procedimientos e instrucciones tecnológicas establecidas. Realiza recorridos por su posición de trabajo e inspeccionar el régimen de operación de los equipos y sistemas. Pone en servicio los equipos por la posición local. Controla mediante observación local, durante los arranques y paradas del bloque, el funcionamiento de las bombas de combustible, sistemas de calentamiento y filtrado. Controla las temperaturas de los combustibles a la salida de los calentadores de boca, así como, las presiones antes y después de los sistemas de filtrado. Controla mediante observación local los niveles de aceite de todos los equipos

rodantes, así como el nivel del tanque de alimentar y del domo. Pone fuera de servicio, en casos de extrema emergencia, los equipos auxiliares que están bajo su control, cuando es eminente que peligra la seguridad del personal o las instalaciones.

Enfrentamiento a riesgos: tiene conocimientos sobre los riesgos existentes en el área de trabajo a los cuales se enfrenta durante la jornada laboral. Acatar las medidas de seguridad y salud que exige el puesto para la prevención de accidentes laborales. Poseer capacitación y disposición para actuar ante determinadas ocasiones de emergencia dígase incendios, escapes de gas y/o explosiones.

Tolerancia al estrés: habilidad de desempeñarse bajo presión y frente a la adversidad. Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Adaptabilidad y Confiabilidad: poseer una elevada capacidad de adaptabilidad al medio que le rodea. Concentración máxima durante la jornada laboral. Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del extorno exterior, de la propia organización, del usuario o de los requerimientos del trabajo en sí.

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

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

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

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

Una vez elaboradas las matrices de competencias de los puestos de trabajo se procede a elaborar los profesiogramas, para ello se emplea las NC 871:2011 y la NCISO 8995:2003 para conocer el nivel de ruido y de iluminación para el puesto (Oficina Nacional de Normalización, 2003, 2011).

Paso 7.2. Revisión de los profesiogramas.

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

Fase 8. Presentación de la versión final.

Paso 8.1. Presentación y aprobación de los profesiogramas.

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

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

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

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

Conclusiones parciales

1. Se determinaron, a través del método Delphi y Kendall; las competencias para el proceso de generación de energía eléctrica térmica las cuales son: mejora continua, comunicación, trabajo en equipo y seguridad y salud del trabajo y Medio Ambiente.
2. Para el puesto de Especialista "A" de Explotación de Centrales Eléctricas las competencias son: enfrentamiento a riesgos, análisis de problemas, conocimientos técnicos y tecnológicos, planificación y organización y trabajo en equipo.
3. Para el puesto de Jefe de Turno: liderazgo y toma de decisión, trabajo en equipo, análisis de problemas y comunicación.
4. Para el puesto de Operador "A" de Centrales Eléctricas: conocimientos técnicos y tecnológicos, enfrentamiento a riesgos, tolerancia al estrés y adaptabilidad y confiabilidad.
5. A través de la aplicación del procedimiento seleccionado, quedan elaborados los profesiogramas para los puestos de trabajo claves del proceso de generación de energía eléctrica térmica.
6. 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 esta investigación basada en los aspectos teóricos conceptuales propuestos, la selección de un procedimiento y su aplicación práctica en la Central Termoeléctrica Antonio Guiteras de Matanzas, nos hace decantar las siguientes conclusiones:

1. Se cumple el objetivo general planteado en la investigación, puesto que se elaboran los profesiogramas en la Central Termoeléctrica "Antonio Guiteras" de Matanzas, con vistas a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano según las NC 3001/07.
2. La realización de un trabajo grupal del equipo de trabajo con el Consejo de Dirección ampliado permite determinar que las competencias que más se ajustan a la organización, son: profesionalidad, trabajo en equipo, pro actividad y orientación a resultados.
3. El proceso de generación de energía eléctrica térmica constituye un aporte importante a las utilidades de la empresa, por tanto, mediante un trabajo grupal con el comité de expertos, y la aplicación de los métodos Delphi y Kendall se identifican las competencias más representativas para el proceso, las cuales son: orientación a resultados, mejora continua, comunicación, trabajo en equipo y seguridad y salud del trabajo y Medio Ambiente.
4. Se definen las competencias de los puestos claves de la UEB Producción, determinando que las competencias más representativas para estos puestos son: enfrentamiento a riesgos, análisis de problemas, conocimientos técnicos y tecnológicos, planificación y organización y trabajo en equipo para el puesto de Especialista "A" de Explotación de Centrales Eléctricas. Para el puesto de Jefe de Turno: liderazgo y toma de decisión, trabajo en equipo, análisis de problemas y comunicación y para el puesto de Operador "A" de Centrales Eléctricas: conocimientos técnicos y tecnológicos, enfrentamiento a riesgos, tolerancia al estrés y adaptabilidad y confiabilidad.
5. Una vez conceptualizadas las competencias laborales de los puestos objeto de estudio, se confeccionan las matrices de competencias, elaborando los profesiogramas que comprenden las características generales de cada puesto, requerimientos, requisitos físicos y de personalidad, descripción analítica, condiciones de trabajo, cultura organizacional, valores compartidos, responsabilidad y matriz de competencia como elementos fundamentales del mismo.
6. Las fases 9 y 10, correspondientes a la etapa conclusiva del procedimiento, no se realiza ya que el procedimiento debe implementarse durante un tiempo para evaluar sus resultados.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos y a las conclusiones arribadas en la investigación se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Implementar los profesiogramas desarrollados e incluirlos en el programa de Recursos Humanos de la CTE Antonio Guiteras, con el fin de culminar la validación del procedimiento dándole el seguimiento requerido.
2. Una vez validado el procedimiento aplicarlo en los restantes puestos de trabajo de la UEB Producción de la CTE A. Guiteras, con vista al mejor funcionamiento del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.
3. Culminar la validación del procedimiento seleccionado dándole el seguimiento requerido a las fases 9 y 10, una vez transcurrido el tiempo necesario para su ejecución, con el fin de implementar los profesiogramas desarrollados e incluirlos en el programa de Recursos Humanos de la UEBP de la CTE Antonio Guiteras

Referencias bibliográficas

- 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].
- Cano, G. d. C. (2019). *La actual gestión de los recursos humanos en la administración pública de la provincia de Córdoba* [Trabajo Final de Grado Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos Universidad Siglo 21].
- Castillo Galeón, Y. A. (2017). *Gestión del talento humano*. <http://www.yuniorandrescastillo.galeon.com>
- CognosOnline. (2021). *Líderes en transformación digital*. <http://cognosoline.com/cl/blog/cl-tipos-competencias-laborales>
- Comunidad Latina de estudiantes de Negocios. (2015). *El Enfoque de Competencias en la Gestión de Recursos Humanos*. <http://www.uch.edu.ar/rrhh>
- Decreto-Ley 34 "Del Sistema Empresarial Estatal Cubano, 1-10 (2021).
- Cuentas Martel, S. C. (2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior. *Educación, 27*, 53.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de la Gestión de los Recursos Humanos*. Ecoe ediciones.
- Cuesta Santos, A. (2017). Contribución a la evaluación del desempeño, el sentido de compromiso y el accionar de la gestión del capital humano en la empresa. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba. .*
- Cuesta Santos, A., & Valencia Rodríguez, M. (2018). Capital humano: contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. *Ingeniería industrial, 39(2)*, 135-145.
- Díaz Otero, A. (2021). *Procedimiento para el diseño de perfiles por competencias de los puestos detrabajo en la Empresa Agropecuaria Militar Matanzas*. [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad Camilo Cienfuegos].
- Domínguez Rivera, D. C. (2019). *Elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales en la División Territorial de ETECSA de Matanzas*. [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].
- EAE Business School. (2018). *Profesiograma: ¿qué es y por qué es tan importante?* <https://retos-operaciones-logistica.eae.es>
- Elizondo, J. F., & Román, K. (2019). Perfil laboral por competencias del puesto de director de carrera en la Universidad Católica de Costa Rica. *revistapuce*.
- Fernández Alonso , M., Vásquez Padilla , M., Dujarric Bermúdez , G. M., DíazSimón , N., & Soto Hernández, H. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo Técnico A en Gestión de Recursos Humanos. *Wímb lu, 10(2)*, 19-37.
-

- Fix, B. (2018). *The trouble with human capital theory* <http://www.econtor.eu>
- Fraga Ruiz, J. E. (2022). *Propuesta de procedimiento para la elaboración de profesiogramas en la Cooperativa No Agropecuaria (CNA) "Decorarte"* [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].
- Fundora Morejón, R. (2020). *Procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica de Matanzas* [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniera Industrial, Universidad de Matanzas].
- Goiriena, I., Fernández Landa, C., Calancha, F., & Martín Espada, M. (2018). *Cómo afrontar juntos los retos del sector energético.* .
- González Verde, A., & Manrique Castellini, G. (2010). *Propuesta de un procedimiento para el análisis y diseño de los puestos de trabajos (ADTP) con enfoque de competencia para la Empresa de Servicios Matanzas* [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas Mención Gestión de la Producción y los Servicios, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"].
- Guzmán Lora, H., Paternina Castilla, S., & Flórez Góez, M. (2020). *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. Saber, ciencia y libertad, 15(1), 83-94.*
- Heathfield, S. M. (2014). *What Is Human Resource Management?* <https://www.thebalancemoney.com/what-is-human-resource-management-1918143>
- Jorge Acosta, A., Fernández, N., & Mollón, M. (2003). *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería.* Prentice Hall.
- López Enríquez, I. (2017). *Profesiograma, herramienta proactiva para prevenir riesgos laborales en la aviación militar*
<file:///C:/Users/TEMP.UMCC.000.001.002.003.004.005/Downloads/LpezEnriquez-LosprofesiogramasCongresoPrevencionarESPAA2017%20(1).pdf>
- Medina Cerezo, A., & Plaza Guevara, A. (2018). *Propuesta de un marco de competencias digitales en turismo. International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST), 3(2), 29-39.*
- Mola de Armas, E. Y. (2019). *Elaboración de perfiles de cargo por competencias en la UEB de Mantenimiento de la CTE Antonio Guiteras Holmes* [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].
- Monzón Alfaro, Y. (2018). *Elaboración de perfiles de cargo por competencia del área de reparación de truck en la Empresa Industrial Ferroviaria "José Valdés Reyes"* [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniería Industrial, Universidad de Matanzas, Sede: "Camilo Cienfuegos"].
- Morales Cartaya, F. (2019). *Guía para implementar un modelo de gestión por Competencias.* <https://blog.acsendo.com/modelo-gestion-por-competencias/>
-

- Muñoz Cruz, B. (2017). *Elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales de la Empresa Industrial ferroviaria José Valdez Reyes* [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas, Sede "Camilo Cienfuegos"].
- Naranjo Herrera, C. G., & Gallego Giraldo, C. (2020). El capital humano de la empresa: una propuesta de medición. *Entramado*, 16(2), 70-89.
- NC ISO 8995/CIE S 008:2003. Iluminación de puestos de trabajo en interiores., (2003).
- NC 3000-3002: 2007. Sistema de gestión integrada de capital humano-Vocabulario. Requisitos e Implementación., (2007).
- NC 871:2011. Seguridad y salud en el Trabajo-Ruido en el Ambiente Laboral-Requisitos Higiénicos Sanitarios Generales., (2011). www.nc.cubaindustria.cu
- NC: ISO: 9001: 2015 Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos., (2015).
- NC: ISO: 10018 "Gestión de la calidad. Directrices para la participación activa y la competencia de las personas", 35 (2016). <http://www.nc.cubaindustria.cu>
- 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].
- Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017, C3 20 (2017).
- Pazmiño Ahitón, J. A., & Mera Miño, J. J. (2018). *Manual de Funciones Internas y Profesiogramas en el Instituto De Investigaciones Tecnológicas* Universidad de Guayaquil. Facultad de Ingeniería Química].
- 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 "Camilo Cienfuegos"].
- Pérez Rodríguez, L. M. (2019). *Profesiograma aplicado como modelo de gestión de los recursos humanos en el Restaurante Corazón de Melón, sede Tibasosa, Boyacá*
- Rock Content. (2021). *Gestión del capital humano: ¿qué es y como optimizarla?* Retrieved septiembre, 2022 from <https://rockcontent.com/es/blog/gestion-del-capital-humano/>
- Rodríguez González, I. (2019). *Confección de los perfiles de cargo por competencias laborales en el proceso de Asistencia al Contribuyente, de la Oficina Nacional de Administración Tributaria, del municipio Cárdenas* [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"].
- Ruccio, D. (2015). *The Human Capital Controversy*. http://www.Thehumancapitalcontroversy_Real-WorldEconomicsReviewBlog.htm
-

- Sánchez Labrada, U. (2019). *Procedimiento para analisis y descripcion de puestos de trabajo con enfoque de competencias laborales en ACINOX Las Tunas*
- Sánchez Naula, M. R. (2018). *Elaboración del organigrama institucional y levantamiento de profesiogramas del área administrativa. Caso importadora comercial el Hierro CIA.LTDA* [Tesis de diploma, Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca]. Cuenca, Ecuador.
- Sobrino Vasallo, L. E. (2022). *Procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias del Banco Popular de Ahorro, Sucursal 3692, Pedro Betancourt* [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"].
- Conceptualización del Modelo económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026, (2021).
- Zequeira Corzo, M. A. (2019). *Propuesta de procedimiento para perfeccionar la Evaluación del Desempeño en la EPEP-Centro*. [Tesis en opción al título de Máster en administración de empresas Mención Gestión de la Producción y los Servicios Universidad de Matanzas]. Matanzas. Cuba.
-
-

Anexos

Anexo 1: Cuestionario para determinar las competencias laborales de los puestos de trabajo seleccionados.

Estimado experto se realizó una selección de las competencias que más se utilizan en la literatura consultada y se le solicita a usted que por favor señale con una "X" aquellas que considere se ajustan a los puestos de trabajo siguientes: Especialista A de Explotación de Centrales Eléctricas (EP), Jefe de Turno y Operador A de Centrales Eléctricas, pertenecientes a la UEB Producción "Antonio Guiteras". En caso de existir alguna competencia que no se haya citado nómbrela. Gracias de antemano por su colaboración.

Nombre del experto _____

Competencias	Especialista A de Explotación de Centrales Eléctricas (EP)	Jefe de Turno	Operador A de Centrales Eléctricas
Liderazgo y Toma de Decisión			
Enfrentamiento a riesgos			
Trabajo en equipo			
Profesionalidad			
Conocimientos Técnicos y tecnológicos			
Orientación a resultados			
Precisión en la actividad			
Planificación y Organización			
Adaptabilidad y Confiabilidad			
Mejora Continua			
Análisis de problemas			
Comunicación.			
Tolerancia al estrés			
Motivación			
Responsabilidad en el trabajo			
Compromiso Organizacional			
Aprendizaje continuo			
Habilidad interpersonal			
Credibilidad técnica			

Anexo 2: Profesiograma del puesto de trabajo de Especialista A de Explotación de Centrales Eléctricas (EP).

	Profesiograma Entidad: UEB Producción "Antonio Guiteras"	Folio:
		Código:
		Edición:
		Fecha:
		Página
I. Datos generales		
Cargo	Especialista A de Explotación de Centrales Eléctricas (EP)	
Área de trabajo	Grupo de Tecnología y Balance de Materiales de Producción	
Proceso al que pertenece	Generación de energía eléctrica térmica.	
Cargos que le reportan	Jefe de Turno, Especialista "A" de Explotación de Centrales Eléctricas (Turbina), Especialista "A" de Explotación de Centrales Eléctricas (Caldera), Especialista "B" de Explotación de Centrales Eléctricas (Eléctrico) Especialista "A" de Explotación de Centrales Eléctricas (Combustible).	
Cargos a quien reporta	Director de la UEB Producción	
Categoría ocupacional	Técnico	
Grupo de escala		
Salario		
II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA (OBJETIVOS, RAZÓN DE SER DEL PUESTO).		
<p>Garantizar la explotación eficiente de la Central eléctrica con todos sus sistemas en óptimas condiciones de operación para entregar energía eléctrica y así satisfacer la demanda del SEN y la del servicio de planta, garantizando la seguridad operacional y que no se produzcan daños humanos y/o de equipos.</p>		
III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA		
a) Funciones del cargo:		
<ul style="list-style-type: none"> • Dirige, implanta y controla la política de explotación y desarrollo de las centrales eléctricas, hidroeléctricas, turbinas de gas y grupos electrógenos. • Aprueba los planes de producción de energía eléctrica, de consumo de combustible y demás indicadores técnicos. • Valora y propone la introducción de nuevas tecnologías para elevar la eficiencia y la disponibilidad, la modernización de las instalaciones y desactivación de las mismas. • Realiza estudios técnicos – económicos para dar solución a los problemas que se presentan en la explotación de los equipos básicos y auxiliares de la central eléctrica, solicitudes, especificaciones técnicas y aclaraciones de forma que se permita contratar con precisión y con la calidad técnica necesaria. • Evalúa la necesidad de los mantenimientos o reparación y el resultado de estos; participa en la determinación de los volúmenes de trabajo de mantenimiento y reparación de los equipos básicos y auxiliares de la central, en la aprobación y ejecución de las normas técnicas e instrucciones de explotación, el estado de los equipos y la atención a los mismos por parte del personal de operación, técnicamente las ofertas de suministradores • Verifica el cumplimiento de los reglamentos; detecta las violaciones en el régimen de operación. 		

- Participa en la investigación de las interrupciones, averías y limitaciones ocurridas en la central, controlando las medidas técnicas organizativas para la eliminación de las mismas.
- 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 el jefe facultado.
- Cumplir con las medidas de seguridad establecidas.
- Proteger la tecnología o la terminal de red que se le ha sido asignada y colaborar en la protección de cualquier otra, para evitar que sea dañada o robada, 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 programas, o modificar su configuración.
- Cumplir las reglas establecidas para el empleo de las contraseñas.
- Informar al dirigente facultado de cualquier anomalía detectada.

c) Calidad y Medio Ambiente:

Responde por los parámetros de calidad y medio ambiente implementados. Es responsable de proporcionar la mejor calidad de servicio a los clientes ofreciendo soluciones y alternativas para sus operaciones. Es responsable de cumplir con las medidas para la protección del medio ambiente implementadas dentro de la empresa.

IV. Matriz de Competencias para el cargo	1	2	3	4	5
Enfrentamiento a riesgos					
Previene los riesgos existentes en el área de trabajo y a los cuales se enfrenta durante la jornada laboral.					X
Acata las medidas de seguridad y salud que exige el puesto para la prevención de accidentes laborales.					X
Posee capacitación y disposición para actuar ante determinadas ocasiones de emergencia dígase incendios, escapes de gas y / o explosiones.				X	
Análisis de problemas					
Analiza, identifica y estructura una situación en la que se produce una desviación entre lo que sucede y lo que debería estar sucediendo.					X
Distingue los asuntos fundamentales de los menos relevantes					X
Trabaja y piensa en un nivel acorde a su posición					X
Ve conexiones entre diferentes problemas					X
Encuentra conclusiones efectivas para llegar a una correcta solución en un intervalo de tiempo razonable para lograr una vialidad a las operaciones de mantenimientos y tener consigo una eficiente generación eléctrica.					X
Conocimientos técnicos y tecnológicos					
Posee amplia preparación técnica y dominio de las instrucciones en el proceder de los equipos del área.			X		
Esta actualizado sobre las técnicas y métodos más avanzados en la			X		

Elaboración de profesiogramas en la Central Termoeléctrica "Antonio Guiteras"

ejecución de las operaciones, su aplicación y la experiencia necesaria para ello.					
Utiliza los sistemas informáticos y sabe cómo funciona.			X		
Tiene un conocimiento detallado y preciso de cómo actuar ante determinadas situaciones.					X
Planificación y Organización					
Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.					X
Administra simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.					X
Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.					X
Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.					X
Trabajo en equipo					
Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se debe considerar un referente en el manejo de equipos de trabajo.					X
Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.					X
Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás, aunque tengan diferentes puntos de vista.					X
Coopera. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que afectan el proceso. Comparte información.					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 afines.				
Conocimientos específicos	Conoce y aplica las normas, así como las instrucciones y procedimientos relacionados con la explotación de Centrales Eléctricas. Conocimientos y actividades afines de Termoenergética y Mecánica.				
Experiencia previa	Idoneidad demostrada				

Requisitos físicos	1.Elemental	2.Medio	3.Superior	
Tolerancia a los Ruidos: Elevados niveles de ruido durante la jornada laboral.			X	
Tolerancia al sueño.		X		
Buena constitución física.		X		
Buen estado mental.			X	
VI. Requisitos de personalidad	1.No exigidos	2.Bajo	3.Medio	4.Alto
Responsable				X
Exigente				X
Confiable				X
Innovador			X	
Capacidad mental				X
Capacidad de aprendizaje			X	
VII. Responsabilidades: Cuidado y conservación de todos los medios básicos y herramientas puestos a su disposición durante su turno de trabajo.				
VIII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo				
Esfuerzo físico y mental				
Físico: Carga física moderada.				
Mental: Requiere de gran esfuerzo mental ya que en la mayoría de las operaciones tiene que hacer razonamientos complejos y mantener la concentración ante situaciones complicadas.				
Ambiente laboral				
Iluminación: natural y artificial (150 a 300 lux del nivel de iluminación)				
Microclima: dependiendo de la actividad que esté realizando y el lugar de la planta donde se encuentre ya que puede estar sometido a altas temperaturas si está vinculado a algún proceso de mantenimiento o revisión. Local climatizado.				
Ruido: inferior a 80 dB (NC 871:2011)				
Riesgos del puesto de trabajo: exposición a agentes físicos, explosión, incendio, caída a un mismo nivel, contactos térmicos, inhalación de sustancias nocivas, ruidos, choque contra objetos inmóviles, sobre esfuerzo mental, caída de objetos desprendidos, altos niveles de vibraciones.				
Medios de protección: botas antirresbalantes, overol, casco, orejeras, espejuelos, guantes de labor y de nitrilo, faja, máscara antigás, capa de agua.				
Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral: Hipoacusia profesional, fatiga visual, estrés, enfermedades cardiovasculares y renales.				
Medidas fundamentales para evitar estos riesgos:				
<ul style="list-style-type: none"> • Correcta utilización de los medios de protección. • Mantener las debidas condiciones higiénicas sanitarias en el área. • Conocer los riesgos presentes en el área de trabajo. • Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido. 				
Régimen de trabajo y descanso				
Horario de trabajo: 44 horas semanales. Trabaja 9 horas de lunes a jueves y 8 horas los viernes. El				

horario de almuerzo es de 30 min.		
IX. Cultura organizacional		
Expectativas del comportamiento: Cumplir con todas las normas de disciplina y medidas de seguridad establecidas por la empresa, así como asumir los valores compartidos de la organización.		
Clima organizacional: Mantener buen comportamiento, ser solidario con sus compañeros de trabajo. Tener sentido de pertenencia con los medios y recursos de la empresa. Saber trabajar en equipo. Ser responsable. Ser un líder para el resto.		
X. Valores compartidos: Honestidad, laboriosidad, colectivismo, solidaridad, responsabilidad y sentido de pertenencia.		
Realizado por:	Firma	Fecha
Revisado por:	Firma	Fecha
Aprobado por:	Firma	Fecha

Anexo 3: Profesiograma del puesto de trabajo de Jefe de Turno.

	Profesiograma Entidad: UEB Producción "Antonio Guiteras"	Folio:
		Código:
		Edición:
		Fecha:
		Página
I. Datos generales		
Cargo	Jefe de Turno	
Área de trabajo	Turno de Operaciones	
Proceso al que pertenece	Generación de energía eléctrica térmica	
Cargos que le reportan	Especialista "A" en Ensayos Físicos, Químicos y Mecánicos (Laboratorio Químico), Especialista "A" de Explotación de Centrales Eléctricas (EP) del Grupo de Tecnología y Balance de Materiales de Producción, Especialista "A" de Explotación de Centrales Eléctricas (EP) (Turno), Especialista "A", "B" de Explotación de Centrales Eléctricas (Turno), Operador "A", "B", "C" de Centrales Eléctricas (Turno), Especialista "B" de Centrales Eléctricas (Turno), Operador Analista Químico "A" de Centrales Eléctricas (Turno), Jefes de Taller (Automático, Eléctrico y de Mantenimiento Mecánico), Jefes de Brigadas de la Unidad Empresarial de Base Mantenimiento y otros puestos que estén autorizados a solicitar vías libres.	
Cargos a quien reporta	Director General, Director Técnico, Director Unidad Empresarial de Base Producción "Antonio Guiteras", Director Económico-Financiero, Especialista "A" de Explotación de Centrales Eléctricas (EP) del Grupo de Tecnología y Balance de Materiales de Producción.	
Categoría ocupacional	Técnico	
Grupo de escala		
Salario		
II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA (OBJETIVOS, RAZÓN DE SER DEL PUESTO)		
Dirigir, supervisar y controlar el trabajo de los operadores dentro de su turno encaminado a lograr la generación que demande en cada momento el Sistema Electro energético Nacional (SEN).		
III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA		
a) Funciones del cargo:		
<ul style="list-style-type: none"> • Garantiza la generación continua de la Central de manera segura y eficiente. • Dirige y controla los arranques y paradas del Bloque Generador. • Ordena, dirige y controla las operaciones de producción de toda la Central. • Controla las operaciones necesarias que garanticen la producción de agua sin mineral para el consumo del Bloque Generador, así como mantener las reservas adecuadas de agua contra incendio. • Garantiza las cargas solicitadas por el despacho nacional y los valores de frecuencia, corriente y voltaje, así como las entradas a tiempo del Bloque Generador. • Ordena la parada de los equipos y sistemas que conforman el área de producción de la Central así como del bloque generador cuando considere que por determinada avería están a riesgo la seguridad 		

<p>del personal o las instalaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controla la permanente capacitación del personal subordinado. 					
<p>b) Los usuarios de las tecnologías de la información deben conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquirir la preparación necesaria y los conocimientos de seguridad de las TIC imprescindibles para el desempeño de su trabajo. • Contar con la autorización expresa el jefe facultado. • Cumplir con las medidas de seguridad establecidas. • Proteger la tecnología o la terminal de red que se le ha sido asignada y colaborar en la protección de cualquier otra, para evitar que sea dañada o robada, 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 programas, o modificar su configuración. • Cumplir las reglas establecidas para el empleo de las contraseñas. • Informar al dirigente facultado de cualquier anomalía detectada. 					
<p>c) Calidad y Medio Ambiente:</p> <p>Responde por los parámetros de calidad y medio ambiente implementados. Es responsable de proporcionar la mejor calidad de servicio a los clientes ofreciendo soluciones y alternativas para sus operaciones. Es responsable de cumplir con las medidas para la protección del medio ambiente implementadas dentro de la empresa.</p>					
IV. Matriz de Competencias para el cargo					
	1	2	3	4	5
Liderazgo y Toma de decisión					
Define la tarea asignada al equipo.					X
Guía a su equipo de trabajo en la realización de una labor, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para consecución de la misma.					X
Indica los resultados que se esperan del equipo.					X
Demuestra su posición y enfoque y promover la efectividad del equipo.					X
Define claramente el rol de cada miembro del equipo.					X
Administra reuniones e informa a las personas.					X
Usa la autoridad con justicia.					X
Se capacita para enfrentar situaciones inesperadas tomando las decisiones correctas en cada una de ellas siempre poniendo por delante el bienestar de la organización.				X	
Trabajo en equipo					
Fortalece el espíritu de equipo en toda la institución. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se debe considerar un referente en el manejo de equipos de trabajo.					X
Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y					X

espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.				
Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promover la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valorar las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.				X
Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.				X
Análisis de problemas				
Analiza, identifica y estructura una situación en la que se produce una desviación entre lo que sucede y lo que debería estar sucediendo.				X
Distingue los asuntos fundamentales de los menos relevantes				X
Trabaja y piensa en un nivel acorde a su posición				X
Ve conexiones entre diferentes problemas				X
Encuentra conclusiones efectivas para llegar a una correcta solución en un intervalo de tiempo razonable para lograr una viabilidad a las operaciones de mantenimientos y tener consigo una eficiente generación eléctrica.				X
Comunicación				
Comunicación con disímiles áreas, estrecha relación con los funcionarios de la producción, y del área de la calidad y mantenimiento, para la creación y control certero de la productividad que permiten el desarrollo de informes técnicos.				X
Informa clara y concisamente, con un lenguaje preciso y adaptado a las necesidades del oyente y obtiene información de personas de distintos niveles, logrando un flujo informativo entre todos los integrantes el proceso de manera efectiva. Comunicación con disímiles áreas, estrecha relación con los funcionarios de la producción, y del área de la calidad y mantenimiento, para la creación y control certero de la productividad que permiten el desarrollo de informes técnicos.				X
Identifica los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.				X
Es un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.				X

Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas en forma oral y/o escrita.					X
Muestra una actitud crítica y constructiva frente a la organización con la finalidad de mejorar los resultados y ser capaz de expresarlas de manera adecuada.					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 del nivel superior.				
Conocimientos específicos	Domina el funcionamiento de las máquinas, herramientas y otros equipos para otras operaciones. Actividades afines a la Termoenergética y Mecánica.				
Experiencia previa	Idoneidad demostrada				
Requisitos físicos	1.Elemental	2.Medio	3.Superior		
No tener ningún impedimento físico o trastornos nerviosos.			X		
Buena presencia personal.			X		
VI. Requisitos de personalidad	1.No exigidos	2.Bajo	3.Medio	4.Alto	
Responsable				X	
Exigente				X	
Confiable				X	
VII. Responsabilidades: Cuidado y conservación de todos los medios básicos y herramientas puestos a su disposición durante su turno de trabajo. Asumir toda la responsabilidad de la Central en el horario no laborable para el resto de las áreas de la Central como es después de las 4:30 p.m., sábados, domingos, días feriados y de conmemoración nacional.					
VIII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo					
Esfuerzo físico y mental					
Físico: -					
Mental: alta concentración					
Ambiente laboral					
Iluminación: Uso adecuado de la iluminación artificial (500 lux de nivel de iluminación general en interiores).					
Microclima: Local debidamente climatizado con una agradable temperatura para el trabajador					
Ruido: 65 dB (NC 871: 2011)					
Riesgos del puesto de trabajo: Todos los riesgos relacionados con los puestos de trabajo subordinados a él, como son: - Exposición a agentes físicos - Explosión - Incendio - Caída a un mismo nivel - Contactos térmicos - Inhalación de sustancias nocivas - Ruidos - Choque contra objetos inmóviles					

<p>- Sobreesfuerzo mental - Caída de objetos desprendidos - Altos niveles de vibraciones</p>		
<p>Medios de protección: botas antirresbalantes, overol, casco, orejeras, espejuelos, guantes de labor.</p>		
<p>Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral: Hipoacusia profesional y fatiga visual.</p>		
<p>Medidas fundamentales para evitar estos riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Correcta utilización de los medios de protección. • Mantener las debidas medidas higiénicas sanitarias en el área. • Conocer los riesgos presentes en el área de trabajo. • Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido. 		
<p>Régimen de trabajo y descanso</p>		
<p>Horario de trabajo: 24 horas de guardia por 48 horas de descanso incluidos sábados, domingos, días feriados y de conmemoración nacional.</p>		
<p>IX. Cultura organizacional</p>		
<p>Expectativas del comportamiento: Cumplir con todas las normas de disciplina y medidas de seguridad establecidas por la empresa, así como asumir los valores compartidos de la organización.</p>		
<p>Clima organizacional: Mantener buen comportamiento, ser solidario con sus compañeros de trabajo. Tener sentido de pertenencia con los medios y recursos de la empresa. Saber trabajar en equipo. Ser responsable. Ser un líder para el resto.</p>		
<p>X. Valores compartidos: Trabajo en equipo, Profesionalidad, Proactividad</p>		
Realizado por:	Firma	Fecha
Revisado por:	Firma	Fecha
Aprobado por:	Firma	Fecha

Anexo 4: Profesiograma del puesto de trabajo de Operador A de Centrales Eléctricas.

	Profesiograma Entidad: UEB Producción "Antonio Guiteras"	Folio:
		Código:
		Edición:
		Fecha:
		Página
I. Datos generales		
Cargo	Operador A de Centrales Eléctricas.	
Área de trabajo	Turno de Operaciones.	
Proceso al que pertenece	Generación de energía eléctrica térmica	
Cargos que le reportan	-	
Cargos a quien reporta	Director UEB Producción, Jefe de Turno, Especialista "A" de Explotación de Centrales Eléctricas (EP) (Turno), Especialista "A" de Explotación de Centrales Eléctricas (EP), del Grupo de Tecnología y Balance de Materiales de Producción, Especialista "A" de Explotación de Centrales Eléctricas (Turno).	
Categoría ocupacional	Operario	
Grupo de escala		
Salario		
II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA (OBJETIVOS, RAZÓN DE SER DEL PUESTO)		
<p>Garantiza la explotación eficiente de la caldera y turbina con todos sus sistemas en óptimas condiciones de operación para entregar energía eléctrica, de acuerdo a la potencia de la máquina, la que demande el SEN y la del servicio de planta, garantizando la seguridad operacional y que no se produzcan daños a humanos o equipos.</p>		
III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA		
a) Funciones del cargo:		
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el régimen tecnológico en concordancia con las normas, procedimientos e instrucciones establecidas (realizar las operaciones de acuerdo a las instrucciones, normas, procedimientos y orientaciones del Jefe inmediato superior). • Mantener orden y limpieza de todas las áreas y equipos ubicados en su posición (dejar su puesto de trabajo limpio y organizado al finalizar la jornada de trabajo). • Cumplir estrictamente con las Normas Técnicas de Seguridad y Prevención de Incendio. Garantizar el cumplimiento del plan de aviso en los casos de incendios). • Realizar recorridos por su posición de trabajo e inspeccionar el régimen de operación de los equipos y sistemas (realizar inspecciones profundas según el procedimiento establecido), reportar las averías que se presenten durante el turno de trabajo. • Poner en servicio los equipos por la posición local. Controlar mediante observación local, durante los arranques y paradas del bloque, el funcionamiento de las bombas de combustible, sistemas de calentamiento y filtrado. Controlar las temperaturas de los combustibles a la salida de los calentadores de boca, así como, las presiones antes y después de los sistemas de filtrado. • Controlar mediante observación local los niveles de aceite de todos los equipos rodantes, así como 		

el nivel del tanque de alimentar y del domo (realizar de forma manual las extracciones continuas durante los arranques y paradas).

- Registrar mediante la toma de lecturas todos los parámetros fundamentales de la turbina o la caldera por los instrumentos locales de que dispone.
- Poner fuera de servicio, en casos de extrema emergencia, los equipos auxiliares que están bajo su control, cuando es eminente que pelagra la seguridad del personal o las instalaciones.

b) Los no usuarios de las tecnologías de la información deben conocer:

- Para acceder a cualquiera de las tecnologías informáticas pertenecientes a la empresa, se deberá contar con la autorización formal y documentada del director de área.
- El uso no autorizado de las tecnologías de la información y sus servicios asociados constituye una violación de los derechos de la entidad que es sancionable.
- Ninguna persona está autorizada a introducir, ejecutar, distribuir o conservar e los medios de cómputo programas que puedan ser utilizados para comprobar, monitorear o transgredir la seguridad, así como información contraria al interés social, la moral y las buenas costumbres.

c) Calidad y Medio Ambiente:

Responde por los parámetros de calidad y medio ambiente implementados. Es responsable de proporcionar la mejor calidad de servicio a los clientes ofreciendo soluciones y alternativas para sus operaciones. Es responsable de cumplir con las medidas para la protección del medio ambiente implementadas dentro de la empresa.

IV. Matriz de Competencias para el cargo	1	2	3	4	5
Conocimientos Técnicos y tecnológicos					
Aplica las técnicas más adecuadas en su trabajo y tener experiencia en ello.					X
Tiene un conocimiento detallado y preciso de cómo actuar ante determinadas situaciones. Define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.					X
Enfrentamiento a riesgos					
Previene los riesgos existentes en el área de trabajo y a los cuales se enfrenta durante la jornada laboral.					X
Acatarlas medidas de seguridad y salud que exige el puesto para la prevención de accidentes laborales					X
Posee capacitación y disposición para actuar ante determinadas ocasiones de emergencia dígase incendios, escapes de gas y / o explosiones.				X	
Tolerancia al estrés					
Alcanza los objetivos previstos, aunque este presionado por el tiempo, inconvenientes imprevistos y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.					X
Mantiene su desempeño en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole.					X
Adaptabilidad y Confiabilidad					

Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.					X
Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.					X
Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.					X
Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.					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 Medio Superior ó Técnico Medio con curso de Habilitación.				
Conocimientos específicos	Actividades afines a la Termo energética y Mecánica.				
Experiencia previa	Idoneidad demostrada				
Requisitos físicos	1.Elemental	2.Medio	3.Superior		
Encontrarse física y mentalmente sano.			X		
VI. Requisitos de personalidad	1.No exigidos	2.Bajo	3.Medio	4.Alto	
Responsable				X	
Confiable				X	
Capacidad de aprendizaje				X	
Innovador				X	
VII. Responsabilidades: Cuidado y conservación de todos los medios básicos y herramientas puestos a su disposición durante su turno de trabajo.					
VIII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo					
Esfuerzo físico y mental					
Físico: -					
Mental: alta concentración.					
Ambiente laboral					
Iluminación: Uso adecuado de la iluminación artificial (500 lux de nivel de iluminación general en interiores).					
Microclima: Local debidamente climatizado con una agradable temperatura para el trabajador					
Ruido: 65 dB (NC 871: 2011)					
Riesgos del puesto de trabajo: se encuentra sometido a condiciones de trabajo anormales y está expuesto a diferentes riesgos como son:					

<ul style="list-style-type: none"> - Caídas a distinto nivel. - Caídas al mismo nivel. - Caídas de objetos desprendidos. - Pisadas sobre objetos. - Estrés Térmico. - Contactos Térmicos. - Contactos Eléctricos. - Inhalación o ingestión de sustancias nocivas. - Explosiones. - Incendios. - Altos Niveles de Ruido. - Altos Niveles de Vibraciones. - Exposición a agentes físicos. - Choque contra objetos inmóviles. 		
<p>Medios de protección: Debe contar con medios de comunicación como son walkie-talkie, teléfono en su caseta y en diferentes puntos de la caldera, patio o sala de máquina, así como medios de protección individual: casco, orejera, guantes de labor, overol, botas de trabajo con casquillo, capa de agua, espejuelos de protección, máscara contra gases.</p>		
<p>Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral: Hipoacusia profesional, fatiga visual, enfermedades cardiovasculares y renales.</p>		
<p>Medidas fundamentales para evitar estos riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Correcta utilización de los medios de protección. • Mantener las debidas medidas higiénicas sanitarias en el área. • Conocer los riesgos presentes en el área de trabajo. • Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido. 		
<p>Régimen de trabajo y descanso</p>		
<p>Horario de trabajo: 24 horas de guardia por 48 horas de descanso incluidos sábados, domingos, días feriados y de conmemoración nacional.</p>		
<p>IX. Cultura organizacional</p>		
<p>Expectativas del comportamiento: Cumplir con todas las normas de disciplina y medidas de seguridad establecidas por la empresa, así como asumir los valores compartidos de la organización.</p>		
<p>Clima organizacional: Mantener buen comportamiento, ser solidario con sus compañeros de trabajo. Tener sentido de pertenencia con los medios y recursos de la empresa. Saber trabajar en equipo. Ser responsable.</p>		
<p>X. Valores compartidos: Honestidad, laboriosidad, colectivismo, solidaridad, responsabilidad, sentido de pertenencia.</p>		
Realizado por:	Firma	Fecha
Revisado por:	Firma	Fecha
Aprobado por:	Firma	Fecha