



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

**Propuesta de un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en la  
Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas.**

Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial

**Autor: Alejandro Perdomo Blanco**

**Tutor (a): Ms.C. Azucena González Verde**

**Matanzas, 2021**

## **PENSAMIENTO**

“Los recursos humanos no es algo que hacemos. Es lo que hace funcionar nuestro negocio”

*Steve Wynn*

## **DECLARACIÓN DE AUTORIDAD**

Yo, Alejandro Perdomo Blanco, me declaro como único autor de este Trabajo de Diploma, como parte de la culminación de mis estudios en la especialidad de Ingeniería Industrial; en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” y a la Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas a hacer uso del mismo con la finalidad que estime conveniente.

---

**Firma**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente tribunal

---

Miembro del tribunal

---

Miembro del tribunal

---

Miembro del tribunal

---

Calificación

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2021.

## **DEDICATORIA**

A mi madre Dania y mi padre Reinaldo quienes son los principales responsables de mis logros, todo se los debo a ellos.

A mi novia Samantha por estar siempre a mi lado y hacer mis días más felices.

A mi hermano Frank Ernesto que siempre me apoyó y para que siga mis pasos.

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

## **AGRADECIMIENTOS**

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

A Dayami, Violeta y Enrique trabajadores de la Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas, por su apoyo en la búsqueda de información.

A mis padres, mi hermano y mi novia quienes siempre estuvieron a mi lado.

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

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

A mis profesores en la universidad por transmitirme sus conocimientos.

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

Muchas gracias.

## RESUMEN

La presente investigación fue realizada en la Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas, la misma tiene como objetivo proponer un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas. Se llevó a cabo una amplia búsqueda bibliográfica sobre el tema para lograr una mejor comprensión sobre la problemática a resolver. Se realizó una breve caracterización de la empresa, y se diagnosticó la situación actual de la Gestión del Capital Humano en la misma, donde se pudo constatar que existen algunas deficiencias ya que no están elaborados los profesiogramas y solamente se cuenta con el análisis y descripción de los puestos de trabajo y los perfiles de cargos como documentos legales. Se diseñó así un procedimiento en base a (Chávez Rodríguez & González Verde, 2020), para la elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo junto con las matrices de competencias laborales y los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que deben poseer los trabajadores. Se exponen diferentes métodos teóricos y empíricos, técnicas y herramientas como: análisis y síntesis, deducción-inducción, trabajo grupal, análisis de documentos, tormentas de ideas, métodos de selección de expertos, método de coeficiente Kendall, método Delhi, programas informáticos como: el gestor bibliográfico EndNote X8, Microsoft Excel 2016, Microsoft Visio 2016 y como motor de búsqueda en internet se utilizó Google Académico.

**Palabras claves:** gestión del capital humano, análisis y descripción de los puestos de trabajo, profesiogramas, matrices de competencias laborales.

## **ABSTRACT**

Present it investigation was accomplished in the Building Firm and Matanzas's Montage, aims at the same naming a procedure for profesiogramas's elaboration. An ample bibliographic quest on the theme to achieve a better understanding on the problems to resolve took effect. A company's brief characterization came true, and he diagnosed the present-day same situation of the Steps of the Human Capital in her, where himself I can verify that some deficiencies since profesiogramas's are not elaborate exist and only he has analysis and description of positions and the profiles of fees like legal documents. A procedure in approximation is designed thus to Chávez Rodríguez and González Verde (2020), for the elaboration of the profesiogramas's of positions along with the wombs of labor competitions and the different levels of behaviors, abilities and knowledge that the workpeople must possess. Different theoretic methods and empiricists, techniques and tools expose themselves like: Analysis and synthesis, deduction induction, group work, documentary analysis, storms of ideas, expert's methods of selection, method of coefficient Kendall, method Delhi, information-technology programs I eat: The managing bibliographic EndNote X8, Microsoft Excel 2016, Microsoft Visio 2016 and as Scholar Google utilized search engine in internet himself.

**Key words:** Steps of the human capital, analysis and description of positions, profesiogramas's, wombs of labor competitions.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.1 Evolución histórica del Recurso Humano a Capital Humano .....	6
1.1.1 Capital Humano .....	8
1.1.2 Gestión de Capital Humano .....	10
1.1.4 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH) .....	13
1.2 Gestión por Competencias.....	16
1.2.1 Competencias Laborales.....	18
1.2.2 Clasificación de las competencias .....	18
1.2.3 Matriz de competencia laboral .....	19
1.3 Análisis y descripción de los puestos de trabajo (ADP) .....	21
1.3.1 Profesiograma.....	23
Conclusiones parciales .....	27
CAPITULO II. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROFESIOGRAMAS.....	28
2.1 Caracterización de la Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas (ECMM) .....	28
2.2 Antecedentes que justifican la investigación.....	32
2.3 Selección de un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas .....	34
2.3.1 Procedimiento .....	35
2.3.2 Descripción de métodos, técnicas y herramientas.....	40
Conclusiones parciales .....	47
CONCLUSIONES .....	48
RECOMENDACIONES .....	49
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	50
ANEXOS .....	54

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual uno de los desafíos a los que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. Es importante tener presente que, si la organización hace las cosas bien, se tienen grandes ganancias a diferencia de las que no lo hacen, además, quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos, es el recurso humano y que ellos son el factor estratégico de la compañía.

La formación y desarrollo del Capital Humano se ha convertido en factor clave, debido a la tendencia del predominio del conocimiento como requisito fundamental para el éxito de estas, lo que exige a su vez del diseño, implementación e implantación de sistemas de gestión que garanticen el desarrollo de los procesos de formación en función del incremento de las competencias, de las cuales forma parte el conocimiento, de las personas que se desempeñan en las organizaciones.

Montoya Agudelo and Boyero Saavedra (2016), destacan que el recurso humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo en la corporación.

A las empresas les seguirá resultando difícil atraer candidatos con las habilidades que se requieren. Esto aportará una flexibilidad muy necesaria en las modalidades de trabajo, tales como profesionales por proyecto, trabajo remoto o parcial. Habrá una redefinición de los procesos de atracción de talento y selección de candidatos, que deben ser revisados para ser más efectivos (Bórquez, 2019).

Hoy en día, existe una tendencia marcada a la formación de puestos de trabajo polivalentes o de multihabilidades, por lo cual es preciso que los perfiles de puestos de trabajo se correspondan con esta tendencia, de tal manera que no se traduzcan

en una traba legal, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo (De la Cruz García, 2019).

Los profesiogramas marcan una pauta metodológica fundamental, a la vez de ser un elemento de conexión técnico-organizativa en la Gestión de Recursos Humanos. Casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan, de un modo u otro, en la información que proporcionan los profesiogramas, de ahí que éstos pueden ser considerados como una de las herramientas básicas para el establecimiento de toda política de recursos humanos.

Los desafíos para Cuba en el ámbito de la gestión del Capital Humano están asociados al fortalecimiento de la Organización del Trabajo en las organizaciones laborales y en particular en las empresas, tendiendo a comprender equipos de trabajo en torno a proyectos como base técnica esencial de la Gestión del Capital Humano. 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. Considerar cada vez más y desde la planificación estratégica de los recursos humanos, a los indicadores intangibles o activos psicosociales como liderazgo, satisfacción laboral, compromiso, colaboración, creatividad, innovación, asociados al desarrollo de competencias laborales que impliquen a la vez el desarrollo del pensamiento crítico, la colaboración, la creación y la comunicación (Cuesta Santos & Valencia Rodríguez, 2018, p. 143).

En el país existe una intención colegiada de impulsar proyectos de investigación que logren orientar a las empresas hacia el desarrollo competente de los hombres en el trabajo; ya no solo se piensa en la productividad, sino en el perfeccionamiento y la propia realización del ser humano; reflejándose ello en el enorme interés que existe por aplicar la gestión por competencias como una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento de sus recursos humanos. En el mismo se trabaja en la introducción de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH), a partir de la implementación del grupo de las Normas Cubanas 3000, 3001, 3002 de 2007 y la ISO 10018 del 2016, donde se instrumentan las

regulaciones y requisitos a cumplir por las organizaciones para la ejecución de dicho sistema, el cual tiene un impacto en la calidad, en el incremento de la productividad y en las relaciones laborales satisfactorias.

La construcción en Cuba contribuye aproximadamente al 6,1% del Producto Interno Bruto. Realizadas por el MICONS<sup>1</sup> en mayor medida (aunque no es el único ejecutor), las inversiones u obras nuevas de mayor envergadura, de múltiples tipos y tipologías, con la infraestructura que tiene desplegada en todo el archipiélago, proporcionando empleo al 5,01% de la fuerza laboral ocupada del país. En la actualidad la fuerza laboral está compuesta por mujeres en un 15,39% como promedio en los últimos diez años y el resto hombres; atendiendo a edades y calificación profesional muy diversa (Cabalé Miranda & Rodríguez Pérez de Agreda, 2017, p. 47).

En el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba se retoman los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución del VI Congreso, ratificados por la Asamblea Nacional del Poder Popular, para actualizar el modelo económico cubano, con el objetivo de construir una sociedad socialista próspera y sostenible, cuyo modelo de gestión reconoce y promueve además de la empresa estatal socialista, como forma principal en la economía nacional, otras formas de gestión no estatal y que tiene como fundamento esencial, elevar la eficiencia del trabajo, lo que exige un sistema normativo legal atemperado a las relaciones de producción que en tal sentido se manifiestan. En los lineamientos 171, 172, 173 se expresan las precisiones fundamentales a las que deben estar encaminadas las construcciones en Cuba: elevar la eficiencia, perfeccionar la elaboración del balance de los recursos constructivos, descentralización de facultades, mayor control, aumentar el rendimiento del equipamiento tecnológico y no tecnológico, introducir nuevas tecnologías en la construcción, adoptar nuevas formas organizativas, tanto estatales como no estatales y aplicar la actualización de los precios (VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2021).

---

<sup>1</sup> Ministerio de la Construcción en Cuba

La Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas (ECMM) es una edificación construida en el año 1954 dedicado al Ministerio de Obras Públicas y pertenece al Ministerio de la Construcción. Especializada en Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes y de reparación y mantenimiento constructivo. Además se dedica a producir y comercializar elementos prefabricados de hormigón, hormigones asfálticos, hidráulicos, morteros u otros materiales y productos para la construcción (Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas, 2020a).

En la Empresa, los perfiles de cargo están desactualizados y debido a su propia naturaleza expuesta a las fluctuantes condiciones de la economía y la forma de comercializar que ha evolucionado en busca de un enfoque más competitivo, requiere de la permanente Gestión del Capital Humano. Esto implica y justifica la necesidad de elaborar nuevos profesiogramas de cargos o puestos de trabajo, más acordes con la situación actual, para que así pueda consolidar un sistema de gestión que asegure el estándar de calidad en los productos y servicios que se brindan con el incremento del grado de satisfacción del cliente. Sin embargo, para enfrentar esta tarea, con sus particularidades no se dispone de un procedimiento de carácter metodológico que garantice integralmente, la elaboración de estos profesiogramas que, cualitativamente, superen las insuficiencias achacadas a sus antecesores y brinden las cualidades que exigen las nuevas condiciones en lo que se refiere al contenido de los cargos o puestos de trabajo, los requisitos físicos y de personalidad, las responsabilidades inherentes a cada puesto y las condiciones de trabajo.

**Problema científico:** la carencia de un procedimiento para elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo en la Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas, en aras de la implementación de la gestión por competencias en la organización y su posterior certificación.

**Preguntas científicas:**

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que respaldan la Gestión del Capital Humano por competencias?
2. ¿Qué procedimiento debería utilizarse para la elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo en la Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas?

**Objetivo general:** Proponer un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en la Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas.

### **Tareas de la investigación**

1. Desarrollo de los fundamentos teóricos que sirvan de guía en el proceso de investigación referido a la elaboración de los profesiogramas de los cargos en la Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas.
2. Diseño de un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en la Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas.

Para dar cumplimiento a estas, fueron empleados como 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 generales; para la aplicación de este procedimiento es necesario el uso de métodos empíricos como son: el trabajo grupal, la tormenta de ideas, el análisis documental, búsquedas en bases de datos nacionales e internacionales, revistas y documentos científicos, Método de selección de los expertos, Métodos Delphi y Kendall. Programas informáticos como Microsoft Excel 2016, el gestor bibliográfico EndNote X8 y Microsoft Visio 2016.

**La investigación está estructurada de la forma siguiente:**

**Capítulo I.** Se exponen los aspectos teóricos de la investigación

**Capítulo II.** Aborda la caracterización del objeto de estudio, los antecedentes de la investigación, el procedimiento metodológico y técnicas y métodos utilizados.

Además, se exponen las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El capítulo que se muestra a continuación, aborda todo el contexto teórico referido a la temática del Capital Humano, su gestión, rasgos y tendencias actuales del mismo. Además, se aborda el tema de las competencias laborales y su clasificación, la Gestión del Capital Humano por competencias, el profesiograma, el análisis de los puestos de trabajo, la matriz de competencias. En el mismo se reflejan conceptos y temas que servirán de sustento para la realización y aplicación de la presente investigación, a partir del análisis de diferentes autores y las consideraciones del autor. Para ello se muestra el hilo conductor en la **figura 1.1**.

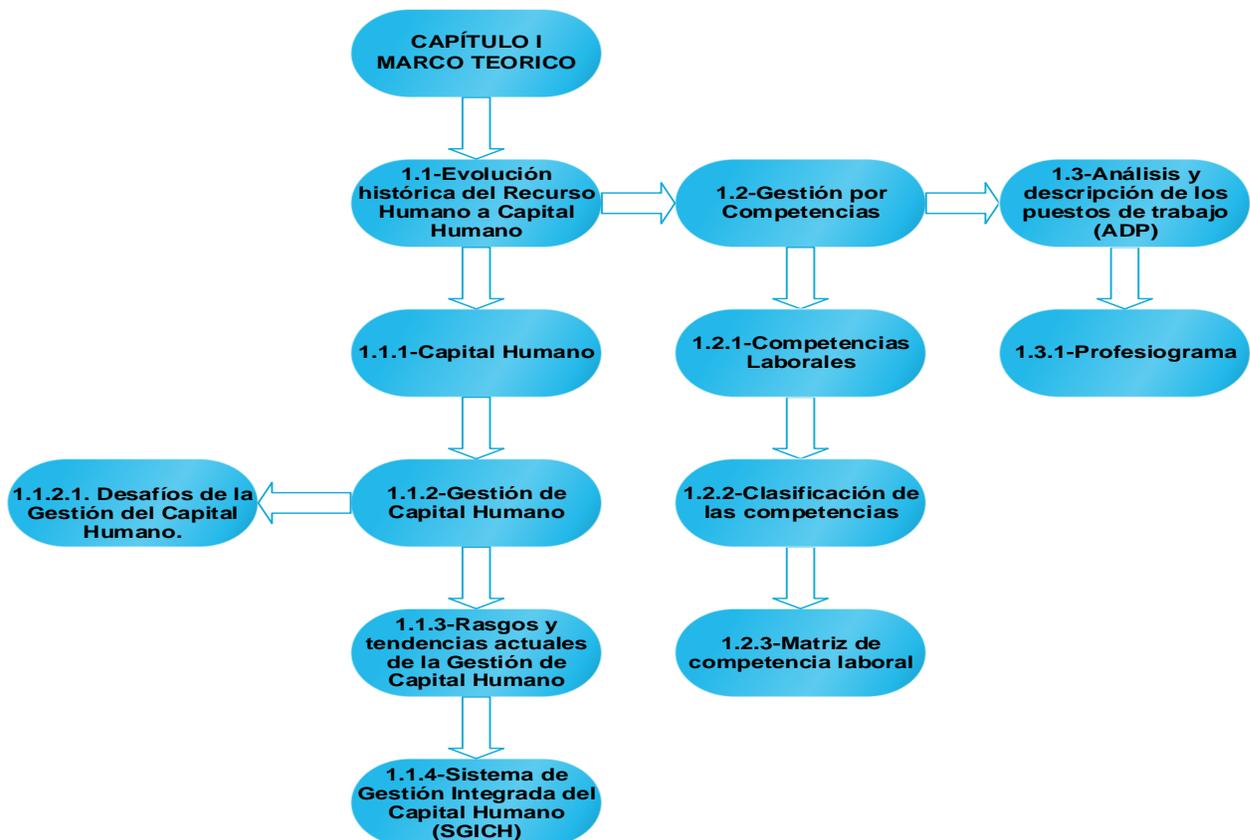


Figura 1.1. Hilo conductor del capítulo I.

**Fuente:** elaboración propia.

### 1.1 Evolución histórica del Recurso Humano a Capital Humano

A finales del siglo XX y comienzos del XXI tuvieron lugar cambios en los procesos productivos que transforman el contenido y el concepto del trabajo, la calidad y el

papel del factor humano, que trascienden hasta el presente. Entre los cambios producidos se pueden mencionar: el desarrollo de la ciencia y la técnica, la aparición de nuevos descubrimientos y su aplicación al proceso productivo o de servicio, la conversión de la ciencia en una fuerza productiva directa y el surgimiento en lo que se ha hecho llamar economía del conocimiento, creciendo el papel del hombre y la necesidad de su formación en todo este proceso. La evolución de la gestión de recursos humanos ha sido consecuencia de esta situación.

La gestión estratégica de los recursos humanos nace a comienzos de la década de los ochenta como consecuencia de las aportaciones efectuadas por la dirección estratégica, con vista a mejorar la capacidad de adaptación de la empresa a su entorno. Comienza su mayor auge en el momento que adelanta que el manejo de los recursos humanos puede contribuir a que una empresa obtenga ventajas competitivas mediante la reducción de los costos, el aumento de las fuentes de productos y diferenciación del servicio o ambos, originando a que estas actividades sean dirigidas a partir de una perspectiva estratégica (Domínguez Rivera, 2019, p. 7).

Varios autores e investigadores citados por Morales Cartaya (2006) concuerdan de que existen cuatro elementos principales que convierten a la gestión de recursos humanos en estratégica:

1. La convicción de que las personas son el factor estratégico por excelencia para la generación de ventajas competitivas y, por tanto, se considera la gestión GRH como clave para la consecución de los objetivos estratégicos
2. La orientación de los planes hacia el largo plazo incluyendo la planificación del personal
3. La relación entre la GRH y los procesos estratégicos empresariales
4. El importante papel que juegan los mandos de líneas en la transformación estratégica de la función de RH

En Cuba, la GRH asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas y se destacan las actividades claves como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación,

organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría, etc.

Las personas eran consideradas como recursos humanos de las organizaciones, pero un recurso no es más que algo material, pasivo, inerte y sin vida propia, que ayuda a los procesos organizacionales en términos de materias primas, dinero, máquinas, equipos, etc. Durante décadas y en el transcurso de la era industrial ésa fue la perspectiva que predominó respecto a la actividad humana en las organizaciones, sin embargo, el panorama cambió radicalmente. Las personas dejan de ser meros recursos productivos para convertirse en el capital humano de la organización. Hacer crecer y aumentar el capital humano se convirtió en una obsesión de las empresas competitivas, y se transformó en una tarea de todos (Domínguez Rivera, 2019, p. 8).

### **1.1.1 Capital Humano**

El Capital Humano tiene una relevancia incuestionable dentro de una organización y se remite a la productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia laboral. En ocasiones se usa el término Capital Humano para señalar los recursos que tiene una empresa, de sus competencias que derivan en una mejora general de la producción, esto viene dado al viejo concepto que colocaba al Capital Humano como factor de producción y no haciendo énfasis en la formación del mismo.

Domínguez Rodríguez (2017) plantea que el capital humano, puede aumentar o disminuir; se forma por medio de diferentes influencias y fuentes, incluyendo actividades de aprendizaje organizado por medio de la educación formal e informal, o por medio del entrenamiento desarrollado en los diferentes puestos de trabajo de las organizaciones, así como el conocimiento, las habilidades, las destrezas y las competencias y otros atributos combinados en diferentes formas, de acuerdo a cada individuo y al contexto de uso.

En el **cuadro 1.1** se muestran los criterios emitidos sobre el Capital Humano, por diferentes autores:

**Cuadro 1.1. Definiciones de Capital Humano**

Autores	Año	Concepto
Castro Ruz	2005	Es renovable pero además multiplicable, cada año el capital humano crece y crece y a los cinco años es mucho más capital y a los 100 no puede ni quiera imaginarse (Castro Ruz, 2005).
NC: 3000	2007	Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo (Oficina Nacional de Normalización, 2007a).
Cuesta Santos	2010	Comprende las capacidades para hacer trabajos, 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) .
Código del Trabajo	2014	Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2014).
Goldin	2016	Es el acervo de habilidades que posee la fuerza laboral. El flujo de estas habilidades se produce cuando el rendimiento de la inversión supera el costo (tanto directo como indirecto) (Goldin, 2016).
Ortega Moliner	2019	Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, motivaciones, valores que debe manifestar el personal de una entidad con el propósito de alcanzar un nivel de desempeño superior en sus actividades, para lograr así mayor productividad y eficiencia como resultado de su trabajo (Ortega Moliner, 2019).

**Fuente:** elaboración propia.

El autor concuerda con la definición dada en el Código del Trabajo, 2014; capital humano es conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia.<sup>2</sup>

### 1.1.2 Gestión de Capital Humano

La gestión del Capital Humano constituye en el mundo actual la principal herramienta competitiva de las empresas. Se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas.

La GCH como estrategia empresarial trae como consecuencia una creciente revalorización del rol de los trabajadores en el saber aplicado a la producción, al trabajo en equipo, a la solución de problemas y en la relación con los clientes. Si antes se concebía el trabajo como una aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se podría pensar en la GCH como una ventaja competitiva, en virtud de contar con trabajadores altamente motivados y dispuestos a mejorar los servicios o productos que ofrece la empresa, en aras de afrontar los cambios que día a día se presentan como limitaciones a las organizaciones (Magallanes, 2010).

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

**Cuadro 1.2. Definiciones de Gestión del Capital Humano**

Autor	Año	Conceptos
Chiavenato	2007	Conjunto de actividades que se realizan para garantizar la selección del empleo de gran calidad, desarrollarlos, organizar adecuadamente su actividad y, mantenerlos en la organización (Chiavenato, 2007).
Baron y		Se trata de crear y demostrar el valor que las grandes personas

<sup>2</sup> Definición que está basada en el discurso de Fidel Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005.

Armstrong		y la excelente gestión de personas agregan a una organización (Baron & Armstrong, 2007).
Cuesta Santos	2014	la consideración de la persona o del ser humano como tal en su integridad –portadora de la capacidad de trabajo o del capital humano--, y no como un medio o recurso, sino como fin.... es gestión de personas que trabajan e incluye la Gestión del Conocimiento... es la persona trabajadora como unidad bio-psicosocial, incluye también gestionar su conocimiento (que engloba en la actualidad además de conocimiento, expresiones psicológicas como motivación, actitudes, sentimientos, valores, entre otras), y la finalidad de esa gestión es el mejoramiento humano (Cuesta Santos & Valencia Rodríguez, 2014).
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).
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)
Rock Content	2021	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(Rock Content, 2021).

**Fuente:** elaboración propia.

El autor asume la definición dada por Cuesta Santos en el 2014 pues esta sitúa al hombre como el fin mismo de la gestión, muestra al hombre como unidad bio-psicosocial, incluye la Gestión del Capital Humano, la gestión del conocimiento y como elemento de vital importancia la finalidad de esa gestión que es el

mejoramiento humano, aspecto este que le concede a la definición un carácter marcadamente humanista. Esta definición se acopla perfectamente con los principios, objetivos y metas de la sociedad socialista en la que se desarrolla Cuba, además, es abarcadora, integradora, refiere no solo la gestión del conocimiento técnico sino también de actitudes, valores, o sea, las competencias.

#### **1.1.2.1 Desafíos de la Gestión del Capital Humano**

Los desafíos para Cuba en el ámbito de la Gestión del Capital Humano y se expresan de la manera siguiente (Cuesta Santos & Valencia Rodríguez, 2018):

1. Fortalecer la Organización del Trabajo en las organizaciones laborales y en particular en las empresas tendiendo a comprender equipos de trabajo en torno a proyectos, como base técnica esencial de la 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 comunicación.
5. No perder la perspectiva como referente metodológico estratégico, del concepto de Capital Humano asumido en Cuba y del comprendido en las NC 3000-3002: 2007.

#### **1.1.3-Rasgos y tendencias actuales de la Gestión de Capital Humano**

Los rasgos y tendencias esenciales de la actual GRH, según Cuesta Santos (2010) son:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.

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

#### **1.1.4 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH)**

El mercado hacia el que avanzamos, caracterizado por la multitud de cambios legislativos, crecientes requisitos de nuestros clientes sobre los productos y servicios que prefieren y la necesidad constante de optimizar nuestros recursos, ha encontrado en los sistemas de gestión una adecuada manera de ordenar las

prioridades y de mejorar la asignación de recursos. La gestión integrada se apunta como proceso para la mejora de gestión para las empresas que tienen la necesidad de controlar y actuar sobre todos aquellos requisitos externos o internos (Rodríguez García, 2015).

¿Qué es el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano?

Para Pérez Hernández (2017), constituye el sistema de normas, procedimientos y acciones de dirección que asegura el mejoramiento continuo de los procesos en que participan los trabajadores con los intereses de la organización y sus clientes, mediante las competencias laborales manifiestas en el desempeño laboral o profesional superior para el incremento de la eficiencia y la eficacia del trabajo (p. 7).

Para Cabrera Ramírez (2010) la Gestión Integrada del Capital Humano se define como el sistema que integra el conjunto de políticas, normativas, objetivos, metas, responsabilidades, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que en el ámbito laboral se estructuran en función de los procesos de la empresa para elevar a un plano superior la productividad, el desempeño laboral y la eficiencia.

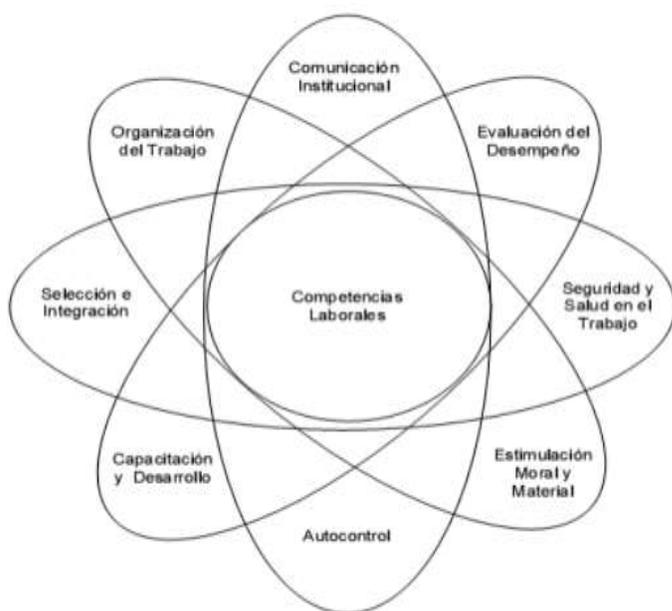
¿Cómo se aplica en Cuba el sistema de Gestión Integrada de Capital Humano?

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

La NC 3001:2007 establece los requisitos generales, que constituyen las premisas indispensables para el diseño e implementación del SGICH en la empresa. Así como los requisitos de cada uno de los módulos que componen este sistema y otros requisitos vinculados a la Administración del Capital Humano para el registro, el control de documentos, así como requisitos vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el sistema (Oficina Nacional de Normalización, 2007b).

La norma cubana NC 3002:2007 expresa cómo se debe proceder para implementar y garantizar el cumplimiento de cada uno de los requisitos, brinda explicación sobre los principios en que se sustenta cada uno de los requisitos y además de los procedimientos y documentos que se deben garantizar. Es una herramienta fundamental de trabajo por cuanto se refiere al contenido y control de los procedimientos y documentos necesarios (Oficina Nacional de Normalización, 2007c).

En el trabajo se toma como patrón la norma NC 3002: 2007 que ofrecen el modelo cubano para el diseño e implementación de un SGICH. Se define a través de las normas (NC 3000, 3001, 3002: 2007) dicho modelo cubano para el diseño e implementación de un SGICH, como complemento de la aplicación de la misma, el nuevo modelo de GRH, toma como referencia las competencias laborales y se resume en la **figura 1.2**



**Figura 1.2. Representación esquemática del modelo cubano para el diseño e implementación del SGICH**

**Fuente:** tomado de la NC 3000:2007.

El modelo contribuye a alcanzar los objetivos siguientes:

- Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales.
- Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de las decisiones.
- Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos y revolucionarios, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad.
- Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la gestión integrada de los recursos humanos (Castillo Soria, 2020).

La NC ISO 10018:2016 estipula que la planificación de los recursos humanos debería ser tanto estratégica (largo plazo) como táctica (corto plazo) y debería incluir un proceso de contratación y selección que:

- Sea transparente para los candidatos y enfatice la importancia de su competencia.
- Proporcione a los candidatos la información sobre los valores y actitudes de la organización.
- Identifique el grado de adaptación de una persona a la cultura de la organización (por ejemplo, la alineación con los valores y actitudes dentro de una organización).
- Establezca los criterios de competencias para cada rol, que deberían definirse por la dirección junto con las personas interesadas durante una discusión estructurada (Oficina Nacional de Normalización, 2016).

## **1.2 Gestión por Competencias**

En la actualidad dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de la gestión por competencias, que inunda todas las áreas de este proceso. El estudio y aplicación de estas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macro estructuralmente, a nivel de la organización como un todo, como desde el punto de vista particular de cada trabajador e impacta los procesos de selección.

La Gestión por Competencias nace en el campo de la de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño

laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH, y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología ocupan un importante lugar (Cuesta Santos, 2010).

La gestión de competencias en el ámbito empresarial, hace énfasis a un compromiso de cada uno de sus miembros, lo cual, propone un sistema eficiente en dirección a la capacidad innovadora y creativa bajo el marco social-laboral y empresarial en donde se desempeña, siempre y cuando este fundamentada en las habilidades del personal (Correa Jiménez, 2017).

¿Qué es la Gestión por Competencias?

“Sistema de normas, procedimientos y acciones de dirección, que asegura el mejoramiento continuo del Capital Humano y las organizaciones, mediante las competencias laborales en el desempeño laboral superior para el logro de la eficacia o la excelencia” (Pérez Hernández, 2017, p. 21)

¿Qué ventajas trae la Gestión por Competencias?

- Mejora y simplifica la gestión integrada de los Recursos Humanos.
- Genera un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los Recursos Humanos.
- Facilita la alineación del comportamiento a la estrategia y valores de la organización. (aumentando la capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Contribuye a maximizar la productividad y sostener las ventajas competitivas de la empresa.
- Permite tomar decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.
- Facilita la flexibilidad para el cambio.
- Asegura que las especificaciones de los cargos se focalicen en las conductas causalmente ligadas a un desempeño exitoso (Success Factors, 2015).

Para Morales (2019) las empresas que funcionan con un modelo por competencias tienen una gestión más ágil, una cultura orientada a los resultados y, por

consiguiente, tienen una mayor probabilidad de alcanzar mejores resultados, entre otros beneficios:

- Facilita la búsqueda de talento humano.
- Transforma de forma positiva la cultura organizacional.
- Mejora el desempeño individual y global.
- Introduce un estilo de liderazgo más proactivo.
- Logra una mejora sustancial en la productividad.
- Contribuye a la disminución de la rotación del personal.
- Permite obtener resultados cuantificables.
- Brinda información clave para cerrar las brechas organizacionales.

### **1.2.1 Competencias Laborales**

El concepto de competencia tiene su origen en trabajos de la psicología industrial y organizacional norteamericana de finales de la década de 1960 y principios de 1970. Con los estudios realizados desde esta época, el interés en las organizaciones se ha ido trasladando desde los puestos de trabajo, como elementos fundamentales, a las personas y a las competencias que éstas aportan.

Castillo Galeon (2017), expresa que las competencias laborales son los 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

Las competencias laborales 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. Existen competencias personales, prácticas y metodológicas. (Morales, 2019)

### **1.2.2 Clasificación de las competencias**

Las competencias laborales tienen diferentes clasificaciones según el criterio de diferentes autores. Para Cuesta Santos (2005) pueden ser de dos niveles:

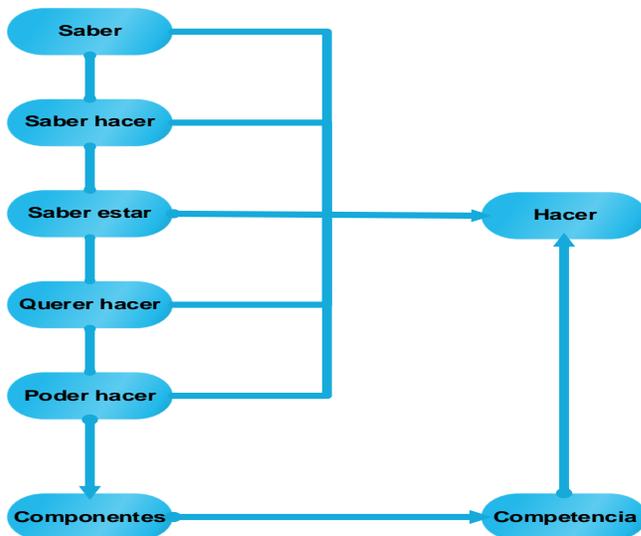
- Básicas o primarias, asentadas en aptitudes, rasgos de personalidad y actitudes (razonamiento abstracto, ascendencia y predisposición al riesgo, ilustrando respectivamente).
- Secundarias o complejas, comprendiendo varias competencias primarias (capacidad de negociación, liderazgo, organización, etc).

Jácome Lizano (2017), clasifica las competencias en:

- Intelectuales: es el desarrollo y tener la capacidad para atender, hacer memoria, mantener la concentración, plantear soluciones a Problemas, tomar acertadamente decisiones y tener creatividad.
- Personales: cada individuo desarrolla su inteligencia emocional, tener rigurosidad, iniciativa, ética y adaptación al cambio con las transformaciones diarias.
- Interpersonales: desarrollar y tener capacidad para trabajo en equipo, resolver conflictos, asumir liderazgo, estar atento en las negociaciones, capacidad de adaptación.
- Organizacionales: capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio, aprendizaje.
- Tecnológicas: capacidad para transformar e innovar, para encontrar soluciones prácticas y apropiar y transferir tecnologías.
- Empresariales o para la generación de empresa: capacidades para crear, liderar y sostener unidades de negocio.

### **1.2.3 Matriz de competencia laboral**

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



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

**Fuente.** Comunidad Latina de Estudiantes de Negocios.

**Saber:** conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

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

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

**Querer-Hacer:** conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la

tarea, etc.) y/o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

**Poder Hacer:** desde el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. Y desde el punto de vista situacional: el grado de "favorabilidad" del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos "presiona", la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico o un rol concreto. De igual modo, cabría destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia (Comunidad Latina De Estudiantes De Negocios, 2015).

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

### **1.3 Análisis y descripción de los puestos de trabajo (ADP)**

El puesto de trabajo es actualmente el vínculo que determina la relación entre la empresa y el trabajador, las personas acceden a un trabajo por medio de la ocupación de un puesto, que además supone una categoría profesional y unas condiciones laborales determinadas. La herramienta que permite ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones, es el análisis y descripción de puestos de trabajo (Carrasco Carrasco, 2009).

Iranzo Enguindanos (2017), señala que el análisis del puesto de trabajo en el que se plantean cuestiones como:

¿Qué hace el trabajador/a? ¿Cómo lo hace? ¿Por qué lo hace? ¿Qué consecuencias tiene lo que hace?, se pueden utilizar diferentes herramientas como la observación,

el cuestionario (abierto o cerrado), entrevistas (individuales o de grupo), paneles de expertos, etc

El cuadro 1.3 muestra algunas definiciones dadas por diferentes autores sobre el análisis y descripción de los puestos de trabajo.

**Cuadro 1.3. Definiciones de Análisis y descripción de los puestos de trabajo.**

Autor	Año	Concepto
Dessler & Varela	2011	el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas (Dessler & Varela, 2011).
Marín Elías	2012	es la metodología básica y fundamental que contribuye hacer realidad cualquier proyecto de la organización, permite diseñar y ordenar el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que realiza un conjunto de trabajadores de una empresa (Marín Elías, 2012).
Iranzo Enguindanos	2017	herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todos las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento (Iranzo Enguindanos, 2017, p. 8).
Mayor Lantigua	2020	el procedimiento para establecer los requisitos personales y competencias que deberá tener el trabajador para desempeñarse de forma correcta, las responsabilidades que le competen y las condiciones laborales (Mayor Lantigua, 2020).

**Fuente:** elaboración propia.

A partir de los conceptos abordados el autor define el análisis y descripción del puesto de trabajo como: el proceso de estudio, investigación e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones hasta el

establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria.

**El análisis del puesto de trabajo** según Marín Elías (2012) es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que lo rodean

La meta de un análisis de puestos de trabajo estratégico es especificación de las tareas para ser realizada y el conocimiento, las habilidades, y los dotes requeridos para la actuación efectiva para un trabajo como se predice existen en el futuro (Schneider & Konz, 1989).

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

**La descripción del puesto de trabajo** es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, del análisis de puestos de trabajo. Constituye el 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 (Marín Elías, 2012).

### **1.3.1 Profesiograma**

El profesiograma consiste en un documento que organiza las conexiones técnico-organizativas por medio de una gráfica en que se resumen las aptitudes y capacidades que deben poseer los trabajadores para ocupar determinado puesto de trabajo. Los mismos surgen de la necesidad de valorar el puesto de trabajo y trabajadores que lo desempeñarán, de manera que es necesario, poder realizar unas medidas sobre las características requeridas para poder valorar su efectivo cumplimiento y los candidatos ideales que pueden formar parte de la empresa en un puesto concreto (Mesa González, 2015).

**Definición:** el profesiograma es descrito como 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 nos brindará una herramienta para reducir y prevenir riesgos laborales dentro de la organización (Cuesta Santos, 2000).

**Importancia:** (Pérez Rodríguez, 2019), expone los beneficios de la Implementación de los Profesiogramas para la Gestión del Talento Humano:

- 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.

**Tipos de Profesiogramas:**

- Profesiogramas de primer grado. Tiene la finalidad de plasmar las características auténticamente exigidas por el puesto de trabajo (conocimiento, habilidades y aptitudes), eliminando los factores que verdaderamente no son aptitudes o rasgos, indicando el nivel con que dichos conocimientos, habilidades y aptitudes son exigidos. Estos profesiogramas son los que se utilizan habitualmente en el proceso de selección.
- Profesiograma de segundo grado. Tratan de plasmar en un impreso las condiciones que el puesto de trabajo exige, considerando a estas condiciones como factores integrantes del puesto más que como aptitudes exigidas. Estos factores, que no siempre son aptitudes, vienen dados de forma gradual (González Verde & Grillo Jerez, 2009).

**La información del profesiograma**

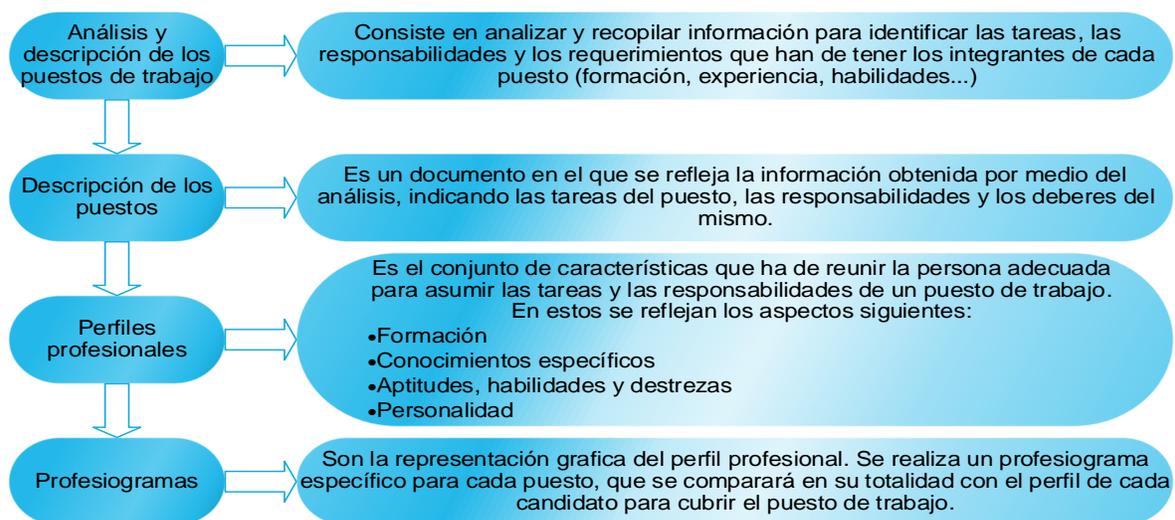
Aunque la estructura de un profesiograma sea flexible y pueda adaptarse a determinados intereses, es importante que cumpla con los siguientes puntos y que recoja esta información (Blog de Recursos Humanos de Bizneo, 2019):

- Describir la categoría profesional.
- Especificación profesional y técnica que requiere el puesto.
- Sector al que corresponde el puesto de trabajo dentro de la empresa.
- Si es un trabajo en equipo o individual.
- Zona o áreas en las que se desarrollará la jornada laboral.
- Funciones específicas que se esperan del profesional. Este aspecto debe estar detallado con precisión.
- Mencionar cuáles son los objetivos a lograr y los resultados que se esperan.
- Exponer cuáles son las aptitudes y capacidades necesarias para trabajar con eficacia.
- Presentar la formación, los conocimientos y las habilidades que se requieren para el puesto de trabajo.
- Actitudes con las que se debe abordar el puesto.
- Mención de las herramientas o maquinaria que se utilizará para el desarrollo de la tarea, en caso de ser necesario.
- Descripción de las responsabilidades que implica el trabajo.
- Especificación del horario de trabajo.
- Posibles riesgos de su práctica.
- Características propias de la empresa.

El profesiograma o perfil de cargo no solo tiene implícito las funciones y tareas que se realizan en cada puesto de trabajo sino que debe mantenerse en consecuencia a la tendencia actual de tener puestos en las organizaciones polivalentes o multicompetencias, a partir de la incorporación de las habilidades, conocimientos, competencias que cada trabajador debe poseer en su puesto de trabajo; de ahí la necesidad de gestionar por competencias el Capital Humano en la organización (Cuesta Santos, 2010). En este se expresan sobre las competencias del puesto, los componentes siguientes:

- Que hace él o los ocupantes del mismo: ahí van las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto a ser comprendidas por la competencia laboral. Ocurre en ocasiones que no es posible expresar la redacción de la competencia en términos que abarque tales tareas o funciones, y entonces lo recomendado es listar las funciones y después las competencias.
- Como lo hace: Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones, lo cual llega a reflejarse en el formato de perfil de cargo. Respecto a “métodos que emplea”, cuando se aplica la Administración por objetivos (APO) no se explicitan: interesan los resultados y no el cómo se obtienen.
- Para que lo hace: Objetivo fundamental (misión) que pretende conseguir.

A modo de conclusión; un profesiograma es una herramienta cuya principal aportación es que sirven para valorar el nivel de adecuación de un trabajador a su puesto de trabajo y de esta forma conseguir un mayor rendimiento en la empresa, lo que significa que a lo largo se conseguirán unos mejores resultados de productividad (EAE Business Scholl, 2018). La figura 1.4 muestra el proceso de obtención de los profesiogramas.



**Figura 1.4 Proceso de obtención de los profesiogramas.**

**Fuente:** elaboración propia.

## **Conclusiones parciales**

El desarrollo del marco teórico de esta investigación permite llegar a las conclusiones siguientes:

Se definen los fundamentos teóricos que respaldan la Gestión de Capital Humano. La que constituye una ventaja competitiva para las empresas ya que compone un conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional, las cuales influyen directamente en las personas, buscando alinear los objetivos individuales con los de la empresa.

La Gestión por Competencia permite analizar las competencias claves para llevar a cabo la estrategia empresarial, evalúa el potencial de las competencias existentes y enriquece las competencias del personal actual. Además, permite detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media, determina a la persona que cumpla con estas competencias, favorece el desarrollo de competencias laborales, tendientes a mejorar aún más el desempeño superior en el puesto.

Las consultas bibliográficas realizadas permiten definir al profesiograma como la herramienta utilizada para valorar el nivel de adecuación de un trabajador a su puesto de trabajo y de esta forma conseguir un mayor rendimiento en la empresa, lo que significa que a lo largo se conseguirán unos mejores resultados de productividad.

## **CAPITULO II. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROFESIOGRAMAS.**

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

### **2.1 Caracterización de la Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas (ECMM)**

La Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas (ECMM), tiene su sede en la Calzada de San Luis # 13 e/ San Juan Bautista y San Francisco, Pueblo Nuevo, Matanzas. La Empresa se subordina a la Organización Superior de Dirección Empresarial de Construcción perteneciente al Ministerio de la Construcción; fue autorizada su creación mediante la Resolución N° 894/2013 del Ministerio Economía y Planificación y creado por la Resolución Ministerial N° 503/2013 del Ministerio de la Construcción. Modificando el MEP su objeto Empresarial mediante Resolución N° 894/2013.

Es una edificación construida en el año 1954 dedicado al Ministerio de Obras Públicas. Después del Triunfo de la Revolución, adoptó distintas denominaciones (DAP, DESA, DELEGACIÓN MICONS, ECI NO. 9, GRUPO EMPRESARIAL DE LA CONSTRUCCIÓN DE MATANZAS) hasta su actual nombre, Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas. Desde sus inicios ha estado dedicada a la misma actividad y perteneciendo al Ministerio de la Construcción. (Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas, 2020b)

Esta entidad tiene como objeto social: construcción civil y montaje de nuevas obras, demoliciones, remodelaciones, restauraciones y áreas verdes, mantenimientos constructivos y hormigones asfálticos e hidráulicos.

**Misión:** brindar servicios de construcciones, sustentados en la profesionalidad y experiencia, ofertando un producto de alta calidad, comprometidos con la preservación del medio ambiente y la relación contractual con los clientes.

**Visión:** Ser una empresa que se desarrolle de forma confiable, segura, sólida, flexible y rentable, construyendo el cambio en la era del conocimiento, con la audacia, experiencia, sentido de pertenencia y calidad humana de nuestra gente, con una gestión que se anticipe y adapte al cambio, aprenda de la experiencia e innove permanentemente sin obviar la calidad y el cuidado medio ambiental.

**Cartera de servicios empresarial:**

Según Resolución 894/2013 del MEP la Entidad Estatal denominada Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas tiene aprobado el siguiente Objeto Empresarial.

Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes y de reparación y mantenimiento constructivo.

Producir y comercializar elementos prefabricados de hormigón, hormigones asfálticos, hidráulicos, morteros u otros materiales y productos para la construcción.

La Resolución 134 de fecha 30 de abril de 2013 del Ministro de Economía y Planificación, Artículo 6 establece la facultad del Director de la Empresa para decidir sobre la realización de las actividades secundarias derivadas del Objeto Social de la entidad que dirige y sobre aquellas eventuales que eviten la paralización de la producción y los servicios así como la realización de actividades de apoyo tales como arrendamiento de locales y almacenes, servicio de parqueo, autoconsumo, entre otras.

Por todo lo anterior expuesto la Empresa de Construcción y Montaje tiene aprobada mediante Resolución la ampliación de las actividades siguientes:

Según Resolución No. 42 de fecha 6 de enero del 2014 autoriza a la Unidad de Servicios a Trabajadores, la realización de actividades de apoyo al Objeto Social

autorizado a la Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas tales como arrendamiento de locales y almacenes, servicio de parqueo y autoconsumo.

Según Resolución No. 1492 de fecha 15 de octubre del 2014 autoriza a la Unidad de Agropecuaria, la realización de Servicios de Jardinería como actividad secundaria derivadas del Objeto Social autorizado a la Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas.

Según Resolución No. 44 de fecha 6 de enero del 2014 autoriza a la Base de Transporte, la realización de actividades de apoyo al Objeto Social autorizado a la Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas tales como arrendamiento de locales, almacenes servicio de taller y servicio de parqueo.

Según Resolución No. 56 de fecha 6 de enero del 2014 autoriza a la Base de Transporte, la realización de actividades de apoyo al Objeto Social autorizado a la Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas tales como Servicio de Transportación especializada, de carga general y alquiler de equipos.

Según Resolución No. 378 de fecha 27 de marzo del 2014 autoriza a la Unidad de Servicios a Trabajadores, la realización de Servicios de Comedor Obrero solo para los trabajadores, Servicios gastronómicos de alimentación social y Servicios de Cafetería con comida solo para los trabajadores como actividades secundarias derivadas del Objeto Social autorizado a la Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas (Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas, 2020b)

### **Estructura organizativa**

Integran esta Empresa, con Personalidad Jurídica Independiente y Patrimonio Propio las siguientes Unidades Empresariales de Base (ver anexo 1: organigrama):

1. Brigada Constructora 1 Civil y Montaje de Matanzas
2. Brigada Constructora 2 Civil e Ingeniería de Cárdenas
3. Brigada Constructora 3 Civil e Ingeniería de Matanzas
4. Unidad Básica de Producción Industrial de Matanzas
5. Base de Transporte de Matanzas
6. Unidad Básica de Servicio a Trabajadores de Matanzas

7. Unidad Básica de Aseguramiento Técnico Material de Matanzas
8. Escuela de Capacitación de Matanzas
9. Unidad Básica de Agropecuaria (Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas, 2020c).

Los grupos implicados en el funcionamiento y desarrollo de la Empresa se muestran en el anexo 2.

### Descripción de los procesos en la Empresa:

La ECMM trabaja bajo un enfoque basado en los procesos. La interrelación de estos se muestra en el mapa de procesos de la figura 2.1.

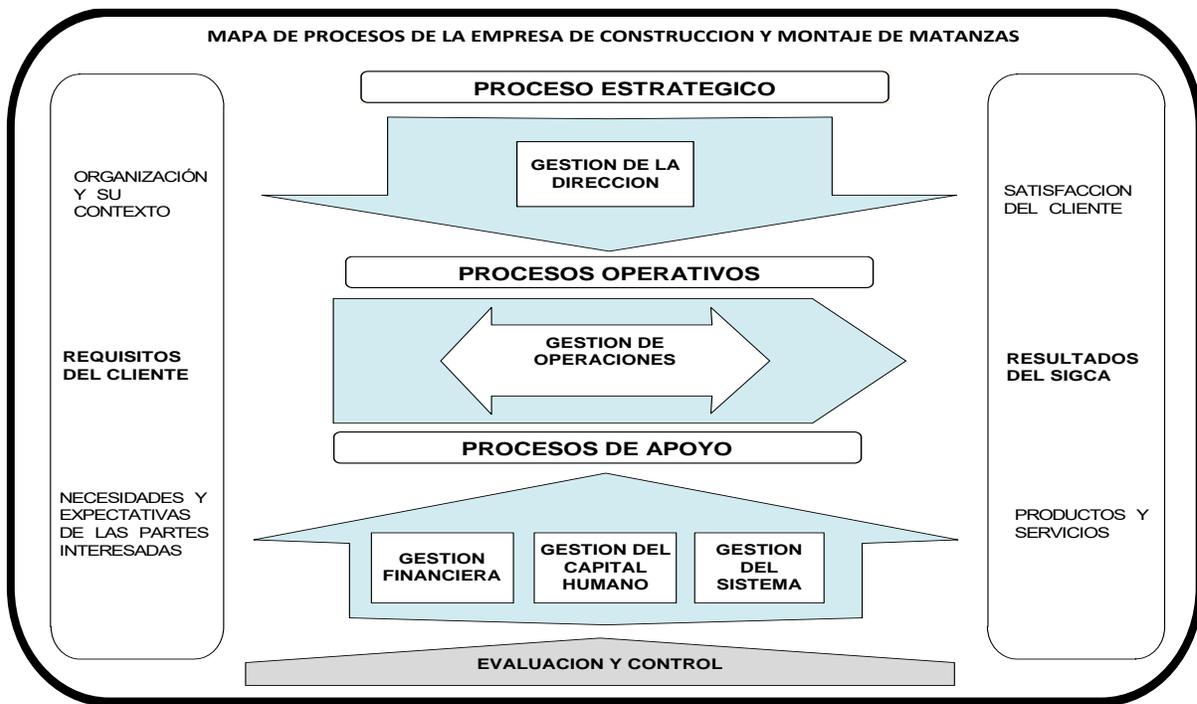


Figura 2.1. Mapa de procesos de la ECMM.

Fuente: (Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas, 2020a).

### Caracterización de la fuerza laboral

En septiembre 2021 la empresa cierra con un total de 1324 trabajadores (Tabla 2.1). Por tratarse de una empresa de construcción la mayoría de sus trabajadores son hombres (75 %). El mayor número de trabajadores se concentra en la categoría operario y técnicos, con un 57 % y un 22 % respectivamente, el resto representan directivos y personal de servicio (

figura 2.).

Tabla 2.2. Caracterización de la fuerza laboral al cierre de septiembre de 2021.

Clasificaciones	Total de trabajadores	Mujeres	Hombres	Nivel superior	Nivel Medio	Otros	Militantes PCC	Militantes UJC
Cantidad	1324	330	994	178	249	897	157	15
Clasificaciones	Menores De 40 años	Operarios	Técnicos	Servicios	Dirigentes	Negros	Blancos	Mestizos
Cantidad	441	758	285	210	71	390	740	194

Fuente: elaboración propia.



Figura 2.2. Distribución de la fuerza laboral en la ECMM al cierre de septiembre 2021 por sexo y categoría. Fuente: elaboración propia.

Otro aspecto de interés es la calificación de la fuerza de trabajo como se muestra en la figura 2. donde se puede apreciar un 13% del personal de la empresa posee nivel superior escolaridad, un 19% de nivel medio superior y un 68% entre obreros calificados, personal de servicio y otros.

## 2.2 Antecedentes que justifican la investigación

La Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas se rige por el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano derivado de la ya derogada familia de normas NC 3000/2007, por lo que no presenta un sistema del todo actualizado. Además de esto el Ministerio de la Construcción no ha propiciado a las organizaciones

procedimientos generales ni específicos para los principales procesos de la Gestión del Capital Humano. Además, en el sector se puede apreciar como los perfiles de cargo son muy generales y escasos de información, lo que trae dificultades a los actores de Capital Humano en las empresas para tomar decisiones.



Figura 2.3. Nivel de escolaridad de la fuerza de trabajo según datos de la empresa. Fuente: elaboración propia.

Debido a que en la ECMM no están elaborados los profesiogramas y solamente se cuenta con el análisis y descripción de los puestos de trabajo y los perfiles de cargos como documentos legales, que no definen en la mayoría de los casos cuáles son las competencias de los puestos, se exige la aplicación de un diseño actualizado de los profesiogramas para los diferentes puestos, teniendo en cuenta las modificaciones realizadas a partir del año 2009 por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en los calificadores de cargos, y la NC 3001/2007, como documentos oficiales para ser utilizado en la Gestión de los Recursos Humanos de las organizaciones.

Los profesiogramas le permiten a la entidad, entre otras cosas, saber las competencias idóneas por las cuales se deben guiar para emplear y capacitar a los trabajadores, de acuerdo a las necesidades de la organización, por tal motivo la presente investigación se orienta a proponer un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en la Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas.

### 2.3 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 consultaron metodologías de diferentes autores como aparece en el cuadro 2.1.

**Cuadro 2.1.** Análisis de los procedimientos estudiados.

Metodologías (Autores)	Fortalezas	Debilidades
Cuesta Santos (2005)	Realiza el diseño del profesiograma con la definición de las competencias y sus dimensiones	No elabora las matrices con sus respectivos niveles y habla de experiencia previa
Acosta Corzo (2007)	Realiza los perfiles de cargos, vinculándolos con la productividad del trabajo y el clima organizacional.	No elabora las matrices y es específico para el turismo.
González Verde and Grillo Jerez (2009)	Análisis y descripción del puesto de trabajo el cual define las competencias y la conceptualiza.	No elabora el perfil de cargo por competencias, en el ADPT se describen las competencias pero se elaboran las matrices.
Cabrera Ramírez (2010)	Se conceptualizan las competencias y se elaboran las matrices con los comportamientos, habilidades y conocimientos exigidos para cada uno de los 5 niveles establecidos.	No elabora el perfil de cargo por competencias.
Pérez Muiños (2013)	Elaboración de los perfiles de cargo por competencias, el mismo está formado los perfiles de cargo por competencias junto con las matrices de competencias y los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que las	Adolecen de las funciones de los cargos.

	componen.	
Rodríguez González (2019)	Utiliza exactamente el mismo procedimiento planteado por Pérez Muiños (2013).	Adolecen de las funciones de los cargos.
Chávez Rodríguez and González Verde (2020)	Elaboran un procedimiento a partir del planteado por Pérez Muiños (2013).	Adolecen de las funciones de los cargos.

**Fuente:** elaboración propia.

Teniendo en cuenta los pasos presentes en 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 proponer un procedimiento en base a (Chávez Rodríguez & González Verde, 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. En el anexo 3 se representa el procedimiento metodológico que se desarrollará, a partir de etapas, fases, pasos y sub-pasos que complementan el mismo, así como las técnicas, métodos y herramientas a utilizar en cada etapa.

**2.3.1 Procedimiento**

- **Etapas I. Preparación del estudio**

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

En reunión con todos los factores de la entidad, se expone la importancia que tienen los profesiogramas y la necesidad de comenzar de inmediato el estudio, utilizando el procedimiento seleccionado como guía para desarrollar el trabajo.

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

Se debe realizar un ejercicio estratégico donde quede definido entre otros aspectos la misión de la organización, utilizando las técnicas propuestas para ello, si ya existe

la Proyección Estratégica en la unidad, entonces se adoptará de esta la misión de la organización y de las áreas o grupos de trabajo propuestos.

### **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, decisión y voluntad para participar en el estudio, que sea un personal comunicativo, con habilidades para el trabajo en equipo, proclive al cambio y con reconocimiento de calidad en su labor. Debe participar como asesor de este trabajo un especialista de la Dirección de Recursos Humanos de la organización para apoyar la capacitación, además de que mediará como consultor entre la organización y el equipo de trabajo.

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

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

- **Etapas II. Desarrollo del estudio**

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

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

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

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

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 de trabajo. (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 tras el rediseño con enfoque de competencia).

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

Se realiza a través de la observación y la revisión documental, las cuales constituyen fuentes de información del estudio. Las fuentes de información que se consultan son: organigrama, misión, visión, objeto empresarial, objetivos y valores compartidos de la organización, plantilla de trabajadores, calificador de cargos, profesiograma (si existen), manuales de procedimientos, legislación vigente, registros de información y evaluaciones del desempeño.

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

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

Estas constituyen 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 la gestión por competencias.

**5.1.2.** Definir las competencias organizacionales.

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

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

Se determinan 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.

**5.2.2** Selección de los métodos a emplear (Delphi y Kendall).

**5.2.3.** Capacitación del comité de expertos.

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

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

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

**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 grupo de expertos, responsables del grupo 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.

Una vez elaboradas las matrices de competencias de los puestos de trabajo se procede a elaborar el modelo de profesiograma, teniendo en cuenta los calificadores de cargos, el inventario de riesgos de las áreas y puestos de trabajo, para conocer las condiciones de trabajo de los puestos seleccionados. En el anexo 4 aparece el formato de los profesiogramas, aunque estos se pueden adecuar según las exigencias de la empresa.

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

En este paso el grupo de trabajo y el comité de experto aprueban y revisan los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo corroborando que estos se encuentren correctamente elaborados y con todos los elementos.

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

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

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

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

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

## **Fase 9. Implementación y seguimiento**

Durante esta etapa se pone en práctica los profesiogramas de los puestos de trabajo estudiados, verificándose a través de controles y evaluaciones 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.

### 2.3.2 Descripción de métodos, técnicas y herramientas

Los **métodos teóricos** permiten descubrir, analizar y sistematizar los resultados obtenidos, para llegar a conclusiones confiables y resolver el problema. En este caso se utilizarán los análisis cualitativos, cuantitativos, históricos y lógicos, la síntesis, la inducción y la deducción.

**Análisis y síntesis:** el análisis es una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades, permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.

**Análisis histórico - lógico:** el análisis histórico se emplea para establecer la trayectoria de formación y aplicación de los principios y conceptos, en tanto el lógico se aplica para establecer la esencia de los fenómenos a estudiar en la investigación.

**Método de inducción y deducción:** La **inducción** es la forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. El gran valor del método inductivo, está dado justamente porque establece las generalizaciones sobre la base del estudio de los fenómenos singulares. La **deducción** es la forma de razonamiento mediante la cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. La deducción parte de principios, leyes y axiomas que reflejan las relaciones generales, estables, necesarias y fundamentales entre los objetos y fenómenos de la realidad. Justamente, porque el razonamiento deductivo toma como premisa el conocimiento de lo general, es que se puede llevar a comprender lo particular en el que existe lo general. De aquí la gran fuerza demostrativa de la deducción.

**Métodos Empíricos:** los métodos empíricos son aquellos que se aplican para el desarrollo del trabajo de campo de la investigación: búsqueda de información relevante, sustentación teórica de resultados investigativos, para arribar a conclusiones objetivas y científicamente argumentadas sobre el objeto de estudio y

para estructurar un cuerpo de recomendaciones que permita dar solución a la situación problemática origen del trabajo investigativo. En la presente investigación se emplearon los métodos empíricos siguientes:

**Revisión bibliográfica:** es un método de búsqueda que permite conocer la situación actual de la temática abordada a nivel nacional e internacional, así como su desarrollo y principales tendencias.

**Análisis de documentos:** este método permite seleccionar y transformar la información disponible sobre un objeto de investigación, ayuda al conocimiento inicial de la organización a través de la consulta y el análisis de aquellos documentos que recogen información esencial sobre el funcionamiento de la misma. Esta investigación se apoya en los resultados obtenidos en investigaciones anteriores relacionadas con la temática.

**Observación científica:** es una percepción directa, atenta, racional, planificada, de los fenómenos objeto de estudio, en sus condiciones naturales y habituales, con vista a encontrar una explicación científica de la naturaleza interna de los fenómenos relacionados con los objetivos de la investigación. La aplicación de este método tiene como objetivo corroborar las informaciones obtenidas a través de las diferentes técnicas aplicadas por cuanto el científico no registra simplemente datos cualesquiera, sino que escoge de manera consciente aquellos que confirman o rechazan su idea. Es de destacar como una limitación de este método que se puede presentar dificultades a la hora de aplicar la observación, dividiéndose éstas en subjetivas (relacionadas con la personalidad) y objetivas (no depende del observador).

**Tormenta de ideas:** la esencia de este método radica en ideas libres y espontáneas, evitar críticas y ataques. Se emplea para la recolección rápida de ideas, sin tener en cuenta la calidad de éstas, ni su factibilidad solo su cantidad, la validez se decide en un paso posterior. Es importante antes de aplicar este método: explicarlo bien y definir las funciones de los participantes, que todos los miembros aporten sus ideas libremente, sin criticar, las conclusiones deben sacarse por la mayoría, es preciso buscar sistemáticamente combinaciones o asociaciones entre las ideas enunciadas.

**Trabajo grupal:** consiste en la reunión de un número de personas conocedoras del tema a estudiar; tienen como objetivo intercambiar información, realizar análisis crítico y buscar consenso de las propuestas más adecuadas en relación al asunto planteado. Para desarrollar el trabajo en grupo se pueden utilizar dos modalidades: la modalidad de presencia física o la modalidad a distancia.

**Método de selección de expertos:** Se utiliza cuando el sistema objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado. Las decisiones que corresponden a este tipo de sistema son más complejas, por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y la ausencia de información dificulta el desarrollo de las etapas que deben seguirse. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso. Este método se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo en que exista una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final. Sus características son la existencia de un facilitador cuya función es similar al método tormenta de ideas, se establece un diálogo anónimo entre los expertos individualmente, mediante cuestionarios o encuestas, la confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas, los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente, existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo al experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos de juicio aportados por los otros expertos.

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia (Oñate Ramos, 1988)<sup>3</sup>, el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento (**Tabla 2.3.1**) con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes de argumentación (**Tabla 2.3.2**) que le permiten

---

<sup>3</sup> Oñate Ramos, 1988. Citado por: el Dr. C. Roberto Argelio. Frías Jiménez. Diseño y validación de un modelo de Gestión del Cliente Interno en procesos hoteleros. Tesis (en opción al Título de Máster en Gestión de Empresas Turísticas). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Centro de Estudios del Turismo.

comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la forma siguiente:

$$K = \frac{(Kc + Ka)}{2}$$

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

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

**Tabla 2.3.1** Coeficiente de conocimiento

<b>Características</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Valoración</b>
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0.054	
Creatividad	0.100	
Profesionalidad	0.113	
Capacidad de análisis	0.122	
Experiencia	0.145	
Intuición	0.054	
Actualización	0.127	
Colectividad	0.018	
<b>Total</b>	1.000	

**Fuente.** Elaboración propia.

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

**Tabla 2.3.2** Coeficiente de argumentación

<b>Fuentes de argumentación</b>	<b>Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios</b>	<b>Valoración</b>

	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13			
Experiencias obtenidas	0.24	0.22	0.12			
Conocimientos de trabajo nacionales	0.14	0.1	0.06			
Conocimiento de trabajo en el extranjero	0.08	0.06	0.04			
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05			
Curso de actualización	0.18	0.14	0.1			
<b>Total</b>	1	0.80	0.50			

**Fuente:** elaboración propia.

**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 modo siguiente:

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: Para que exista concordancia entre los expertos  $C \geq 0.7$ , si no hay concordancia el error es del grupo de análisis (Marrero Jiménez, 2009).

**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 2.3.3 el resultado de la votación de cada experto.
2. Sumatoria de todos los valores por fila.  $\Sigma Ai = \Sigma En$
3. Cálculo del coeficiente (T).  $T = \Sigma \Sigma Ai / K$
4. Se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente (T).
5. Cálculo de  $\Delta$ , se hace por fila y uno por uno.  $\Delta = \Sigma Ai - T$
6. Cálculo de  $\Delta^2$ , se halla la sumatoria al final de la columna.
7. Posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (W).

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

Si se cumple hay concordancia entre el criterio de los expertos 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  $m \geq 7$ .

**Tabla 2.3.3 Método de expertos para determinar las competencias**

Características	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\Sigma A_i$	$\Delta$	$\Delta^2$	Selección

**Fuente:** elaboracion propia.

## **Conclusiones parciales**

De lo planteado en este capítulo se puede llegar a las conclusiones siguientes:

La empresa cuenta con un total de 1324 trabajadores, de ellos 330 mujeres el 25% y 994 el 75% son hombres, donde el 57% de los trabajadores son operarios ya que es en el renglón constructivo en el que se desarrolla la entidad. Un 13% del personal de la empresa posee nivel superior escolaridad, el 19% de nivel medio superior y un 68% entre obreros calificados, personal de servicio y otros.

Se propone un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas, junto con las matrices de competencias y los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que deben poseer los trabajadores.

Se muestra la fundamentación metodológica del procedimiento para la elaboración de los profesiogramas, y explica las técnicas a emplear en cada una de las etapas.

## CONCLUSIONES

1. El objetivo general planteado fue cumplido, ya que se propuso un procedimiento en base a (Chávez Rodríguez & González Verde, 2020) para la elaboración de los profesiogramas en la Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas.
2. El desarrollo del marco teórico referencial permitió determinar los fundamentos que sustentan la Gestión del Capital Humano y la necesidad de elaborar los profesiogramas en la Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas.
3. El procedimiento elaborado le permite a la empresa gestionar su Capital Humano según las competencias requeridas por el puesto de trabajo y facilita así la implementación de la Gestión por Competencias en la misma, permitiendo la certificación de los sistemas de gestión.
4. Se hace una descripción de los métodos, técnicas y herramientas necesarias para la aplicación del procedimiento y quedan descritos en el mismo los elementos a tener en cuenta durante las dos etapas y sus respectivas fases, pasos y sub-pasos.

## **RECOMENDACIONES**

1. Aplicar el procedimiento diseñado para elaborar los profesiogramas de los puestos de trabajo.
2. Capacitar a todo el personal implicado en la implementación del procedimiento propuesto, para una mejor comprensión del mismo y poder lograr resultados positivos en su aplicación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Corzo, E. (2007). Programa el desarrollo de las competencias laborales. *Ministerio del Turismo. Formatur. EHT Varadero.*
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2014). 116/2013, Código del Trabajo de la República de Cuba. *Gaceta Oficial Extraordinaria N.*
- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human capital management: achieving added value through people.* Kogan Page Publishers.
- Blog de Recursos Humanos de Bizneo. (2019). ¿Como hacer un profesiograma para recursos humanos? *Todo lo que debes saber sobre el profesiograma en Recursos Humanos.*
- Bórquez, O. (2019). Las tendencias globales que impactan la gestión de Recursos Humanos. Retrieved 27 de enero de 2020, from <https://www.equiposytalento.com/tribunas/bsp-executive/las-tendencias-globales-que-impactan-la-gestion-de-recursos-humanos/2019-07-02/>
- Cabalé Miranda, E., & Rodríguez Pérez de Agreda, G. (2017). El desarrollo sostenible en la actividad constructiva. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, Vol. 5*(No. 2), pp. 40-51. Retrieved 3 marzo 2020, from [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322017000200005&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322017000200005&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Cabrera Ramírez, Y. (2010). *Diseño de un procedimiento para aplicar la Gestión por Competencias en los cargos técnicos* [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, UMCC]. Matanzas, Cuba.
- Carrasco Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista electrónica CEMCI, 50.*
- Castillo Galeon, Y. A. (2017). "Gestión del talento humano". Retrieved 3 octubre 2020, from <http://www.yuniorandrescastillo.galeon.com>.
- Castillo Soria, J. M. (2020). *Título: Propuesta de un procedimiento para perfeccionar la Evaluación del Desempeño por Competencia en la Empresa Constructora Militar No. 4* [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].
- Castro Ruz, F. (2005). Discurso pronunciado en el acto con motivo de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina. *Teatro «Carlos Marx, 20.*
- Chávez Rodríguez, M. E., & González Verde, A. (2020). Procedimiento Para La Elaboración De Los Profesiogramas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* (S. A. d. C. V. Ed.McGraw-Hill/Interamericana Editores, Ed. 8<sup>va</sup> ed. ed.). Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc. <https://doi.org/DOI:1234567890>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (Décima edición ed.). México, DF: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, SA DE CV.
- Comunidad Latina De Estudiantes De Negocios. (2015). El Enfoque de Competencias en la Gestión de Recursos Humanos. *Gestiopolis.* Retrieved 2 marzo 2020, from <http://www.uch.edu.ar/rrhh>
- Correa Jiménez, S. E. (2017). Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial. *INNOVA Research Journal, 2*(1), 88-98.

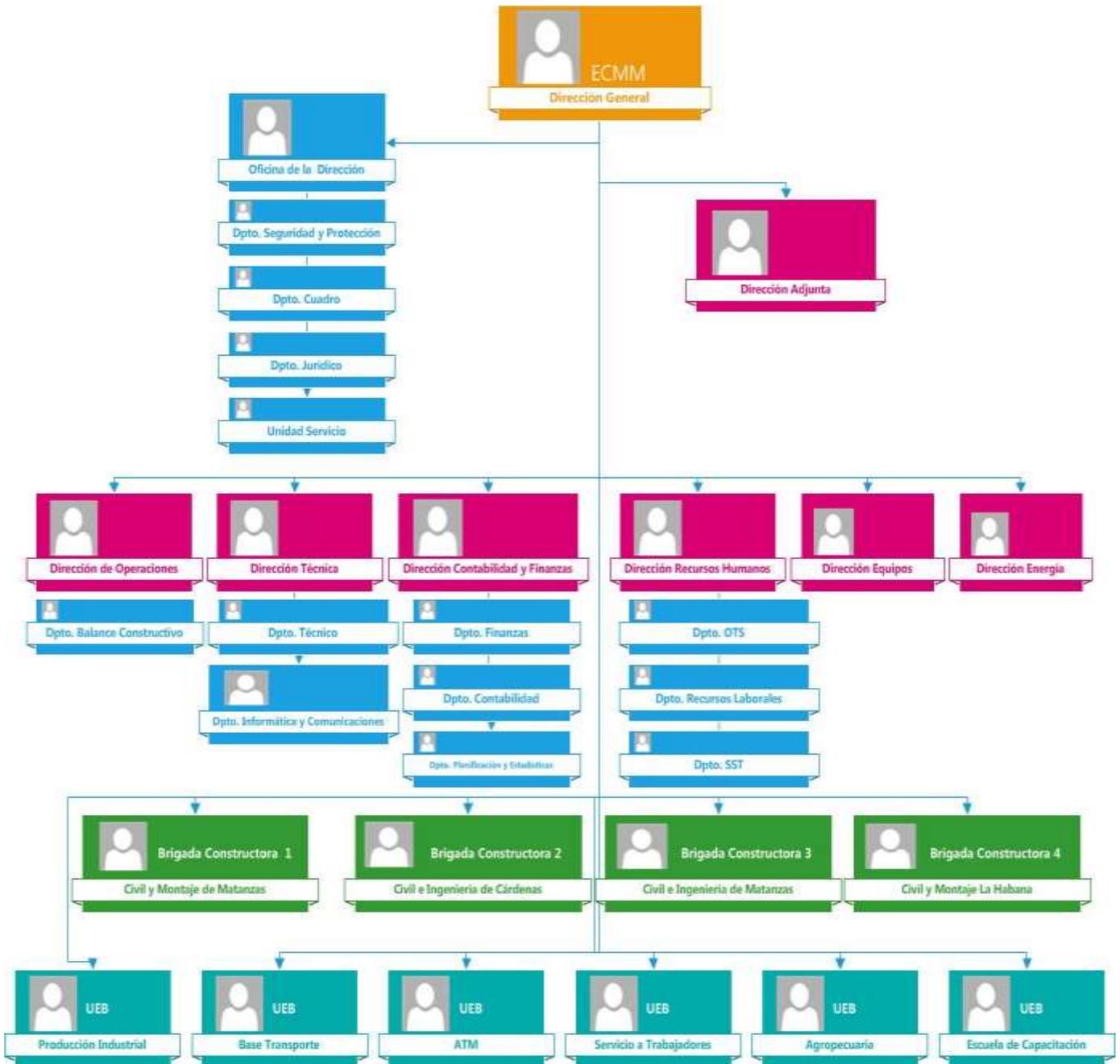
- Cuesta Santos, A. (2000). *Gestión de competencias*.
- Cuesta Santos, A. (2005). "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos" (Segunda edición ed.). Ed. Academia
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de la Gestión de recursos humanos*. Ed. Félix Varela y Academia.
- Cuesta Santos, A., & Valencia Rodríguez, M. (2014). *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Ecoe Ediciones.
- Cuesta Santos, A., & Valencia Rodríguez, M. (2018). Capital humano: contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. *Ingeniería Industrial*, Vol. 34(No. 2), pp.135-145. Retrieved 1 enero 2020, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6673497>
- De la Cruz García, D. A. (2019). "Elaboración de perfiles de cargo por competencias en los puestos de trabajo seleccionados de la Dirección Provincial del BPA" [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Pearson educación.
- 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]. Matanzas.
- Domínguez Rodríguez, R. (2017). *Procedimiento para la selección por competencias en la empresa de aceros inoxidables de las Tunas* [Tesis de maestría, Universidad de las Tunas]. Las Tunas, Cuba.
- EAE Business Scholl. (2018). Profesiograma: ¿qué es y por qué es tan importante? Retrieved 20/04/2020, from <https://retos-operaciones-logistica.eae.es>
- Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas. (2020a). Caracterización del Sistema Productivo. In (pp. 5).
- Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas. (2020b). Estrategia de la Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas. In.
- Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas. (2020c). Organigrama de la Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas. In.
- Goldin, C. D. (2016). *Human capital*. Claude Diebolt and Michael Hauptert. <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:34309590>
- González Verde, A., & Grillo Jerez, M. C. (2009). *Propuesta de un Procedimiento para el Análisis y Diseño de los Puestos de Trabajo con enfoque de competencia en la UEB Prácticos Centro Norte Matanzas* [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención Gestión de la Producción y los Servicios., Universidad de Matanzas Camilo Cienfuego]. Matanzas, Cuba.
- Iranzo Enguindanos, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones* [Trabajo Individual de Fin de Máster, Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI ]. Madrid.
- Jácome Lizano, A. V. (2017). *La gestión por competencias y su relación con los métodos de valuación de puestos de los funcionarios de la empresa pública-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato* Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas ...].

- Magallanes, V. (2010). La Gestión del Capital Humano. *línea2010*, [consultado: 25 de enero 2019] Disponible en: [www. sap. com/.../human-capital-management.epx](http://www.sap.com/.../human-capital-management.epx).
- Marín Elías, J. (2012). Análisis y descripción de puestos de trabajo en PYMES. *European Scientific Journal*.
- Marrero Jiménez, O. (2009). *Propuesta de un procedimiento para la elaboración de la Evaluación del Desempeño por competencias en el Servicio de Urgencia y Emergencia del Hospital Militar "Mario Muñoz Monroy"* [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, UMCC]. Matanzas, Cuba.
- Mayor Lantigua, J. A. (2020). *Procedimiento para el análisis, descripción y diseño del puesto en la Em-presa Genética de Matanzas* [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].
- Mesa González, R. (2015). Procedimiento para la elaboración de profesiogramas de cargos y o puestos de trabajos en los Joven Club Retrieved 22/2/2020, from <<http://www.monografias.com/trabajos75/procedimiento-elaboracion-profesiogramaspuestos-trabajos>
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de claidad y la competitividad organizacional. . Vol.20, 20pp. Retrieved 20 de enero 2020, from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>
- Morales Cartaya, A. (2006). *Contribución a un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos*. [Tesis de doctorado, Intituto superior politécnico José Antonio Echeverría. (ISPJAE)]. Ciudad de La Habana.
- Morales, F. (2019). "Guía para implementar un modelo de gestión por Competencias". Retrieved 4 enero 2020, from <https://blog.acsendo.com/modelo-gestion-por-competencias/>
- Muñoz Cruz, B. (2017). *Elaboracion de los perfiles de cargo por competencias laborales de la Empresa Industrial ferroviaria Jose Valdez Reyes* [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas, Sede Camilo Cienfuegos ].
- Oficina Nacional de Normalización. (2007a). *NC 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos*. Ciudad de la Habana
- Oficina Nacional de Normalización. (2007b). *NC 3001: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos*. In: Oficina Nacional de Normalización (NC) La Habana.
- Oficina Nacional de Normalización. (2007c). *NC 3002: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación*. Ciudad de La Habana, Cuba
- Oficina Nacional de Normalización. (2016). *NC-ISO 10018: 2016 "Gestión de la calidad. Directrices para la participación activa y la competencia de las personas"*. La Habana, Cuba Retrieved from <http://www.nc.cubaindustria.cu>
- Ortega Moliner, I. L. (2019). *Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la CNA "Adoquín"* Universidad de Matanzas].
- Pérez Hernández, R. J. (2017). *Capital Humano La integración de su sistema con enfoque por competencias*. Editorial Academia.
- 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]. Matanzas, Cuba.
- 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? *rockcontent*. <https://rockcontent.com/es/blog/gestion-del-capital-humano/>
- Rodríguez García, O. (2015). *Diseño del sistema de gestión integral de capital humano (SGICH) en la empresa constructora militar "El Vaquerito"* [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad Central" Marta Abreu" de Las Villas].
- 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]. Matanzas, Cuba.
- Schneider, B., & Konz, A. M. (1989). Strategic job analysis. *Human Resource Management*, 28(1), 51-63.
- Success Factors. (2015). Gestión por Competencia. Retrieved 13 marzo 2020, from <http://www.recall.es/Competencia-laboral>
- VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2021). *Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2021-2026*.

## ANEXOS

### Anexo 1. Organigrama de la Empresa de Construcción y Montaje de Matanzas



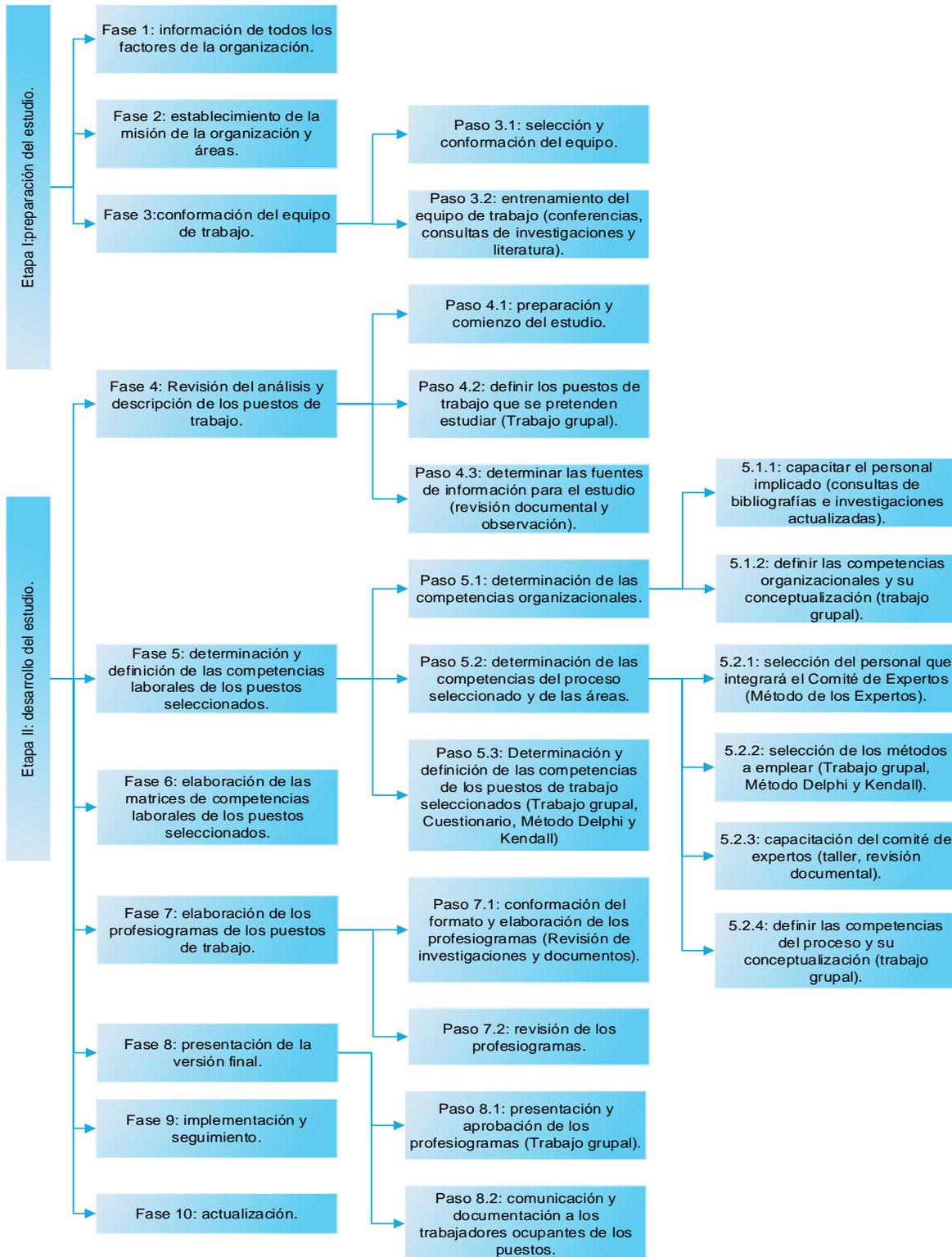
Fuente: ECMM

## Anexo 2. Grupos implicados en el desarrollo y funcionamiento de la ECMM.

Grupos implicados	
Internos	Trabajadores; Organizaciones Políticas y de Masas; Cuadros y Dirigentes; Las UNAIC; La ANEC; La ANIR; La BTJ; Comité de Control Interno.
Externos	PCC; CAP, CAM; OACE (MEP, MFP, MTSS, BANDEC, CITMA, MES, MINED, MINFAR, MININT, ALMEST, MINTUR, VIVIENDA, MINBAS, MINAZ, MINAGRI, MICONS, IACC, MINSAP, INRH, MIC, MITRANS); CTC; UTIE; MAC; INRE; ONAT.
Principales suministradores	ACINOX; ESCAMBRAY; Empresa de Materiales de la Construcción; CUBIZA; SOMEK; CUPET; DIVEP _ SIME; Gases industriales; ENSUNA; Cuba Hidráulica; GEOCUBA; Empresa de Servicios Informáticos; BANDEC; MINCIN.
Principales competidores	Grupo Empresarial de Obras del Turismo; Cooperativas no Agropecuarias; EMCONS; EDESCON; Constructora Militar; Emprester.

**Fuente:** elaboración propia.

### Anexo 3. Procedimiento metodológico para la elaboración de los profesiogramas.



Fuente: elaborado a partir de (Chávez Rodríguez & González Verde, 2020)

#### Anexo 4. Estructura de un profesiograma.

<b>PROFESIOGRAMA</b>					
UNIDAD:					
ÁREA:					
<b>I. DATOS GENERALES</b>					
Denominación del puesto:		Fecha de revisión			
Categoría ocupacional:			2021		
Grupo de escala:	Salario:	Día	Mes	Año	
<b>II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA (OBJETIVOS, RAZÓN DE SER DEL PUESTO)</b>					
<b>III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA</b>					
<b>a) ACTIVIDADES PERMANENTES</b>					
<b>b) ACTIVIDADES PERIÓDICAS:</b>					
<b>c) ACTIVIDADES EVENTUALES:</b>					
<b>IV. REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO:</b>					
Calificación formal o escolaridad					
Conocimientos específicos					
Idoneidad demostrada					
Requisitos físicos	1. Elemental	2. Medio	3. Superior		
Requisitos de personalidad	1. Bajo	2. Medio	3. Alto		
<b>V. RESPONSABILIDAD:</b>					
<b>VI. MATRIZ DE COMPETENCIAS LABORALES</b>					
Competencias	Niveles				
	1	2	3	4	5
1. Saber 2. Saber-Hacer 3. Querer-Saber-Ser 4. Saber- Aprender 5. Hacer-Saber					
<b>VII. CONDICIONES DE TRABAJO:</b>					
Esfuerzo físico y mental:					
Ambiente laboral					
Iluminación:					

<b>Microclima:</b>		
<b>Ruido:</b>		
<b>Riesgos del puesto de trabajo:</b>		
<b>Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral:</b>		
<b>Medidas fundamentales para evitar estos riesgos:</b>		
<b>Régimen de Trabajo y Descanso:</b>		
<b>VIII. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>Expectativas del comportamiento:</b>		
<b>Clima organizacional:</b>		
<b>IX. VALORES COMPARTIDOS</b>		
<b>Realizado por:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Aprobado por:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Fecha:</b>

**Fuente:** elaborado a partir de (Chávez Rodríguez & González Verde, 2020)