



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Industrial

Título

Procedimiento para el diseño de perfiles por competencias de los puestos de trabajo en la Empresa Agropecuaria Militar Matanzas.

Autor(a): Anamary Díaz Otero

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

Cotutor: Ing. Elismar Durán Matos

Matanzas, 2021

Declaración de autoridad

Yo, Anamary Díaz Otero, declaro ser el único autor de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo cuando y como estime necesario.

Nota de aceptación

Presidente del tribunal

Firma

Secretario del tribunal

Firma

Miembro del tribunal

Firma

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

Pensamiento

“Todo es posible cuando hay capital humano, como el que ha formado la revolución “.

**Presidente de los Consejos de Estado y Ministros
Miguel Díaz-Canel Bermúdez**



Dedicatoria

Dedico el resultado del presente trabajo:

A mis padres por su sacrificio diario y su amor incondicional.

A mis tíos que siempre han estado a mi lado en este camino, principalmente a mi tía que le hubiese encantado estar en este momento.

A mi hermano por ser un ejemplo de lo que es ser una mejor persona.

A mi esposo por estar siempre a mi lado y ayudarme en todo.

A mi familia, mis amigos, compañeros, a todos aquellos que forman parte de mi vida.

Agradecimientos

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

Al Ing. Elismar Durán, Director de RRHH de la Empresa Agropecuaria Militar Matanzas, por su apoyo en la búsqueda de información.

A todos los que contribuyeron que la realización de este trabajo fuera posible.

Resumen

La presente investigación fue realizada en la Empresa Agropecuaria Militar Matanzas, la misma tiene como objetivo proponer un procedimiento para el diseño de perfiles de cargo por competencias. Se hizo 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, donde se puede constatar que existen deficiencias en el proceso de selección de personal, se diseña así un procedimiento aproximado al propuesto por Pérez Muiños (2013) el cual parte de la elaboración de las competencias de la organización y sus procesos, alineadas con las competencias de los puestos de trabajo objetos de estudio., acorde con la legislación vigente en nuestro país y lo dispuesto por el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, que permita conocer el nivel y las dificultades de competencia de cada trabajador e incidir oportunamente en aras de fortalecer las competencias y erradicar las dificultades para elevar la productividad y calidad del trabajo individual aportado en bien de la sociedad, la organización y el propio trabajador. En el transcurso de la investigación se analizaron diferentes herramientas y técnicas para la recopilación, procesamiento y análisis de la información entre las que se encuentran: trabajo grupal, revisión y análisis de documentos, Microsoft Visio y gestor bibliográfico EndNote.

Abstract

The present investigation was carried out in the Empresa Agropecuaria Militar Matanzas, which aims to propose a procedure for the design of job profiles by competencies. An extensive bibliographic search was carried out on the subject to achieve a better understanding of the problem to be solved. A brief characterization of the company was carried out, where it can be verified that there are deficiencies in the personnel selection process, thus designing an approximate procedure to that proposed by Pérez Muiños (2013) which starts from the elaboration of the organization's competencies and its processes, aligned with the competencies of the work positions under study, in accordance with the legislation in force in our country and the provisions of the Ministry of the Revolutionary Armed Forces, which allows knowing the level and difficulties of competence of each worker and influence in a timely manner in order to strengthen skills and eradicate difficulties to raise the productivity and quality of individual work provided for the good of society, the organization and the worker himself. In the course of the research, different tools and techniques for the collection, processing and analysis of information were analyzed, among which are: group work, document review and analysis, Microsoft Visio and End Note bibliographic manager.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Marco teórico referencial	6
1.1. Capital Humano.	6
1.1.1. Gestión del capital humano	8
1.1.2. Desarrollo de la Gestión de Capital Humano	9
1.1.3. Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano	10
1.2. Gestión por competencias	12
1.2.3. Matriz de Competencias	18
1.3. El análisis y diseño de puestos de trabajo	20
1.3.1. Perfiles de cargos por competencias	22
1.2.3. Necesidad de un procedimiento para el diseño de perfiles por competencias de puestos de trabajo en la Empresa Agropecuaria Militar Matanzas	24
Capítulo II. Caracterización de la Empresa Agropecuaria Militar Matanzas (EAMM) y selección de la metodología de la investigación.....	26
2.1. Caracterización de la entidad objeto de estudio	26
2.2. Diagnóstico de la situación actual de los perfiles de cargo por competencias	32
2.3. Despliegue metodológico para la elaboración del procedimiento	32
Conclusiones parciales	42
Conclusiones	43
Recomendaciones.....	44
Referencias bibliográficas	45
Anexos.....	

Introducción

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) juega un papel fundamental en las organizaciones, ya que esta es la encargada de elevar el potencial humano existente en las empresas y fortalecer de forma consecutiva valores como el compromiso con el trabajo, la responsabilidad con la tarea y la planificación efectiva de los Recursos Humanos (RH), aspecto este que demanda la exigencia de constantes acciones para su rápida implementación. Hoy día se imponen grandes retos que conllevan a que la GRH se enfrente a determinadas exigencias que hacen que se encuentre en constantes cambios y que estos sean cada vez mayores y su implementación mucho más rápida.

Según Acosta Montenegro (2016) [1], la Gestión del Capital Humano introduce considerables cambios, caracterizados éstos fundamentalmente, por el cambio en la concepción de personal, ya que se deja de ver al recurso humano como un costo para pasar a considerarlo como un recurso estratégico en todas sus actuaciones. Es en la década de los 90 cuando se comienza a considerar al factor humano como el recurso fundamental de la empresa.

Una herramienta indispensable en el desarrollo del capital humano lo constituye la Gestión por Competencia (GC), la cual pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la entidad; la organización comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de los mismos [2].

En Cuba existen las condiciones para afirmar, que las competencias son el factor que hará posible esa integración, porque se cuenta con el capital humano capaz de realizar el aporte esencial requerido y poder continuar desarrollándose, en términos de cultivar a los máximos niveles su talento y valores, desarrollar la innovación tecnológica y elevar la productividad de los trabajadores del conocimiento, todo ello en la dirección de satisfacer las necesidades del pueblo, y de los clientes externos.

En el Código del Trabajo y la adopción en el país de la ISO 9001:2015 “Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos” que en el ítems 7 hace referencia a las competencias

del personal han favorecido este enfoque en las empresas cubanas[3], y en específico la NC ISO 10018:2016 ha posibilitado la implementación de las competencias laborales en el país, facilita directrices para los componentes humanos que influyen en la participación activa y las competencias de las personas, y crea valor que ayuda a lograr los objetivos de la organización. Según lo normado en la GRH en Cuba, cada área debe tener elaborados los perfiles de cargo por competencias laborales en lugar de los tradicionales profesiogramas [4].

En la elaboración de los perfiles de cargo por competencias, las mismas competencias pueden estar presentes en muchísimos cargos de naturaleza diferente, pero con niveles requeridos distintos. Esto facilita poder comparar el perfil de cargo por competencias, observado en una persona con el perfil de competencias requerido en un cargo distinto al suyo, así se logran encontrar ajustes que de otra manera sería difícil de determinar [5].

Por otro lado, el proceso de actualización del modelo económico y social cubano con la aprobación de los Lineamientos Económicos y Sociales del Partido y la Revolución, actualizados en el 2016, ha insertado múltiples transformaciones en el ámbito del empleo.

Se plantea “avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, a partir de otorgarle nuevas facultades para su funcionamiento, a fin de lograr empresas con mayor autonomía y competitividad” (lineamiento 10), “continuar con el avance en la implantación del principio de que los ingresos de los trabajadores y sus jefes en el sistema de entidades de carácter empresarial, estén en correspondencia con los resultados que se obtengan” (lineamiento 12), “desarrollar la industria, prioriza los sectores que dinamizan la economía o contribuyen a su transformación estructural, se avanza en la modernización, desarrollo tecnológico y eleva su respuesta a las demandas de la economía (lineamiento 178) [6].

En el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba se fundamenta conceptualmente el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista hasta el año 2030, se sustentan las pautas esenciales que respaldan los objetivos de las acciones prácticas en estas esferas, de acuerdo con la evolución histórica y las condiciones

contemporáneas en que tiene lugar la construcción del socialismo en el país, donde se preservan sus finalidades estratégicas [7].

En el III Pleno del Comité Central del PCC, fueron aprobados los Lineamientos actualizados, propuestos anteriormente en el VI Congreso del PCC y que ya habían sido actualizados en el VII Congreso. Dentro de estos lineamientos se encuentran: el 108, el que propone rescatar el papel del trabajo como necesidad del ser humano, para contribuir de manera consciente a la sociedad y que los niveles de ingresos como resultado de este, constituyan la fuente principal que permita el bienestar espiritual, material y moral del trabajador y su familia. El 109 que plantea consolidar la política de empleo y favorecer la incorporación de las personas en condiciones de trabajar, en particular de las mujeres y los jóvenes, en correspondencia con las necesidades del desarrollo económico y social del país y los territorios, la formación profesional y la inserción laboral; tener en cuenta el uso del teletrabajo y el trabajo a distancia. Y el lineamiento 110 el que expone, lograr que el trabajo en el sector no estatal, además de construir una alternativa de empleo, contribuya de manera efectiva al desarrollo económico y social del país, en especial a nivel local; al encadenamiento productivo con la industria, otros sectores y actividades de la producción nacional y la inversión extranjera [8].

En la actualidad el estado cubano se encuentra inmerso en un proceso de actualización de su Modelo Económico y Social como lo expresa el Decreto-Ley 34 “Del Sistema Empresarial Estatal Cubano”, del 13 de abril de 2021 [9], se regulan los principios de organización y funcionamiento de las empresas estatales, empresas filiales y las organizaciones superiores de dirección empresarial. Este Decreto- Ley tiene como objetivo flexibilizar el mecanismo para establecer la organización del sistema salarial de los trabajadores del sistema empresarial estatal cubano, de forma descentralizada.

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

La Empresa Agropecuaria Militar Provincial Matanzas, que pertenece a la Unión Agropecuaria Militar de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, fue fundada el 25 de enero de 2000 a partir de la Resolución 35 del Director de la Unión Agropecuaria Militar, General de División Rubén Martínez Puentes, con el objetivo de contribuir la capacidad combativa de las FAR. Se enfoca en orientar su gestión a la elevación constante de la calidad de vida de los miembros de las FAR en el orden alimentario, al incremento sostenido de las ventas y a dar respuesta oportuna a otras demandas puntuales autorizadas, mediante la producción eficiente de una amplia y variada gama de productos agropecuarios e industriales competitivos, capaces de deleitar a los consumidores directos y satisfacer las exigencias nutricionales de las tropas.

Por todo lo expuesto anteriormente, los directivos de la Empresa Agropecuaria Militar Matanzas son conscientes de la necesidad de que su gestión se realice por competencias, es por ello que en la entidad se trabaja desde hace varios años en función de implementar la gestión por competencias por eso necesita un procedimiento para el diseño de los perfiles de cargo por competencias, ya que actualmente trabaja con los calificadores de cargos, lo que provoca que exista una carencia de forma general de los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que deben poseer los aspirantes a ocupar los cargos o puestos de trabajo, esto trae como resultado la ineficiencia en la gestión de las actividades claves de la gestión de recursos humanos, lo que constituye la situación problemática de la presente investigación.

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

Carencia de un procedimiento específico para el diseño de perfiles de cargos por competencias en la Empresa Agropecuaria Militar Matanzas.

Preguntas científicas

1. ¿Cuáles son las fundamentaciones teóricas acerca de los temas relacionados con la investigación?
2. ¿Qué procedimiento emplear para la elaboración de perfiles de cargos por competencias en la Empresa Agropecuaria Militar Matanzas?

El **objetivo general** de la investigación consiste en elaborar un procedimiento para el diseño de perfiles de cargos por competencias en la Empresa Agropecuaria Militar Matanzas, a partir de las exigencias de cada puesto de trabajo, se tiene en cuenta el entorno actual.

Para dar respuesta a las preguntas científicas se plantean las **tareas de investigación** siguientes:

1. Realización de una amplia búsqueda de bibliográfica que sirva de guía en el proceso de investigación referido a la elaboración de los perfiles de cargos por competencias
2. Selección de un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargos por competencias en la Empresa Agropecuaria Militar Matanzas.

Principales métodos, técnicas y herramientas empleadas:

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

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

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

Técnicas y herramientas: trabajo en grupo, revisión de documentos, entrevistas, tablas dinámicas de Microsoft Excel 2016, Microsoft Visio 2010, entre otras.

Estructura de la investigación:

Capítulo I. Marco teórico referencial: en él se abordan los fundamentos teóricos acerca de la gestión del capital humano, la gestión por competencias, el análisis y descripción de puestos y los perfiles de gestión por competencias mediante una amplia búsqueda bibliográfica actualizada sobre autores de los últimos tiempos.

Capítulo II. Se realiza la caracterización de la entidad, el diagnóstico del estado actual de Capital Humano de la Empresa y se presenta el procedimiento propuesto para la elaboración de los perfiles de cargos por competencias.

Además, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos necesarios para una mejor comprensión de la investigación.

Capítulo I. Marco teórico referencial

El presente capítulo se elabora sobre la base de un análisis bibliográfico, este contribuye a encontrar respuestas a las interrogantes que se desprenden del planteamiento del problema de investigación. En el mismo se recogen de forma sintética definiciones y criterios presentados por diferentes autores. Para una mejor organización y comprensión de los temas tratados se ha subdividido como muestra el hilo conductor en la **figura 1.1**.

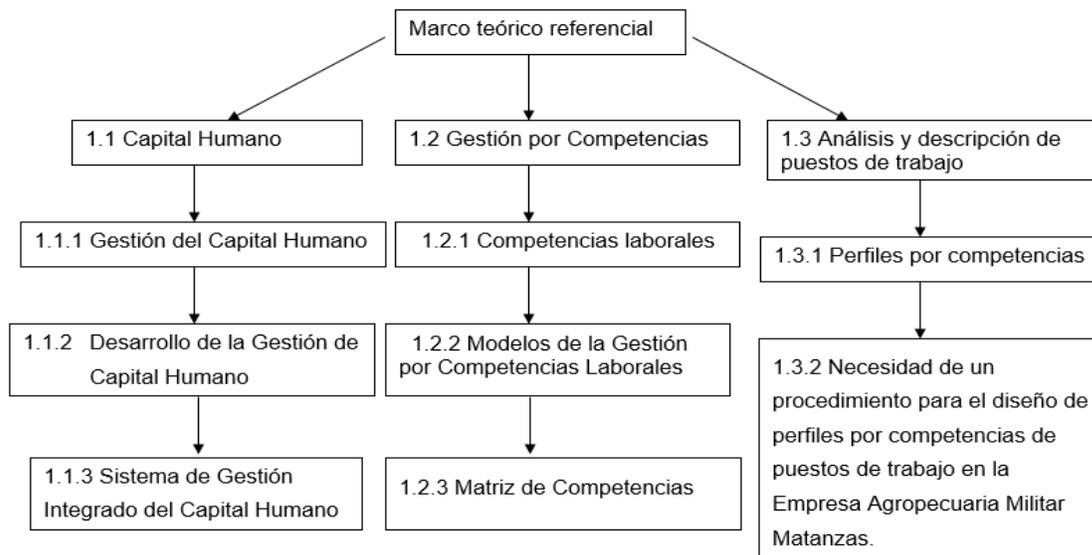


Figura 1.1. Hilo conductor del capítulo I.

Fuente: elaboración propia.

1.1. Capital Humano.

El Capital Humano es considerado como el factor más importante de todos los recursos de la organización, debido a que posee la capacidad de pensar, razonar y brindar un valor agregado, a través de un desempeño óptimo, que se manifiesta en constante evolución. En la **tabla 1.1** se muestran disimiles conceptos de autores sobre en este tema.

Tabla 1.1. Conceptos de Capital humano.

Autores	Definiciones
Castro Ruz (2005)	Capital humano es: no solo conocimientos, sino también, conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco [10].
Norma Cubana 3000 (2007)	Es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo [11].
Mendoza Ramírez (2016)	Medido como habilidades, modifica positivamente el efecto de la innovatividad sobre el desempeño, al incrementar la percepción de satisfacción con los resultados del negocio[12].
Domínguez Rodríguez (2017)	Constituye un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad de una persona o una comunidad [13].
Sánchez Labrada (2018)	Abarca un conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores, identidades y características en constante desarrollo que poseen las personas, en vínculo con las actividades en una organización, que ayudan a su progreso y obtención de importantes resultados económicos, haciéndola más exitosa y competitiva frente a otras organizaciones [14].
Otero Maceira (2019)	No es más que los conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad de hacer, que poseen los trabajadores de una empresa para el desarrollo de sus actividades con eficiencia [15].
Palmero Sosa (2020)	Es el conjunto de conocimientos, experiencias, actitudes, motivaciones y valores que posee el trabajador con la finalidad

	de conseguir mejores resultados, tanto personales como colectivos, con la calidad exigida [16].
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

A partir de las definiciones anteriores, la autora llega a la conclusión que, Capital Humano son las habilidades, experiencias y capacidades que adquieren los trabajadores en el desempeño positivo de su tarea diaria, con la finalidad de conseguir mejores resultados, tanto personales como colectivos.

1.1.1. Gestión del capital humano

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

Son muchas las definiciones que se han otorgado a la Gestión de Recursos Humanos (GRH) considerándola como: Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Para lograr esto es necesario primero definir las políticas de personal y sus funciones sociales en relación con los objetivos de la organización (premisa Estratégica); segundo definir métodos adecuados que nos permitan conservar y desarrollar a los recursos humanos (premisa operativa); y tercero, todo esto a través de instrumentos administrativos, reglamentarios (premisa logística) [17].

Otras definiciones se muestran en la **tabla 1.2**.

Tabla 1.2. Conceptos de Gestión del Capital Humano.

Autores	Definiciones
Salgado Cruz (2016)	Conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, busca el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación de las estrategias organizacionales, se consideran las interacciones con el entorno [18].
Cuesta Santos & Valencia (2017)	Comprende economía, ciencia y conciencia ética, lo que resulta de un importante valor metodológico en esa gestión [19].
Cuentas Martel (2018)	Es un nuevo enfoque que considera a las personas como seres humanos dotados de un capital valioso. Las personas son, ahora, los nuevos socios de la organización, que aplican sus conocimientos y habilidades para garantizar el cumplimiento de los objetivos. En este nuevo enfoque, se persigue la optimización de las habilidades de las personas, su participación, creatividad y mejoramiento continuo [20].
Palmero Sosa (2020)	Se define como el conjunto de acciones realizadas por las organizaciones con el objetivo de alcanzar los mayores índices de productividad y eficiencia en las empresas, mediante los conocimientos, habilidades y capacidades desarrolladas por las personas [16].

Fuente: elaboración propia.

A partir de las definiciones planteadas anteriormente, Gestión del Capital Humano es un sistema integrado por la organización y los trabajadores, que tiene como objetivo garantizar la mayor calidad posible en los resultados de la empresa.

1.1.2. Desarrollo de la Gestión de Capital Humano

A comienzos de los años ochenta, se aprecia una mayor percepción de la importancia de las personas como capital humano y de cómo dirigirlos para contribuir a los resultados de la organización. El área de recursos humanos ha evolucionado desde una perspectiva orientada hacia lo administrativo y centrada principalmente en

aspectos mecánicos, burocráticos y de control, a la etapa de desarrollo y de gestión estratégica, en donde se aprecia una mayor importancia del recurso hombre como factor clave en la organización para generar una ventaja competitiva [21] .

La actual GRH ha superado a la tradicional Administración de Personal, reconoce que el recurso humano es el factor principal en la gestión empresarial, se requiere su proyección estratégica de los enfoques sistémico, interdisciplinario, participativo, proactivo y de procesos. Entre los rasgos y tendencias de la actual GRH los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo son determinantes, sobre todo para las empresas [15] .

1.1.3. Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH), según (NC 3001/07) es la concepción más actual, basada en las competencias laborales y está integrado por diferentes módulos o subsistemas que se complementan y colocan al hombre como centro de la gestión; de este modo, todos los módulos restantes parten de este como un referente obligado. Los restantes modelos son; selección e integración; organización del trabajo; capacitación y desarrollo; seguridad y salud en el trabajo; estimulación moral y material; comunicación institucional; autocontrol y evaluación del desempeño [22].

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

- Competencias laborales: el factor por excelencia y centro del SGICH que expresa un desempeño laboral superior y la idoneidad demostrada de los trabajadores y la entidad.
- Organización del trabajo: actividad esencial para el logro de la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la entidad; como proceso donde el capital humano con los medios produce los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de sus intereses.
- Selección e integración: implica técnicas y procedimientos adecuados para atraer, retener y perfeccionar el capital humano en la entidad.

- Evaluación del desempeño: es la medición sistemática del grado de eficacia y de eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades y es la base para la elaboración del plan de capacitación y desarrollo;
- Capacitación y desarrollo: proceso continuo, basado en el diagnóstico de las necesidades de cada trabajador de la entidad, acorde con sus objetivos y estrategia;
- Seguridad y salud en el trabajo: orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura de prevención, para que el trabajador y su entidad desarrollen la labor eficientemente, se realizan las cosas bien y sin riesgos;
- Estimulación material y moral: asegura la motivación y el desempeño superior de cada trabajador y del colectivo laboral, es el proceso en el que se estimula al trabajador por los resultados de su trabajo;
- Comunicación Institucional: asegura la información y comunicación interna y externa con el entorno;
- Autocontrol: dirigido a comprobar los resultados del SGICH y su impacto en el logro de los objetivos y estrategia de la organización.

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

El conjunto de proceso que integran el sistema de GCH donde las políticas y procesos claves tributan a la estrategia de la organización o empresa, tienen como centro las competencias laborales como se muestra en la **figura 1.2**.

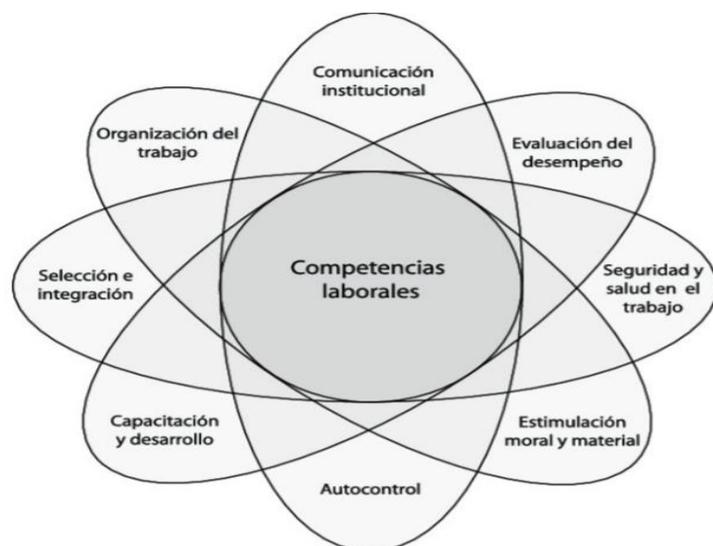


Figura 1.2. Modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

Fuente: Morales Cartaya (2009) [23] .

1.2. Gestión por competencias

El Sistema de Gestión de Capital Humano, promueve la gestión del conocimiento sobre las experiencias y las buenas prácticas de la Gestión de las personas, difundir herramientas que contribuyan al intercambio, prioriza una concepción y diseño de una estrategia para la gestión del capital humano que acompañe la estrategia empresarial y contribuya a mantener las principales fortalezas.

Tabla 1.3: Definiciones de Gestión por competencias.

Autores	Definiciones
González Verde (2016)	Nace de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales y busca explicar el desempeño laboral exitoso; por lo que debemos asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la Gestión de Recursos Humano [24].
Ortega Castaño (2017)	La gestión por competencias como un programa sistematizado y desarrollado con el propósito de definir perfiles profesionales centrados en las habilidades que debe desarrollar el personal

	que ocupa el cargo, que den como resultado una mayor productividad y adaptación al negocio según sus necesidades operativas, de manera proactiva, con la identificación de puntos de excelencia y puntos de carencia [25].
Otero Maceira(2019)	Es el modelo que establece las competencias, habilidades, capacidades, destreza y conocimientos, así como también características estables de personalidad, requeridas para ocupar un cargo determinado en una entidad y el desarrollo de actividades específicas , garantiza el desarrollo y administración del potencial de los empleados de lo que saben hacer” o “podrían hacer” [15].
Fundora Morejón (2020)	Se entiende por la capacidad que tiene cada empresa o institución para mover inteligentemente su plantilla, elevan el nivel de exigencia, compromiso y cumplimiento de las actividades y funciones de sus trabajadores, así provocan una mayor competencia interna [26].

Fuente: elaboración propia.

Se resume que, la Gestión por Competencias es un proceso que permite identificar las habilidades y capacidades necesarias que se deben tener para ocupar un puesto o cargo de trabajo en la empresa, provocan así un mayor desarrollo del potencial y dan lugar a las competencias laborales.

1.2.1. Competencias laborales

Para Cruz (2015) [27], la Gestión por Competencia es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inherentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en

la Gestión del Capital Humano, implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

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

Tabla 1.4. Definiciones de Competencias Laborales.

Autores	Definiciones
NC 3000 (2007)	Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización [11].
Success Factors (2015)	Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, valores, rasgos y motivos que necesita un colaborador para lograr el desempeño requerido en su puesto de trabajo [28].
Castillo(2017)	Conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la organización pretende desarrollar y/o reconocer entre sus empleados de cara a la consecución de los objetivos empresariales [29].
Morales Cartaya (2019)	Hacen referencia a las habilidades, actitudes y conocimientos que necesita tener un empleado para ocupar un cargo y desempeñar exitosamente las funciones que le han sido asignadas [23].
Palmero Sosa (2020)	Las competencias laborales son el conjunto de talentos, características personales, conocimientos, destrezas y habilidades del trabajador, permitiéndole lograr rendimientos óptimos en el trabajo y a la organización [16].

Fuente: elaboración propia.

Según la autora las competencias laborales no son solo los conocimientos que se deben tener para ocupar un puesto, sino también saber utilizarlos de la mejor manera posible para dar respuesta a situaciones o problemas que se presenten, así se garantiza un funcionamiento óptimo del puesto de trabajo.

Tipos de competencias y principales características

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo, según Fernández (2011) [30]:

- **Competencias organizacionales:** son aquellos procesos o rutinas organizacionales que reflejan una capacidad demostrada para la adquisición, desarrollo y despliegue combinado de los recursos de una organización, que posibilitan el cumplimiento de la misión y alcance de la visión en incremento de su desempeño, éstas anidan un alto carácter tácito derivado de las competencias del capital humano y las sinergias creadas entre éstas y los recursos, expresándose a través de los procesos estratégicos de la organización.
- **Competencias esenciales:** son aquellas que sustentan la oferta de valor que se entrega o entregará al cliente y la sociedad, por lo que tienen una relación directa con los atributos de la mezcla producto/ servicio que son importantes para la satisfacción de sus necesidades, sin embargo, no tienen por qué ser visibles para ellos, guardan estrecha relación con los procesos claves o esenciales de la organización. Estas constituyen el centro de atención del desarrollo tecnológico de la organización y se crean en períodos de tiempo generalmente largos.
- **Competencias dinámicas:** son aquellas rutinas organizacionales dinámicas que le permiten a la organización integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para dirigir a la organización a la ejecución de la estrategia, proporcionan un alto impacto en el incremento del desempeño organizacional. Éstas conllevan a cambios sustanciales en los procesos de la organización y le permiten a ésta ajustar su estructura de recursos y capacidades de forma dinámica en entornos altamente variables.

- Competencias distintivas: son aquellas capacidades (principalmente aquellas competencias esenciales) en las cuales se ha alcanzado un desarrollo superior a los competidores e impactan significativamente en la satisfacción de los clientes, y sobre las cuales debe erigirse la estrategia, esta es la fuente de creación de ventajas competitivas sostenibles. Estas se reflejan fácilmente en el posicionamiento de la organización en el mercado frente a la competencia.

Los aportes del Enfoque de Competencias según Sarmiento Aguilar (2017) [31] son:

- Permite vincular los requerimientos del sector productivo con la oferta de formación del sistema educacional.
- Aporta los insumos para la elaboración de currículum de formación basado en competencias, identificadas a partir del análisis del desempeño laboral en los sectores.
- Desarrolla una estrategia metodológica orientada a estructurar una oferta formativa en programas flexibles, modulares, con alternativas de entradas y salidas en distintos momentos.
- Fomenta una formación integral, que estimula el aprendizaje a lo largo de la vida y el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para un mejor desempeño laboral.
- Identifica los estándares de competencias requeridos por los sectores productivos, que se traducen en acciones de formación diseñadas por los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC), en correspondencia con las demandas actuales y futuras del mercado laboral.
- Desarrolla las capacidades en los equipos técnicos de los OTEC para diseñar y ejecutar acciones de capacitación según los principios de la formación por competencias, con validez externa.
- Orienta e informa las decisiones de compra que hacen las empresas y trabajadores para la selección de acciones de capacitación en los OTEC, cuyos programas y equipos estén acreditados según el enfoque de competencias.

1.2.2. Modelos de la Gestión por Competencias Laborales

El modelo de Gestión por competencias señala la disolución de los procesos de gestión tradicionales implementados en las empresas. Hacer gestión se convierte entonces en la misma acción de administrar, identifica y desarrolla las competencias personales, se detectan óptimos comportamientos los cuales vayan acorde con los objetivos estratégicos de la empresa [32].

Tres son los modelos mediante los cuales se construyen las competencias [33]:

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

Según Molina (2012) [34] entre los principales objetivos de un modelo de Gestión por competencia se encuentran los siguientes:

- **Alinear la estrategia de los recursos humanos con la estrategia general de la empresa:** se ha de establecer un marco de referencias para los empleados que permita dirigir su desempeño hacia los objetivos de la empresa, así se traducen en comportamiento de hoy, las necesidades organizativas del mañana.
- **Mejorar la adecuación persona-puesto:** la obtención del perfil competencial de los puestos y de las personas, supone para la organización una fuente de información para mejorar la adecuación entre ambos. Al posibilitar el modelo esta comparación, permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles movimientos/promociones dentro de la

empresa o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.

- Integrar las distintas funciones de recursos humanos dentro del Modelo: las principales funciones de recursos humanos la selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación, el modelo para ser efectivo tiene que utilizar las competencias como “lenguaje común”.

1.2.3. Matriz de Competencias

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

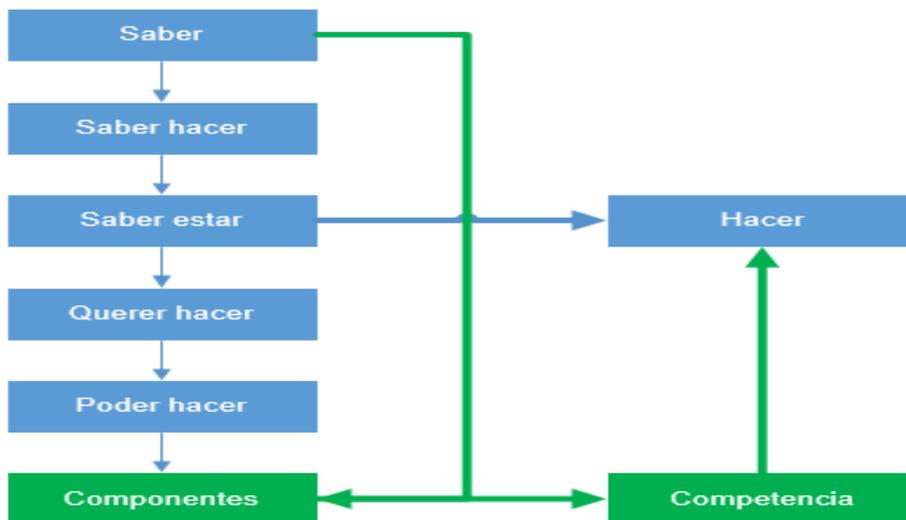


Figura 1.3. Elementos de la matriz de competencias.

Fuente: Comunidad Latina de Estudiantes de Negocios [35].

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

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

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

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

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

En la **figura 1.4** se muestran los elementos que la componen.

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

- Permite actualizar perfiles ocupacionales de la enseñanza técnico profesional cuando se trate de ocupaciones o cargos de carácter ramal que hayan sido homologados.
- Forma parte de los instrumentos que utilizarán las empresas o entidades para diagnosticar las necesidades de capacitación del trabajador al comparar el desempeño real del mismo con la descripción que ella ofrece [36].

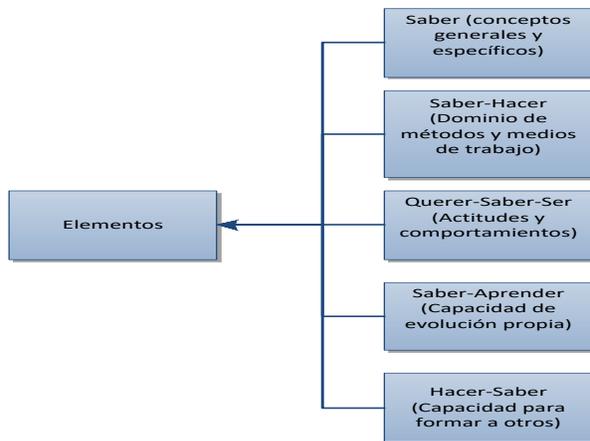


Figura 1.4. Elementos de la matriz de competencia.

Fuente: elaboración propia a partir de Jorge Acosta (2002) [37].

1.3. El análisis y diseño de puestos de trabajo

Ya que el puesto de trabajo es la zona de actividad laboral de uno o varios trabajadores, equipados con los medios necesarios para el cumplimiento de las tareas asignadas [38].

Para More (2014) [39], el análisis de puestos de trabajo es para escribir una descripción de trabajo y una especificación de trabajo. Si se toma prestado de estos conceptos, usted luego puede crear sus materiales de reclutamiento, como un aviso clasificado. La descripción de trabajo es básicamente un contorno de cómo cabe el trabajo para la empresa. Debería señalar en condiciones anchas las metas del trabajo, las responsabilidades y los deberes.

Los puestos de trabajo son el principal vínculo entre los empleados y la empresa, para trabajar dentro de un contexto de satisfacción laboral, así la empresa obtenga incrementos productivos mediante el personal exitoso escogido para ocupar los respectivos puestos de trabajo, se desarrolla su eficiencia y eficacia personal [40].

El análisis y descripción de puestos como proceso fundamental

Según Sarmiento Aguilar (2017) [31] se puede definir el análisis de puestos como: el proceso sistemático mediante el cual se obtiene toda la información referida a un puesto de trabajo y que pueda ser relevante tanto en lo que se refiere a un óptimo rendimiento en el mismo, como para la seguridad, satisfacción y comodidad de sus

ocupantes. Se piensa que en esta definición aparecen los aspectos más significativos de lo que es el "análisis de puestos".

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

Dentro de los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo según Irazo Enguidanos (2017) [41], cabe destacar los siguientes:

- Reclutamiento: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.



Figura 1.5. Análisis y diseño de puestos.

Fuente: Cuesta Santos (2010) [42].

- Selección de Personal: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como

personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características actitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, etc.

- **Formación:** Si se compara el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.
- **Evaluación del desempeño:** Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta donde la persona desarrolla un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se utiliza un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.
- **Valoración de puestos:** El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

1.3.1. Perfiles de cargos por competencias

Los perfiles de cargos por competencias puede responder a qué hace, cómo se hace y para qué se hace, para ello se tiene en cuenta lo que se necesita para el puesto: requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida, conocimientos y aptitudes),

requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes), responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto, condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido; así como relaciones interpersonales, los regímenes de trabajo -descanso prevalecientes y las condiciones y la cultura de la empresa [43].

Un perfil de cargo por competencias es clave para describir comportamientos y predecir el éxito en el desempeño de un colaborador y como cada cual, desde su puesto, debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Para su elaboración se debe comenzar por la descripción de puesto. Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa. Incluye:

- 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)
- Los objetivos del cargo (por qué lo hace)

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende [44].

Técnicas para el diseño de perfiles de cargo por competencia

Según Chiavenato (2011) [45], la descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es únicamente de línea, mientras que la prestación de los servicios para la recolección y organización de la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos.⁵ De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del staff, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que va a ser descrito y analizado e incluso el propio ocupante del puesto. Los métodos más

utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los que aparecen en la tabla 1.5:

Tabla 1.5. Métodos de análisis de información

TÉCNICAS	VENTAJAS
Observación Directa	Objetividad Verificación de datos Sencillo y directo
Entrevista	Más información Detecta comportamiento y correlación Fácil de comparar y aplicar
Cuestionarios	Más personas en menos tiempo No es costoso comparar resultados No se requiere personal cualificado Fiable y válido

Fuente: elaboración propia a partir de Iranzo Enguidanos (2017) [41].

Por todo lo anteriormente expuesto se puede decir que el perfil por competencias es un método efectivo de recopilación de los requisitos y calificaciones personales para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución.

1.2.3. Necesidad de un procedimiento para el diseño de perfiles por competencias de puestos de trabajo en la Empresa Agropecuaria Militar Matanzas

Un perfil de puesto por competencias es la clave para describir comportamientos y predecir el éxito en el desempeño de un colaborador y cómo cada cual, desde su puesto, debe contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

Es por eso que esta empresa necesita incorporar acciones que le permita ser líderes en el mercado nacional y ayuden a sustituir importaciones, para lo cual se requiere de trabajadores con conocimientos, habilidades y conductas que alcancen el desempeño laboral superior, de manera tal que sean trabajadores competentes en sus ocupaciones, según los intereses de la organización y los clientes, constituye una necesidad impostergable.

Para ello es necesario la sustitución de los calificadores de cargos actualmente utilizados en la empresa por los perfiles de cargo por competencias los cuales van a brindar la información necesaria en la selección del personal.

Conclusiones parciales

Con el desarrollo del marco teórico de la investigación se ha llegado a las conclusiones siguientes:

La gestión de los recursos humanos tiene actualmente como premisa fundamental dar respuestas a los cambios experimentados en el mundo laboral, ofrece bienestar a los empleados y mejora en el rendimiento del trabajo, explica claramente las tareas a desempeñar.

El análisis y descripción del puesto de trabajo es un método que consiste en la obtención de información acerca de las actividades y funciones de un puesto de trabajo, así se facilitan los datos suficientes para elaborar el perfil por competencias.

La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas, se evalúan las aptitudes y habilidades para cada puesto de trabajo a través del perfil, lo que permite detectar cuáles competencias son necesarias para desarrollar la labor en cuestión.

Así como las consultas bibliográficas realizadas permiten reconocer la utilidad de perfiles de cargos por competencias como valioso instrumento de gestión empresarial y los beneficios que reporta el mismo.

La Empresa Agropecuaria Militar Matanzas tiene la necesidad de utilizar un nuevo procedimiento en la selección de personal, he ahí la aplicación de los perfiles de cargo por competencias en lugar de los antiguos calificadores de cargos.

Capítulo II. Caracterización de la Empresa Agropecuaria Militar Matanzas (EAMM) y selección de la metodología de la investigación

En el presente capítulo se exponen los principales aspectos que caracterizan a la Empresa Agropecuaria Militar Matanzas y se describe la metodología a aplicar en la investigación para la elaboración de los perfiles por competencias en la dirección de la empresa, dándole solución al problema científico diseñado 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. Los presupuestos teórico-metodológicos para responder el problema investigativo fueron sistematizados en el Capítulo I. Basado en los mismos, en este acápite corresponde diseñar y validar el procedimiento para el diseño del puesto en la Empresa Agropecuaria Militar Matanzas; lo que constituye sus objetivos específicos.

2.1. Caracterización de la entidad objeto de estudio

La Empresa Agropecuaria Militar Matanzas se encuentra ubicada en la cabecera provincial de Matanzas, calle No. 258 entre 177A y 177B, Cocal, Playa. La empresa se dedica a la producción agrícola de todo tipo, excepto el arroz. Estas producciones son: ganadería vacuna, equina, porcina, ovina, caprina y otras; la acuicultura, procesado industrial de cárnicos, frutas y vegetales, se realizan producciones artesanales con destino al sector agropecuario, brinda, además, otros servicios agropecuarios.

Objeto Social

El **objeto social** de la Empresa Agropecuaria Militar Matanzas consiste en producir y comercializar productos agropecuarios e industriales de alimentos, para satisfacer su parte correspondiente del balance de las FAR y las ventas en el Turismo, con altos niveles de ética y eficiencia.

En correspondencia con su objeto social tiene como **Misión**: “Elevar constantemente la producción con calidad de una amplia y variada gama de productos agropecuarios e industriales competitivos, para la alimentación de las tropas del Ejército Central y

otras entidades de las FAR, así como mantener un incremento sostenido de las ventas para el mercado en divisas, con ética y eficiencia, además da respuesta oportuna a otras demandas puntuales autorizadas por la UAM “.

Visión: “Somos líderes en la producción de alimentos. Garantizamos las necesidades alimentarias del Ejército Central y otras entidades de las FAR, desarrollamos las exportaciones y la política de sustitución de importaciones en la esfera alimenticia, con calidad certificada y se disminuyen los impactos ambientales, con elevada motivación del capital humano altamente calificado competente y comprometido “.

Estructura organizativa Empresa

La Empresa está compuesta por la Dirección General, cinco (5) Granjas Militares Integrales y una (1) Unidad Básica de Aseguramiento y Servicios Técnicos.

De las 5 Granjas Militares Integrales, 3 son Pecuarias y de ellas 1 pecuarias Industriales, 2 agrícola, de ella 1 agrícola Industrial y la UBAST que se encarga de los servicios de aseguramiento fundamentalmente al almacenamiento de los medios y servicios técnicos a los medios de riego y abasto, se encuentran subordinadas al Director General de la Empresa. Ver **figura 2.1**.

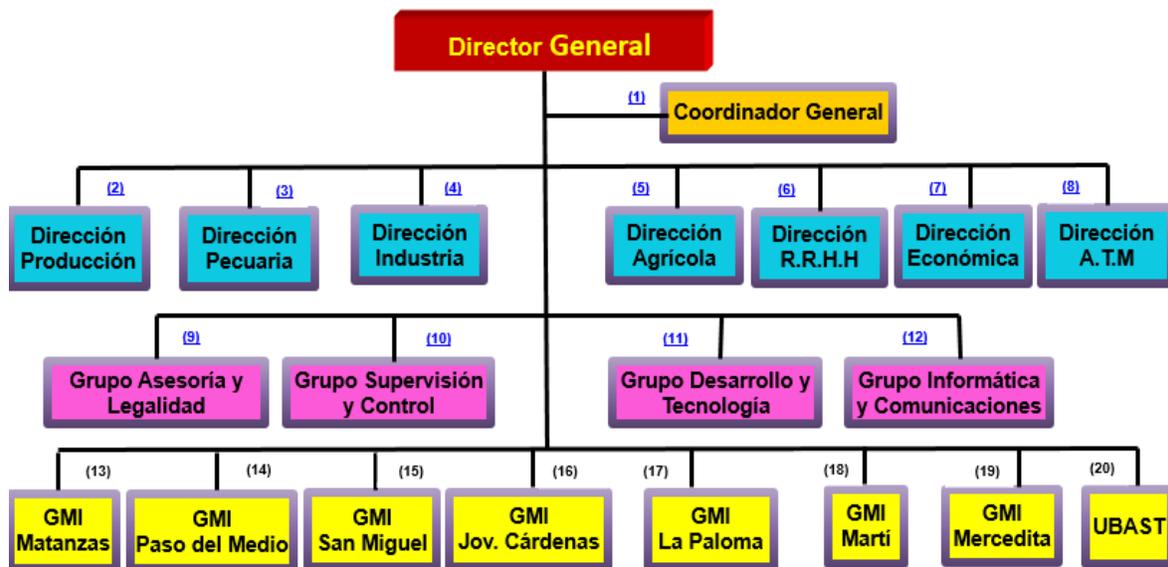


Figura 2.1. Organigrama de la EAMM.

Fuente: documentos de la empresa [46].

Valores compartidos:

- Sencillez.
- Honradez.

- Sentido de pertenencia.
- Unidad

Política de calidad

Producir y comercializar alimentos frescos y procesados de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes, se trabaja en un sistema de gestión de la calidad basado en la NC ISO 9001: 2015 [3] y en garantizar un sistema de inocuidad de los alimentos. Es comunicada dentro de la organización y la alta dirección tiene el compromiso de garantizar la mejora continua.

Política ambiental

Producir y comercializar alimentos frescos y procesados, se cumple con la legislación ambiental vigente. Se trabaja de conformidad con los requerimientos del sistema de gestión ambiental según las normas NC ISO 14001:2004 [47] para asegurar la aplicación de las buenas prácticas empresariales, así se logra una adecuada inserción y enfoque de las dimensiones ambientales en cada una de las actividades y servicio que se prestan, así se garantizan la transformación y el desarrollo sostenible en concordancia con el entorno.

Procesos que se desarrollan en la empresa

En la **figura 2.2**, se muestra el mapa de proceso de la Empresa Agropecuaria Militar Matanzas, así como los subprocesos que se desarrollan en los procesos estratégicos, proceso clave y proceso de apoyo.

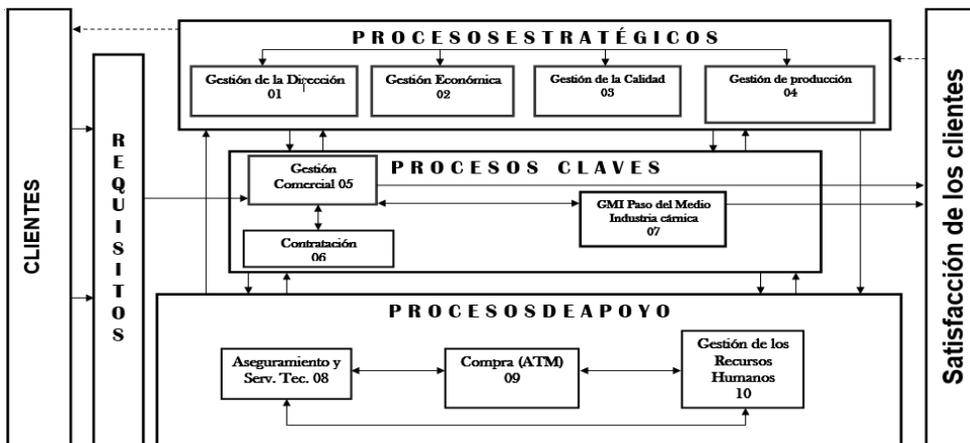


Figura 2.2. Mapa de procesos Empresa Agropecuaria Militar Matanzas.

Fuente: documentos de la empresa [48].

Caracterización de la fuerza de trabajo de la empresa

La EAM Matanzas cerró el III Trimestre de 2021 con una cifra de 1324 trabajadores que cubren los cargos, para un 91 % de completamiento de la plantilla aprobada (1448 cargos), con 124 cargos vacantes. Por categorías ocupacionales los cargos cubiertos son: 62 cuadros civiles, 227 técnicos, 127 servicios y 908 operarios (**Figura 2.3**), a lo que se suman 54 contratos determinados o eventuales.

Del total de trabajadores, 228 son mujeres, lo que representa el 17 % del físico del personal, ver **figura 2.4**.

Por nivel de escolaridad los puestos se encuentran ocupados por 99 graduados universitarios, 200 técnicos medio, 3 obreros calificados, 244 poseen 12mo grado, 662 9no grado, 88 con 6to grado y 3 con enseñanza primaria no terminada (**Figura 2.5**).

La mayor incidencia de los cargos vacantes se encuentra en la categoría ocupacional de obreros con 42 cargos. Influye en este nivel de completamiento alcanzado las bajas que se producen por diferentes causales, entre ellas sobresale la mejoría salarial.



Figura 2.3. Composición de la plantilla por categorías ocupacionales.

Fuente: elaboración propia.



Figura 2.4. Composición de la plantilla según el sexo de los trabajadores.
Fuente: elaboración propia.

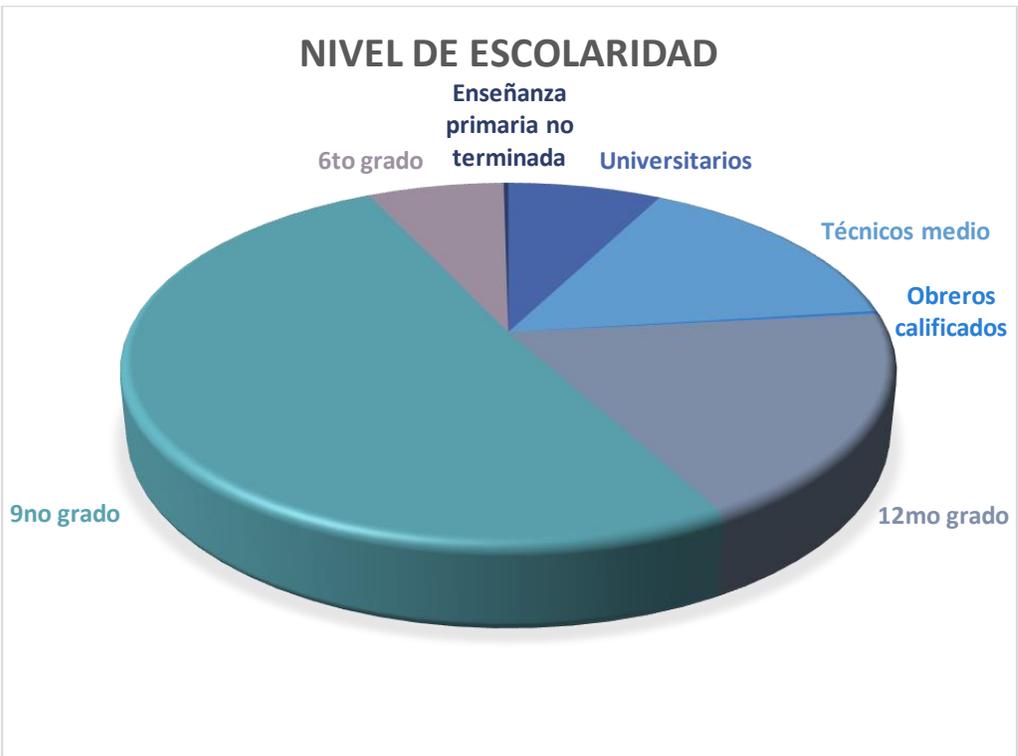


Figura 2.5. Composición de la plantilla por nivel de escolaridad.
Fuente: elaboración propia.

Principales clientes y proveedores

La empresa debido al amplio sector al que pertenece cuenta con un gran número de clientes y proveedores como se muestran en las **tablas 2.1 y 2.2**.

Tabla 2.1. Principales clientes de la Empresa Agropecuaria Militar Matanzas.

Clientes	Demanda
UPR Grupo de Abastecimiento UM 2946	Productos cárnicos, viandas, hortalizas, huevo, dulces y hortalizas en conserva.
Unidad Militar 2800	Productos cárnicos, viandas, hortalizas, huevo, dulces y hortalizas en conserva.
Unidad Militar 9904 (Hospital Militar)	Productos cárnicos, viandas, hortalizas, huevo, dulces y hortalizas en conserva.
Unidad Militar 4792	Productos cárnicos, viandas, hortalizas, huevo, dulces y hortalizas en conserva.
Unidad Militar 3203	Productos cárnicos, viandas, hortalizas, huevo, dulces y hortalizas en conserva.
Unidad Militar 4091	Productos cárnicos, viandas, hortalizas, huevo, dulces y hortalizas en conserva.
UAC Complejo Varadero	Productos cárnicos, viandas, hortalizas, huevo, dulces y hortalizas en conserva.
Unidad Básica Comercial Matanzas	Productos cárnicos, viandas, hortalizas, huevo, dulces y hortalizas en conserva.
Unidad Básica Comercial Aseguramiento	Productos cárnicos, viandas, hortalizas, huevo, dulces y hortalizas en conserva.
Unidad Militar 2020	Productos cárnicos, viandas, hortalizas, huevo, dulces y hortalizas en conserva.
Unidad Militar 3474	Productos cárnicos, viandas, hortalizas, huevo, dulces y hortalizas en conserva.
Unidad Militar 7897	Productos cárnicos, viandas, hortalizas, huevo, dulces y hortalizas en conserva.
Unidad Militar 1410	Productos cárnicos, viandas, hortalizas, huevo, dulces y hortalizas en conserva.
Unidad Militar 7691 EMCC	Productos cárnicos, viandas, hortalizas, huevo, dulces y hortalizas en conserva.
Unidad Militar 3199	Productos cárnicos, viandas, hortalizas, huevo, dulces y hortalizas en conserva.
Empresa Constructora # 4	Productos cárnicos, viandas, hortalizas, huevo, dulces y hortalizas en conserva.
Empresa Geocuba	Productos cárnicos, viandas, hortalizas, huevo, dulces y hortalizas en conserva.
EMI Emilio Bárcenas Pier	Productos cárnicos, viandas, hortalizas, huevo, dulces y hortalizas en conserva.

EMI Batalla de Santa Clara	Productos cárnicos, viandas, hortalizas, huevo, dulces y hortalizas en conserva.
Empresa Avícola	Huevo
Acopio Pedro Betancourt	Viandas y hortalizas
Empresa Militar Industrial Transporte Occidente	Viandas y hortalizas
Empresa Agropecuaria Militar SS	Viandas y hortalizas
Empresa Agropecuaria Militar Motembo	Viandas y hortalizas
Empresa Agropecuaria Militar Villa Clara Cienfuegos	Viandas y hortalizas
Empresa Centro de Producción y Desarrollo Agrofar	Viandas y hortalizas
Acopio Jovellanos	Viandas y hortalizas
Acopio Colón	Viandas y hortalizas
Empresa Comercializadora CUBAGRO	Productos cárnicos, viandas, hortalizas, huevo, dulces y hortalizas en conserva.
EJT Mintrans	Viandas y hortalizas
Unidad Militar 4611	Productos cárnicos, viandas, hortalizas, huevo, dulces y hortalizas en conserva.

Fuente: elaboración propia.

2.2. Diagnóstico de la situación actual de los perfiles de cargo por competencias

La empresa actualmente se rige por el Decreto No. 53, Orden No. 17/21 Ministro FAR, utiliza para la selección del personal los llamados calificadores de cargos (Resolución 77 de 2009 de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social). En estos momentos se encuentra inmersa en un proceso de reestructuración y actualización del sistema salarial, por lo que es muy importante renovar su proceso de selección de personal con los perfiles de cargos por competencias lo que conlleva a la aplicación de un diseño del procedimiento, como documento que organice las conexiones técnico-organizativas, se resumen las actitudes y capacidades de los puestos que existen, así como los requisitos que cumplen los trabajadores.

2.3. Despliegue metodológico para la elaboración del procedimiento

Para el desarrollo de este trabajo, se enmarca en una investigación de tipo descriptiva

cualitativa, realizada mediante la observación constante y entrevistas a cada colaborador de la organización; en cada puesto de trabajo se identificaron los cargos con sus funciones, se definen las competencias para cada uno de ellos en la EAMM. Se realiza el diseño de los perfiles de cargos por competencias a través del desarrollo de las siguientes etapas:

- Revisión documental; la cual se revisarán todos los archivos y documentos corporativos de la empresa
- Orientación estratégica; se analizará la orientación, para identificar sus falencias de acuerdo con su misión, visión y estructura organizacional
- Entrevista; se entrevistará al director de la empresa para identificar las competencias que deben tener sus colaboradores.

Selección de un procedimiento para la elaboración de los perfiles

Para seleccionar el procedimiento que se ajuste mejor a las necesidades de la investigación, se analizaron disímiles metodologías (**Tabla 2.1**) entre las que se encuentran: Manrique Castellini y González Verde (2010) [49]; Pérez Muiños (2013) [5]; Monzón Alfaro (2018) [43]; Rodríguez González (2019) [50]. Se diseñó un procedimiento en aproximación al que expone Pérez Muiños (2013) [5], para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo.

Tabla 2.1. Análisis de las metodologías estudiadas.

Metodologías(Autores)	Fortalezas	Debilidades
Manrique Castellini y González Verde (2010)	Análisis y descripción del puesto de trabajo el cual define las competencias y la conceptualiza.	No elabora el perfil de cargo por competencias.
Pérez Muiños (2013)	Elaboración de los perfiles de cargo por competencias, el mismo está formado los perfiles de cargo por competencias junto con las matrices de competencias y los diferentes niveles de	Adolecen de las funciones de los cargos.

	comportamientos, habilidades y conocimientos que las componen	
Monzón Alfaro (2018)	En aproximación al procedimiento de Pérez Muiños (2013), existe un modificación al utilizar la plataforma informática EVAC.	Adolecen de las funciones de los cargos y es específico para para la empresa.
Rodríguez González (2019)	Utiliza exactamente el mismo procedimiento planteado por Pérez Muiños, (2013).	Adolecen de las funciones de los cargos.

Fuente: elaboración propia.

En la figura 2.4 se muestra la estructura de la metodología seleccionada.

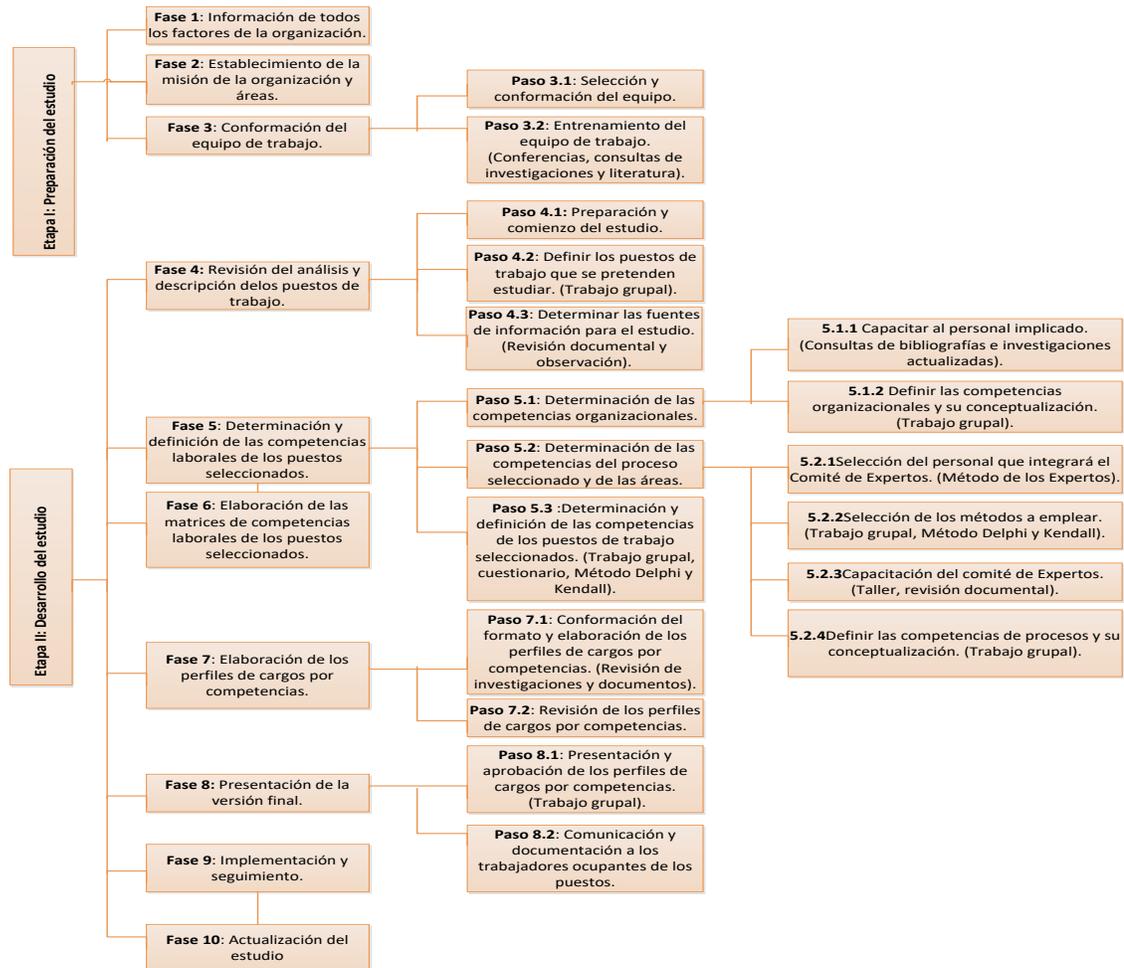


Figura 2.4. Procedimiento metodológico de la investigación.

Fuente: en aproximación a Pérez Muiños (2013) [5].

Etapa 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 perfiles de cargos por competencias y la necesidad de comenzar de inmediato el estudio, se utiliza 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, se utilizan 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.

Etapa II. Desarrollo del estudio

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

Paso 4.1. Preparación y comienzo del estudio.

Se 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 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 los perfiles de cargos 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 de las áreas seleccionadas.

Se determinan las competencias que corresponden a cada área, en este paso se realizan las actividades siguientes:

5.2.1. Selección del personal que integrará el comité de expertos a través del Método de selección de expertos.

Se utiliza cuando el sistema objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado. Las decisiones que corresponden a este tipo de sistema son más complejas, por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y la ausencia de información dificulta el desarrollo de las etapas que deben seguirse. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso. Este método se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un 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, esto permite 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), el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento (**Tabla 2.1**) con respecto al problema que se está por resolver y con las fuentes de argumentación (**Tabla 2.2**) que le permiten 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 2.1 Coeficiente de conocimiento

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

Fuente: elaboración propia.

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

Tabla 2.2 Coeficiente de argumentación.

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

Fuente: elaboración propia.

5.2.2 Selección de los métodos a emplear.

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

1. Anonimato. Ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo. Esto impide la influencia, el peso de oponerse a la mayoría o la desacreditación por errores.
2. Iteración y realimentación controlada. Al presentar varias veces el mismo cuestionario los expertos conocen otros puntos de vista y pueden modificar su opinión.
3. Respuesta del grupo en forma estadística. La información no es la opinión de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones que indican 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 aplican 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 el método dice que $C \geq 0.6$, a opinión de la autora debe ser $C \geq 0.7$, si no hay concordancia el error es del grupo de análisis.

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

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

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

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

Si se cumple hay concordancia 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, donde siempre $m \geq 7$.

5.2.3. Capacitación del comité de expertos.

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

5.2.4. Definir las competencias de las áreas y su conceptualización.

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

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

Se realizan consultas a los titulares del puesto, al 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 perfiles de cargos por competencias

Paso 7.1. Conformación del formato y elaboración de los perfiles de cargos por competencias.

Una vez elaboradas las matrices de competencias de los puestos de trabajo se procede a elaborar el modelo de los perfiles de cargos por competencias, se tienen 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 1** aparece el formato de los perfiles de cargos por competencias, aunque estos se pueden adecuar según las exigencias de la empresa.

Fase 8. Presentación de la versión final

Paso 8.1. Presentación y aprobación de los perfiles de cargos por competencias.

Presentación de los perfiles de cargos por competencias 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 perfiles de cargos por competencias 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.

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 228 son mujeres y 1096 hombres, donde el 68 %de los trabajadores son operarios ya que es en el renglón agropecuario en el que se desarrolla la entidad. El nivel de escolaridad que predomina es de 9no grado con un 51%.

No existe un procedimiento para realizar una correcta selección de personal y la herramienta que se utiliza no proporciona los criterios necesarios.

El empleo de los perfiles de cargos por competencia es la solución, ya que organiza las conexiones técnico - organizativas, resume las actitudes y capacidades de los puestos que existen, así como los requisitos que cumplen los trabajadores.

Se propone la fundamentación metodológica del procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias, 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 aproximación a Pérez Muiños (2013) para la elaboración de perfiles de cargo por competencias en la Empresa Agropecuaria Militar Matanzas.
2. En el desarrollo del marco teórico referencial se pudo ver la necesidad de que el proceso se realice a través de los perfiles de cargo por competencias.
3. Quedan creados los pasos para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias a partir de la determinación y definición de las competencias laborales, dado a que los existentes calificadores de cargos no reúnen la información necesaria.
4. Se hace una descripción de los métodos, técnicas y herramientas necesarias para la aplicación del procedimiento.

Recomendaciones

En correspondencia con los resultados obtenidos en esta investigación, se proponen un grupo de recomendaciones que contribuyen a perfeccionar elementos abordados en la investigación, estas son:

1. 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.
2. El formato de los perfiles de cargo por competencias, se puede adecuar según las exigencias de la empresa.
3. Aplicar el procedimiento a todos los puestos que integran la empresa.

Referencias bibliográficas

1. ACOSTA-MONTENEGRO, D, «La Gestión por Competencias en la Empresa de Tecnologías de la Información para la Defensa de Matanzas», [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial]. Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento Ingeniería Industrial, 2016.
2. CRUZ, Peggy, «Gestión por competencias», [en línea], 2010, [consulta: 10 octubre 2021], Disponible en: <http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias_procesos_metodologia.pdf>
3. Oficina Nacional de Normalización. *ISO 9001: 2015 Sistemas de Gestión de la Calidad*. Ginebra, Suiza, 2015. <http://www.nc.cubaindustria.cu>
4. Oficina Nacional de Normalización. *NC ISO 10018: "Gestión de la calidad. Directrices para la participación activa y la competencia de las personas"*, 2016. 1ra Edición,
5. PEREZ-MUIÑOS, Daliana, «Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Breezes "Bella Costa".», [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Cuba., Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. , 2013.
6. Partido Comunista de Cuba. *"Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución"*. Ministerio de Justicia. Ciudad de La Habana, Asamblea Nacional del Poder Popular, 2017. pp: 8-25
7. VII Congreso del PCC. *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. PCC. Ciudad de La Habana, 2016.
8. Asamblea Nacional del Poder Popular. *VIII Congreso del PCC*,. PCC. Ciudad de la Habana, Cuba, 2021 pp: 8-25
9. Consejo de Estado, «Decreto-Ley 34 "Del Sistema Empresarial Estatal Cubano", », [en línea], 2021, 1-10 [consulta: 10 octubre 2021], ISSN 1682-7511. Disponible en: <<http://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-34-de-2021-de-consejo-de-estado>>
10. CASTRO-RUZ, Fidel, «"Discurso por el 60 aniversario de su ingreso a la Universidad efectuado en el Aula Magna de la Universidad de La Habana, el 17 de noviembre de 2005», [en línea], 2005, [consulta: Disponible en: <<<http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/2005/esp/f171105e.html>>>
11. Normalización, Oficina Nacional de. *NC 3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*. Ciudad de La Habana, Cuba, 2007. 6, 7, 9, 15, 27. <http://www.nc.cubaindustria.cu>
12. MENDOZA-RAMIREZ, Luis[et al.]. *Desempeño, Capital Humano y Desastres Naturales: Estrategias para el sector artesanal. Desempeño, Capital Humano y Desastres Naturales: Estrategias para el sector artesanal*», *Revista Internacional Administración & Finanzas [en línea]*, "2016. 9: 29-41. <http://www.theIBFR.com>
13. DOMINGUEZ-RODRIGUEZ, Reynaldo, «Procedimiento para la selección por competencias en la empresa de aceros inoxidables de las Tunas », Las Tunas,

- Universidad de las Tunas, Facultad de Ciencias Técnicas. Ingeniería Industrial, 2017.
14. Sánchez Labrada, Urselia, «Procedimiento para análisis y descripción de puestos de trabajo con enfoque de competencias laborales en Acinox», Las Tunas, Universidad de las Tunas, Facultad de Ciencias Técnicas y Agropecuarias, 2018.
 15. OTERO-MACEIRA, Claudia, «Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Sucursal Palmares Matanzas», [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniera Industrial], Departamento de Ingeniería Industrial, 2019.
 16. PALMERO-SOSA, Yoenny «Elaboración de profesiogramas en el taller de Gigantografía de la Empresa Estatal Socialista (EES) GEOCUBA, Matanzas », [Trabajo de Diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Universidad de Matanzas, Ing.Industrial, Ciencias Empresariales, 2020.
 17. ESCAT-CORTES, Maria, «Gestion de Recursos Humanos y Estrategia», [en línea], 2002, [consulta: 10 OCTUBRE 2021], Disponible en: <www.gestiopolis.com>
 18. SALGADO CRUZ, Maile, «Modelo de Gestión de la Capacitación para una entidad en aprendizaje permanente», [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Cuba, Universidad de Matanzas, Departamento de Ingeniería Industrial 2016.
 19. CUESTA-SANTOS, Armando[et al.], «Contribución a la evaluación del desempeño, el sentido de compromiso y el accionar de la gestión del capital humano en la empresa», *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba* [en línea], 2017, [consulta: 10 octubre 2021], ISSN: 605-923-1. Disponible en: <<http://www.revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/605>>
 20. CUENTAS-MARTEL, Susan Carol, «La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior» *Educación*, 2018, vol.27, ISSN-2304-4322.
 21. RAMIREZ-DE PAZ, Manuel A and VELAZQUEZ-ZALDIVAR, Reynaldo, «Modelo para un sistema de gestión integrada del capital humano» *Revista Acadèmica de economia*, 2010, ISSN-1696-8352.
 22. NC ISO 9001 "Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos", publicado por Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza 2015.
 23. MORALES-CARTAYA, Francisco, «"Guía para implementar un modelo de gestión por Competencias"», [en línea], 2019, [consulta: 10 octubre 2021], Disponible en: <<https://blog.acsendo.com/modelo-gestion-por-competencias/>>
 24. GONZALEZ-VERDE, Azucena and MUÑIZ-IZQUIERDO, Nancy Mariana, «Procedimiento para el diagnóstico y proyección de la formación por competencias.», *Ingeniería Industrial* [en línea], 2016, vol.XXXVII, pp.266-277 [consulta: 15 octubre 2021], ISSN-0258-5960. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360448031005>>
 25. ORTEGA-CASTAÑO;, «Elaboración de los perfiles de cargo por competencias del departamento de Gestión de la Calidad y Planificación en la Universidad de Matanzas», [Tesis de diploma], Cuba, Universidad de Matanzas, Departamento de Ingeniería Industrial, 2017.
 26. FUNDORA-MOREJON, Rodelay, «Procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica de Matanzas. », [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniera

- Industrial], Universidad de Matanzas, Departamento de Ingeniería Industrial, 2020.
27. CRUZ, Peggy, «El Capital Humano y la gestión por competencias» 2015,
 28. FACTORS, SUCCESS, «Gestión por Competencia», [en línea], 2015, [consulta: 4 noviembre 2021], Disponible en: <<http://www.recall.es/Competencia-laboral>>
 29. CASTILLO , Yunior, «"Gestión del talento humano".», [en línea], 2017, [consulta: Disponible en: <<http://www.yuniorandrescastillo.galeon.com>>
 30. FERNANDEZ-MARTIN, Francisco, «Competencias laborales.», [en línea], 2011, [consulta: 5 octubre 2021], ISSN-2011-2777. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=6475710911>>
 31. SARMIENTO-AGUILAR, Ariamna, «Diseño de perfiles de competencias para cargos seleccionados en el área de restauración del Hotel Santa Clara Libre», [Trabajo de Diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial], Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas Departamento de Ingeniería Industrial 2016-2017.
 32. GUZMAN, Harold LORA; *et al.*, «La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional.», *Saber, ciencia y libertad*. [en línea], 2020, vol.15, 83-94 [consulta: 19 octubre 2021], Disponible en: <https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=la+gesti%C3%B3n+por+competencias+como+estrategia+para+el+mejoramiento&oq=la+gesti%C3%B3n+por+competencias+como+estrategia+para+el+mejora#d=gs_qabs&u=%23p%3D-UAINE_IZDwJ>
 33. SANCHEZ-LABRADA, Urselia, «Procedimiento para análisis y descripción de puestos de trabajo con enfoque de competencias laborales en Acinox.», [en línea], 2018, [consulta: 5 octubre 2021], Disponible en: <<http://roa.ult.edu.cu/jspui/handle/123456789/4148>>
 34. MOLINA, Javier, “*Conceptos, principios y objetivos de un Modelo de Gestión*”. [en línea], 2012 [consulta: 5 octubre 2021]. Disponible en: <https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=conceptos+principios+y+objetivos+de+un+modelo+de+gesti%C3%B3n+&btnG=#d=gs_qabs&u=%23p%3DutMenFVzp3sJ>
 35. Comunidad Latina de estudiantes de negocios, «El Enfoque de Competencias en la Gestión de Recursos Humanos», [en línea], 2015, [consulta: 20 octubre 2021], Disponible en: < www.uch.edu.ar/rrhh>
 36. BHATWDEKAR, Shyam *Competency Matrix* [en línea], 2013 [consulta: 16 octubre 2021]. Disponible en: <www.competency-matriz.html>
 37. ACOSTA , Jorge “*Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*”, Madrid, España, 2002.
 38. J, MARSAN-CASTELLANOS;, *La organización del trabajo: Estudio de tiempos.*, II, 2009.
 39. MORE, *To Write a Job Analysis and Description* [en línea], 2014 [consulta: 16 octubre 2021]. Disponible en: <<http://www.entrepreneur.com/article/56490>>
 40. LEON-OLVERA, Ilenia Vanessa; and LAJE-MONTOYA, José Stalin;, «Influencia de los puestos de trabajo en una empresa para su correcto funcionamiento y competitividad.», [en línea], 2018, [consulta: 5 octubre 2021], ISSN: 2254-7630. Disponible en:

- <https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Influencia+de+los+puestos+de+trabajo+en+una+empresa+para+su+correcto+funcionamiento+y+competividad&btnG=#d=gs_qabs&u=%23p%3DHH-mApsKmEJ>
41. IRANZO-ENGUIDANOS, María, «Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones», [Trabajo Individual de Fin de Máster], España, Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI, 2017.
 42. CUESTA-SANTOS, Armando, *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, 3^{ra} ed., La Habana, Cuba, Ed. Academia y Félix Varela, 2010, ISBN: 978-959-07-1340-8, pp. 18-489.
 43. MONZON-ALFARO, Yeliany, «Elaboración de perfiles de cargo por competencia del área de reparación de truck en la Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes”», [Trabajo de Diploma], Universidad de Matanzas Sede: “Camilo Cienfuegos”, Facultad de Ciencias Empresariales, 2018.
 44. ESCALANTE, Irma CASTILLO;[et al.], «Modelo para facilitar el proceso de orientación vocacional en estudiantes de bachillerato.», *Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*. [en línea], 2021, vol.1, [consulta: 1 noviembre 2021], Disponible en: <https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Modelo+para+facilitar+el+proceso+de+orientaci%C3%B2n+vocacional+en+estudiantes+de+bachillerato.%C2%BB%2C+Revista+disciplinaria+en+ciencias+econ%C3%B2micas+y+sociales&btnG=#d=gs_qabs&u=%23p%3Del3VBZudFboJ>
 45. CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (Mc Graw Hill), 2011.
 46. Empresa Agropecuaria Militar Matanzas. *Organigrama de la Empresa*. Cuba, 2021.
 47. Oficina Nacional de Normalización. *NC ISO 14001:2004 Sistemas de Gestión Ambiental*. Ciudad de La Habana, Cuba, 2004.<http://www.nc.cubaindustria.cu>
 48. Empresa Agropecuaria Militar Matanzas. *Mpa de procesos de la empresa*. Cuba, 2021.
 49. GONZALEZ y MANRIQUE, «Propuesta de un procedimiento para el análisis y diseño de los puestos de trabajos (ADTP) con enfoque de competencia para la Empresa de Servicios Matanzas », [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas Mención Gestión de la Producción y los Servicios], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento de Ingeniería Industrial, 2010.
 50. RODRIGUEZ-GONZALEZ, Israel, «Confeción 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.], Matanzas, Cuba., Universidad de Matanzas Departamento Ingeniería Industrial, 2019.

Anexos

Anexo 1. Formato del perfil de cargos por competencias.

	Perfil por competencias. Entidad: Empresa Agropecuaria Militar Matanzas (EAMM).		Folio:						
			Código:						
			Edición:						
			Fecha:						
Página:									
I. Datos generales									
Area de trabajo									
Proceso al que pertenece									
Cargos a quien reporta									
Categoría ocupacional									
Grupo de escala									
Salario									
II. Misión:									
III. Funciones:									
IV. Matriz de competencia para el cargo					1	2	3	4	5
1. Saber 2. Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber									
V. Requerimientos del cargo									
Calificación formal o escolaridad									
Conocimientos específicos									
Experiencia previa									
Requisitos físicos		1.Elemental	2.Medio	3.Superior					
VI. Requisitos de personalidad		1.No exigido	2.Bajo	3.Medio	4.Alto				
VII. Responsabilidades									
Condiciones de seguridad y salud del trabajo									
Esfuerzo físico y mental									

Físico:		
Mental:		
Ambiente laboral		
Iluminación:		
Microclima:		
Ruido:		
Riesgos del puesto de trabajo		
Enfermedades profesionales		
Enfermedades relacionadas con la actividad laboral		
Medidas fundamentales		
Régimen de trabajo y descanso		
VIII. Cultura organizacional		
Expectativas del comportamiento		
Clima organizacional		
Valores compartidos		
Realizado	Firma	Fecha
Revisado	Firma	Fecha
Aprobado	Firma	Fecha