



**CARRERA INGENIERIA INDUSTRIAL**  
**DEPARTAMENTO INGENIERIA INDUSTRIAL**

**TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL**

**PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL TÉCNICO EN GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS PARA PESCASPIR, SANCTI SPÍRITUS.**

**POSITION PROFILE BY SKILLS OF THE TECHNICIAN IN HUMAN RESOURCES  
MANAGEMENT FOR PESCASPIR, SANCTI SPÍRITUS.**

**Autora:** Patricia Yuliet Cantero Gómez

**Tutora:** Profesor Auxiliar Ing. Ludmila García Navarro, MSc.

Sancti Spíritus

2024

**Copyright©UNISS**

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, y se encuentra depositado en los fondos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez” subordinada a la Dirección de General de Desarrollo 3 de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su publicación bajo la licencia siguiente:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



Para cualquier información contacte con:

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”.

Comandante Manuel Fajardo s/n, Olivos 1. Sancti Spíritus. Cuba. CP. 60100

Teléfono: 41-334968

**PENSAMIENTO**

***“Cuando el capital y la tecnología son accesibles a todos por igual, lo que marca la diferencia es la calidad del capital humano”.***

***Tom Peters***

## **DEDICATORIA**

*Los seres queridos son sinónimos directo de familia, amigos, y personas cercanas a una determinada persona. Es un orgullo para mí poder dedicarle este logro a la gran familia a que pertenezco, en especial:*

*A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.*

*A lo largo de nuestra vida nos cruzamos con muchos tipos de personas y, sin duda, algunas son para recordar. Son esas personas que se han ganado el estar en un lugar especial en nuestra vida, porque nos han prestado ayuda cuando la hemos necesitado, siempre han estado allí en los momentos difíciles o simplemente porque han crecido junto a nosotros brindándonos su amor incondicional.*

*Todas las personas que deseo mencionar han sido imprescindibles durante mi carrera estudiantil. Sin más, me siento eternamente agradecida a:*

*Mi tutora MSc. Ing.Ludmila García Navarro, gracias por aceptar formar parte de este trayecto de mi vida, por brindarte siempre incondicionalmente, muchas gracias por tu guía, tus consejos y enseñanzas, han significado mucho para mi formación como Ingeniera Industrial, estoy eternamente agradecida.*

*A mis tíos, mis abuelos, mi novio y a todos mis amigos que formaron parte de este proceso los llevo en mi corazón con un enorme agradecimiento hacia vosotros, que me acompañaron durante el camino que elegí para mi vida. Los quiero.*

*No quisiera dejar de nombrar a los compañeros de la Empresa PESCASPIR de Sancti Spíritus que me mostraron su ayuda y transmitieron sus conocimientos para el logro de este proyecto, gracias a todos, por permitir la realización del mismo.*

*Mi corazón recuerda cada gesto amable, cada favor y cada sonrisa de parte de todos.*

***¡Muchas Gracias!***

## **RESUMEN**

La presente investigación realizada en la Empresa PESCASPIR perteneciente al municipio de Sancti Spíritus tiene como objetivo proponer un perfil de cargo por competencias para el Técnico en Gestión de los Recursos Humanos del área de Regulación y Control, como vía de mejoramiento de la gestión por competencias en la organización. Para el desarrollo de la investigación, se realizó revisiones bibliográficas y se emplearon métodos teóricos como el análisis y síntesis, histórico-lógico y métodos empíricos (observación directa, entrevistas informales, revisión documental) con temas referentes a los perfiles de cargo por competencia como proceso clave de la Gestión de los Recursos Humanos. Del nivel estadístico matemático se aplicó la estadística descriptiva para el análisis de la información obtenida en los instrumentos aplicados. Como resultado de la investigación se obtuvo un procedimiento para la propuesta de un perfil de cargo por competencia para el Técnico en Gestión de los Recursos Humanos contribuyendo a perfeccionar la capacitación de los trabajadores, la evaluación del desempeño, así como, la Gestión por Competencias.

**Palabras claves:** Gestión por Competencias Laborales, perfil de competencias.

## **SUMMARY**

The present research carried out in the PESCASPIR Company belonging to the municipality of Sancti Spíritus aims to propose a competency-based position profile for the Human Resources Management Technician in the Regulation and Control area, as a way to improve management by competencies in the organization. For the development of the research, bibliographic reviews were carried out and theoretical methods such as analysis and synthesis, historical-logical and empirical methods (direct observation, informal interviews, documentary review) were used with topics related to position profiles by competence as a process. Key to Human Resources Management. From the mathematical statistical level, descriptive statistics were applied for the analysis of the information obtained in the applied instruments. As a result of the research, a procedure was obtained for the proposal of a position profile by competence for the Human Resources Management Technician, contributing to perfecting the training of workers, performance evaluation, as well as Management by Competencies.

**Keywords:** Management by Labor Competencies, competency profile.

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	1
Capítulo 1: Fundamentos teóricos y metodológicos que respaldan el proceso de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus (PESCASPIR).....	7
1.1. La Gestión de los Recursos Humanos.....	8
1.1.1. Antecedentes de la Gestión de los Recursos Humanos.....	8
1.1.2. Objetivos e Importancia de la gestión de los Recursos Humanos .....	11
1.1.3. Proceso de Reclutamiento y selección del personal.....	12
1.2. Competencias laborales como subsistema de la Gestión de los Recursos Humanos.....	14
1.2.1. Orígenes y Definición. ....	14
1.2.2. Objetivos de las Competencias Laborales.....	15
1.2.3. Tipos de Competencias Laborales.....	16
1.3. Perfil de Cargo. ....	17
1.3.1. Perfil de Cargo por Competencias.....	23
1.4. Las Normas ISO.....	24
1.5. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución. Para el periodo 2021-2030. Empleo y Salario.....	26
Capítulo 2: Diseño de un procedimiento para el diseño del perfil de cargo por competencias que se adecue a las condiciones de la entidad objeto de estudio como elemento práctico de la investigación.....	30
2.1. Procedimientos para el diseño de perfiles de cargo por competencias laborales. ....	32
Etapa I: Preparación del estudio.....	34
Etapa II: Desarrollo del estudio.....	39
Etapa III: Valoración del procedimiento .....	48

Capítulo 3: Aplicación de un procedimiento para diseñar el perfil de cargo por competencias en la empresa PESCASPIR, Sancti Spíritus. ....	50
3.1. Caracterización de la Empresa PESCASPIR como unidad general de análisis. .	50
3.2. Desarrollo del procedimiento .....	56
Etapa I: Preparación del estudio.....	56
Etapa II: Desarrollo del estudio .....	60
Etapa III: Valoración del procedimiento .....	69
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES .....	73
Bibliografía .....	74
Anexos .....	80



## **INTRODUCCIÓN**

La Gestión del Capital Humano, a través de procesos, es un elemento muy importante en las organizaciones cubanas en la actualidad, pues sólo a través de las personas es posible materializar el proyecto de cambio organizacional que se persigue en las empresas cubanas.

En las últimas décadas ha aumentado a nivel global la importancia que se le atribuye en la organización al factor humano. Por tal motivo la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) es un proceso sustantivo dentro del entorno empresarial.

La empresa estatal socialista se enfrenta cada día a retos cada vez más difíciles que la obligan a optimizar sus recursos y a adaptarse a condiciones extremas de funcionamiento por lo cual constituye una prioridad para el estado cubano la formación de recursos humanos más competentes que sean capaces de llevar adelante el proceso revolucionario cubano y contribuir con el fortalecimiento de la economía y del sistema social como alternativa más justa para la integración de los países del área de Latinoamérica y el Caribe.

Hoy el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva.

La Gestión de los Recursos Humanos centra su núcleo en la gestión basado en competencias, así como de sus características y dimensiones tomando como base a las personas. Las competencias en si no son estáticas en su diseño, la dialéctica de las mismas cambia en la medida en que cambian las condiciones para lo cual fueron diseñadas. Para ello es crítico identificar, desarrollar y evaluar el conocimiento, las habilidades, el comportamiento y el ambiente de trabajo requerido para la participación activa y eficaz de las personas con las competencias necesarias.

La adecuada utilización del principal recurso con que cuenta el país, el hombre, juega un papel decisivo en este sentido, por lo que lograr un desempeño acorde con las funciones de cada puesto de trabajo y elevar a niveles aceptables sus competencias, constituyen prioridades para el cumplimiento exitoso de este empeño.

El reclutamiento y selección de personal, planteado por la teoría de la Administración de Recursos Humanos, es definido como el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos; capaces de ocupar puestos de trabajo al interior de una organización, y entre estos, seleccionar los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con los conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes y aptitudes para desempeñar el cargo.

De acuerdo con Cuesta (2010) Gestión de Recursos Humanos (GRH) significa gestión de personas que no son un medio sino el fin. Esas personas que trabajan son portadoras del capital humano, que es implicado por la competencia laboral, concepto de relevante pertinencia en la “era digital” o “sociedad del conocimiento” junto al desarrollo de las organizaciones que aprenden u organizaciones de aprendizaje permanente.

Este mismo autor considera que la selección del personal es una actividad clave de la Gestión de los Recursos Humanos en íntima relación con las competencias laborales y las competencias clave de la organización.

Uno de los problemas que se presentan en la competitividad de las empresas, se relaciona con el reclutamiento y selección del personal, ya que se debe contar con el personal adecuado en el puesto adecuado. Este proceso de selección constituye un elemento preponderante en el éxito de las empresas, generando oportunidades de desarrollo al recurso humano.

Así mismo ocurre con el perfil de cargo que es de gran utilidad para las empresas, el crecimiento de las mismas crea la necesidad de garantizar el recurso humano idóneo que se ajuste a sus necesidades y pueda aportar a los procesos externos e internos de la misma con el fin de cumplir sus objetivos; por lo que se hace necesario tener claridad de las competencias necesarias y facilitar procesos tales como: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y entrenamiento de los trabajadores, entre otras. Tener las habilidades, el nivel de formación, experiencia laboral idónea para desarrollar el cargo, el conocimiento de los riesgos laborales y elementos de protección necesarios para ejercer la labor, permitirá a los nuevos trabajadores conocer cuáles serán sus funciones a desarrollar, responsabilidades y tareas y, por lo tanto, un mejor desempeño, productividad y competitividad (Narváez Mosquera, 2019).

En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendieran un nuevo camino con el que mejorar la vida de todas las personas, sin dejar a nadie atrás. La Agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que establecen que la erradicación de la pobreza debe ir de la mano de estrategias que fomenten el crecimiento económico y aborden una serie de necesidades sociales como la educación, la sanidad, la protección social y las perspectivas de empleo, al tiempo que se combate el cambio climático y se protege el medio ambiente.

Dentro de sus sectores claves se encuentra la industria agroalimentaria y en ella se ve inmersa la Industria Pesquera a donde pertenece la empresa PESCASPIR de Sancti Spíritus dedicada al cultivo de forma extensiva e intensiva de especies acuícolas sobre la base de obtener alto valor genético para su procesamiento industrial y la comercialización de productos de elevado valor alimenticio que se distingan por su calidad en el mercado en frontera, dando respuesta a exigencias y expectativas de nuestros clientes, con la garantía de un capital humano con alto sentido de pertenencia y responsabilidades así como con una infraestructura tecnológica que posibilita un desarrollo sostenido y sustentable.

La empresa PESCASPIR con la experiencia de más de 25 años rectorando las actividades de capturas de especies acuícolas, no están elaborados los perfiles de cargo por competencias, lo cual dificulta la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.

La ausencia de competencias laborales provocan debilidades para evaluar las aptitudes específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, valorar el rendimiento laboral y el modo de actuar, así como estimar los requerimientos establecidos para el cargo que desempeña como expresión de la idoneidad demostrada, acompañado además de las carencias de buenas prácticas en la selección y reclutamiento del personal, que atentan contra el eficiente sistema de gestión de recursos humanos, repercutiendo en indicadores tangibles tales como, incorrecta selección, debilidades en la evaluación del desempeño y la idoneidad demostrada, conjunto de deficiencias encontradas dentro de la Empresa Pesquera perteneciente al

municipio de Sancti Spíritus (PESCASPIR) lo anteriormente planteado constituye la **situación problemática de la investigación.**

Para darle respuesta a esta situación se plantea como **problema de la investigación:** ¿Cómo contribuir al proceso de reclutamiento y selección para el Técnico en Gestión de los Recursos Humanos competente, de la empresa PESCASPIR de Sancti Spíritus?

Se plantea como **objetivo general:** Proponer un perfil de cargo por competencias para el Técnico en Gestión de los Recursos Humanos de la empresa PESCASPIR, Sancti Spíritus.

A dicho objetivo general se le dará cumplimiento a través de los siguientes **objetivos específicos:**

1. Construir el Marco Teórico Referencial, derivado de la literatura nacional e internacional disponible, sobre aspectos relacionados con la selección y reclutamiento, así como el perfil de cargo por competencias, que sirva de soporte teórico y guía para la investigación.
2. Diagnosticar la situación actual de la selección y reclutamiento para el cargo del Técnico en GRH en la Empresa PESCASPIR, Sancti Spíritus.
3. Proponer el perfil de cargo por competencias para el Técnico en Gestión de los Recursos Humanos, de la empresa PESCASPIR de Sancti Spíritus.

Para darle respuesta al problema planteado se tomó como **objeto de estudio** selección y reclutamiento y como **campo de acción** del perfil de cargo por competencias para el Técnico en GRH del área de Regulación y Control.

En la concepción de esta investigación se utilizaron los métodos y técnicas con sus respectivos instrumentos:

**Del nivel teórico:**

- **Análisis y síntesis:** permitió una apreciación detallada de cada aspecto del problema planteado a partir de la revisión de la documentación y bibliografía referente al tema.
- **Histórico-lógico:** posibilitó a través del estudio de la teoría realizar un análisis del desarrollo y evolución de la Gestión de Recursos Humanos, así como antecedentes del problema de investigación a lo largo del proceso histórico a

través de diferentes fuentes de investigación y de las conjeturas fundamentales sobre las cuales se realizará la investigación.

Como **métodos empíricos fundamentales** se utilizaron:

- **Observación:** mediante este método se pudo constatar las funciones y tareas que realiza el técnico en gestión de los recursos humanos especializado en el área de Regulación y Control
- **Análisis de documentos:** se utilizó para explorar en las fuentes del conocimiento la información del objeto de estudio y su análisis. Además de consultar la base jurídica para el tema en cuestión.
- **Entrevistas:** se aplicó a los funcionarios y personal, así como expertos del área de regulación y control.

Del nivel **estadístico matemático** se aplicó la estadística descriptiva para el análisis de la información obtenida en los instrumentos aplicados. Se trabajó con el programa Microsoft Excel para el análisis de los datos obtenidos en la recogida de información.

La **implicación práctica** del presente trabajo, permite dar continuidad a la política laboral para realizar un reordenamiento constante de la fuerza de trabajo con mejores resultados en la eficiencia laboral y ajustada a las necesidades territoriales y locales. Además de contar con un perfil de cargo atemperado al contexto actual de la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus (PESCASPIR)

La utilización de un procedimiento como herramienta de trabajo para el diseño del perfil de cargos del técnico en gestión de los recursos humanos especializado en el área de Regulación y Control, que promueva el incremento de la productividad del trabajo, constituye la **utilidad metodológica** de este trabajo.

La presente investigación se encuentra estructurada por:

- Capítulo I: contiene los elementos teóricos y metodológicos para la investigación que respaldan el proceso de la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus (PESCASPIR).
- Capítulo II: muestra el diseño de un procedimiento para el diseño del perfil de cargo por competencias que se adecue a las condiciones de la entidad objeto de estudio como elemento práctico de la investigación.

- Capítulo III: Validar el procedimiento seleccionado como vía de mejoramiento de la gestión productiva en la Empresa PESCAPIR, Sancti Spíritus, a través de técnica multicriterio.
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Bibliografía consultada
- Anexos: como complemento de la investigación realizada

## Capítulo 1: Fundamentos teóricos y metodológicos que respaldan el proceso de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus (PESCASPIR).

En la presente investigación se propone un procedimiento para el diseño de un perfil de cargo, situando a las competencias en el centro de la gestión del capital humano. Para ello en este capítulo se abordan los elementos teóricos y metodológicos necesarios que respaldan la investigación, para lo cual se elaboró el hilo conductor que se muestra a continuación (Figura 1).



**Figura 1.** Hilo conductor de la investigación. Elaboración propia

## **1.1. La Gestión de los Recursos Humanos.**

### **1.1.1. Antecedentes de la Gestión de los Recursos Humanos.**

La gestión de recursos humanos es un proceso que consiste en hacer un uso eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos fijados. Abarca, por tanto, múltiples funciones como son la planificación, organización, dirección y control de la integración de la compensación, la adquisición, el mantenimiento y desarrollo de los empleados con el fin de lograr unos objetivos individuales, organizativos y sociales que beneficien a la organización en su conjunto.(Aleixandre, 2021a)

(Chiavenato, 2007) por su parte refiere que la Gestión de los Recursos Humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

Según Martha Alles (2011), la gestión de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral: reclutar y seleccionar personal, mantener la relación laboral / contractual dentro de las normas vigentes del país, formar al personal, desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño, vigilar la correcta paga, higiene y seguridad del empleado y cuando es necesario, despedir empleados.(Triana, 2002).

El campo de la administración de los recursos humanos no apareció de improviso. Por el contrario, evolucionó durante largo tiempo, hasta adquirir sus características actuales. Una rápida mirada a este proceso de evolución muestra la forma en que las técnicas del pasado condujeron a la filosofía proactiva de la actualidad. Al trazar esta evolución se puede también adquirir una perspectiva adecuada sobre la creciente importancia del campo de la administración de los recursos humanos. Esta perspectiva histórica sirve también para demostrar que la práctica de la administración de los recursos humanos siempre ha estado influenciada por el medio ambiente, que a su vez se encuentra en perpetuo cambio.(«ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL RECURSO HUMANO», 2012)

El origen de los Recursos Humanos podemos ubicarlo a mediados del siglo XIX, durante la Revolución Industrial que aconteció principalmente en Estados Unidos y Europa.



La aparición del fenómeno denominado Revolución Industrial, trae consigo una serie de cambios tanto económicos como sociales, cuyas consecuencias y efectos aterrizan en la producción de aquellos tiempos, donde las organizaciones requieren instalar nuevos sistemas de coordinación de esfuerzos de los grupos humanos, buscando la rentabilidad, aminorando los costos, gastos, peligro e insatisfacción del personal, como una manera de sobrevivir a la situación de cambio que se presentaba.

A partir de la Revolución Industrial, el sistema de producción crece y los científicos aportan novedades en el proceso de selección de empleados. Analizan el factor psicológico relacionado en la mejora en la selección del personal y el bienestar entre el empleado y la empresa.

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran Depresión (1930-1938) los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia. Se concedió creciente atención a las necesidades de los empleados.

Durante algunos años el termino recursos humanos, se consideró como un término poco eficiente y predecible, pero no es hasta 1920 cuando se inicia su lanzamiento con los principios de Taylor y Fayol. Ellos fueron los impulsores de las bases de la administración de la empresa.

El término gestión de recursos humanos ha sido objeto de críticas en el sector académico y empresarial, pues se considera que darle al hombre tratamiento de recurso despersonaliza y deshumaniza el proceso de gestión. Esto, unido a la creación de nuevas condiciones de orden técnico asociadas al desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, han propiciado mucho más la necesidad de hablar de gestión del capital intelectual, gestión del capital humano y gestión del talento humano, las cuales toman como base y mejoran las anteriores concepciones de gestión de recursos humanos.

Existen múltiples modelos de gestión de recursos humanos y del talento humano diseñados por diferentes autores y organizaciones, a continuación, mostramos algunos de los modelos citados por sus autores:

- Werther & Davis [1991]: expresa que la Administración de Personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes que tienen una marcada relación entre sí, aunque poseen límites claros y precisos. Esta limitación implica,

en primer lugar, la limitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. Además, plantea que las actividades de Administración de Recursos Humanos (ARH) constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno(Werther J, 1995).

- Modelo dado por Chiavenato (2000): Plantea que la administración de recursos humanos está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, es decir, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.(Chiavenato, 2009).
- Modelo de Cuesta Santos (2005): Con base en el modelo de Beer, surge este modelo funcional de Gestión de Recursos Humanos que implica una tecnología para llevarlo a la práctica organización al. En un principio, propone concentrar todas las actividades clave de Gestión Recursos Humanos en cuatro subsistemas. Posteriormente, Cuesta modifica el modelo al incluir la auditoria de Gestión Recursos Humanos centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de Gestión Recursos Humanos, además agrega nuevos componentes, así como una serie de indicadores y técnicas. Lo anterior tiene consecuencias a largo plazo, como son: bienestar social e individual y eficiencia organizacional, retroalimentándose el sistema, a partir de auditorías de Recursos Humanos. Este modelo es muy completo, le confiere un peso significativo al entorno al considerar, dentro de los grupos de interés y factores de situación, elementos como: la sociedad (clientes, proveedores, etc.), el gobierno, el mercado de trabajo y las leyes y valores de la sociedad. Además, asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar la Gestión Recursos Humanos en su integralidad, estructurando metodológicamente todas las actividades de Recursos Humanos.(Cuesta, 2005).

### **1.1.2. Objetivos e Importancia de la gestión de los Recursos Humanos**

La gestión de los Recursos Humanos se encarga de varias funciones interrelacionadas comunes a todas las organizaciones. Así pues, se ocupa de las cuestiones relacionadas con las personas que incluyen todo un conjunto de prácticas. Las más importantes son la remuneración, la contratación, el rendimiento, la gestión, el desarrollo de la organización, la seguridad, el bienestar, las prestaciones, la comunicación para la motivación de los empleados, la administración y la formación, que requiere de un enfoque estratégico y global de la cultura empresarial y el entorno de trabajo.

La meta principal consiste en garantizar la disponibilidad de las personas idóneas para los puestos de trabajo adecuados, de modo que los objetivos de la organización se alcancen con eficacia. No obstante, esto se puede desglosar en varios subobjetivos:(Aleixandre, 2021b)

- Ayudar a la organización a alcanzar sus metas de forma eficaz y eficiente, proporcionando empleados competentes y motivados.
- Utilizar eficazmente los recursos humanos disponibles.
- Aumentar al máximo la satisfacción laboral y la autorrealización de los empleados.
- Desarrollar y fomentar la calidad de vida laboral.
- Implementar políticas y comportamientos éticos.
- Establecer y mantener relaciones satisfactorias entre los empleados y la dirección.
- Conciliar los objetivos individuales y grupales con los objetivos de la organización.
- Realizar las gestiones administrativas y normativas pertinentes de cara a cumplir con estas finalidades.

En general los objetivos de la gestión de los Recursos Humanos se pueden clasificar en tres categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo, pero no deben considerarse mutuamente excluyentes. Estos objetivos abarcan la atracción de candidatos, retener a empleados idóneos, buscar productividad en el trabajo, mejorar la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de las normas(Restrepo Mora & Niño Castrillón, 2022).

La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan:

- Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- La crisis de productividad.
- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educativos.
- Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- Las tendencias para la próxima década.

La gestión de los recursos humanos ha adquirido con el devenir del tiempo una mayor relevancia, ya no es sólo la selección y contratación de empleados, además tiene que ver con las políticas empresariales direccionadas a la planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del desempeño eficiente del personal de una empresa.(Armijos Mayon et al., 2019).

### **1.1.3. Proceso de Reclutamiento y selección del personal.**

Actualmente las empresas cuentan con diversos procesos de reclutamiento, y compiten por obtener a los mejores profesionales, centrándose no solo en lo teórico, sus estudios o títulos obtenidos, sino también en cómo se pueden desenvolver en el puesto de trabajo independientemente de su nivel de preparación académica, es por esto que han ido cambiando los métodos de selección de personal tratando de hacer el proceso más dinámico, realista y llevándolos al campo de desempeño, para evaluar sus actitudes y actividades dentro de este.

La labor de reclutamiento es bastante extensa pues primero se deben analizar las vacantes existentes en la compañía, es decir, al producirse una serie de cambios dentro de la organización, el departamento de recursos humanos deberá llevar a cabo otro análisis de puestos para definir detenidamente cuales son las vacantes libres, sus funciones y los requisitos de la persona a ocuparlo.(Fernández Cisneros, 2016).

Según (Chiavenato, 2009)el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el

cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar (Rivera-Garcia, 2019).

Morell y Brunet, 2011 plantean que el reclutamiento es la localización y atracción de potenciales candidatos en la cual se utilizan diversos métodos tradicionales o tecnológicos, cuyo objetivo es conseguir el mayor número de solicitudes para un puesto vacante y que se adecuen al perfil profesional requerido por la empresa.(RODRÍGUEZ & Gutiérrez, 2020)

Por su parte (Torres-Flórez et al., 2019) sostiene que el proceso de reclutamiento de personal es el primer contacto con el candidato, estos procedimientos se basan en la búsqueda de profesionales a través de canales internos por medio de las bases de datos de la empresa o a través de cartelera interna o intranet; otras son las fuentes externas, en la cual se agrupan las bolsas de trabajo, contacto con universidades, revistas, páginas web y portales y finalmente, las fuentes mixtas, la cual incluye el uso de ambas fuentes anteriores.

El proceso de reclutamiento inicia cuando existe una necesidad cubrir un puesto, ante ello la empresa necesita planear el capital humano, esto consiste en determinar cuáles son los requerimientos del negocio con el fin de disponer personal apto para las exigencias de la empresa, para llegar al proceso final que es la selección se necesita aplicar instrumentos como lo son la entrevista, test psicométricos y juego de reales.(RODRÍGUEZ & Gutiérrez, 2020).

El reclutamiento y selección de personal son considerados, en la actualidad, como uno de los procesos más importantes en el desarrollo de la estrategia organizacional, debido a que desde amplias perspectivas representa la responsabilidad de incorporación de personal idóneo que responda con las expectativas de la empresa, específicamente del cargo requerido. Es así como este proceso se encuentra en una constante búsqueda de talento que contribuya al alcance del éxito.

Según autores como (Chávez, 2015) las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y éstas, a su vez, escogen a las organizaciones donde quieren trabajar, dar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. De esta manera, se comprende entonces que no únicamente la empresa que realiza el

proceso obtiene beneficios sino también, que las personas contratadas satisfacen una necesidad. En este sentido, estas necesidades impulsan o motivan a que las personas tanto internas como externas se esfuercen por cumplir a cabalidad con los objetivos organizacionales, haciéndolos propios.(Céron Á, 2020).

Los programas de reclutamiento se desarrollan en torno a tres componentes: las estrategias de las empresas, la planificación de Recursos Humanos y la de puestos de trabajo.(Restrepo Peralta & Pipicano Cifuentes, 2021)

Con respecto a la presente investigación, la autora considera que la única condición en que se obtiene un buen reclutamiento es con un correcto diseño del perfil de cargo.

## **1.2. Competencias laborales como subsistema de la Gestión de los Recursos Humanos.**

### **1.2.1. Orígenes y Definición.**

Según (Alcalá et al., 2013) en palabras de (F. Pereira et al., 2008)el estudio de las competencias se inicia entre las décadas de los sesenta y setenta, como resultado de los primeros estudios realizados en las áreas de Psicología Industrial y Organizacional, donde relacionaban los títulos académicos del personal que laboraba en la empresa, con la evaluación del desempeño laboral realizada a través de los métodos tradicionales basados en test de conocimientos y/o de aptitudes.

A partir de la década de los sesenta del siglo XX, en numerosos países desarrollados se emprendieron acciones encaminadas al mejoramiento del desempeño laboral de sus Recursos Humanos, dándose prioridad a los procesos de formación y desarrollo apoyados en la utilización del enfoque de competencias. El desarrollo de este campo ha dado lugar a la formulación de múltiples y variadas definiciones del término competencia laboral, por la trascendencia de esta categoría en la actualidad es de vital importancia analizar los diferentes enfoques del término con el objetivo de caracterizar la polémica situación existente, puesto que la definición que se adopte, y de hecho la corriente de estudio que se siga, tendrá una incidencia directa en los resultados finales que se obtengan en los procesos de gestión de RH desarrollados bajo este enfoque y en lograr o no la integración de todos los elementos del sistema, a lo que habría que reservar el término de Gestión por Competencias, lo que implicaría proporcionar el impacto positivo esperado con su aplicación en las organizaciones.

Las competencias laborales han tomado más fuerza en la actualidad dadas las necesidades del entorno y los cambios que se han incrementado por el desarrollo tecnológico, actualmente las empresas plantean contratar su talento humano a partir de los conocimientos de los aspirantes a los cargos, pero además buscan complementar estos saberes con los conocimientos, habilidades y actitudes con las cuales cuenta el aspirante y como se ajustan a las diferentes necesidades de la organización.

De lo anterior, se busca revisar la evolución del concepto de competencia laboral, como surgió, y cuál ha sido la evolución y/o cambios que se han generado a través de los años. Las competencias laborales en términos generales se entienden como un conjunto de características y habilidades que tiene un individuo para realizar con éxito una tarea.

El origen del término competencia, se desprende de su definición etimológica, proveniente del latín “competentia” que, según el diccionario de la Real Academia Española, (2001, 604) que significa (pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado).(Alcalá et al., 2013)

Existen múltiples y variadas definiciones sobre competencias, la autora no pretende mencionarlas todas, sin embargo, seleccionamos la citada por:

(Gavilanes, 2011) plantea que la Competencia son aquellos factores que distinguen a la persona con un desempeño superior de los que tienen un desempeño "adecuado". Por tanto, las COMPETENCIAS son aquellas características personales del individuo (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo.

La gestión de competencias es hoy una concepción relevante a comprender en la Gestión de los Recursos Humanos, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo (Cuesta-Santos & Valencia-Rodríguez, 2018).

### **1.2.2. Objetivos de las Competencias Laborales.**

Las empresas buscan continuamente optimizar sus procesos y mejorar su productividad. Aquí es donde las competencias laborales entran en juego,

proporcionando un marco que ayuda a las organizaciones a identificar las capacidades más relevantes que deben poseer sus trabajadores para alcanzar sus metas.

La gestión por competencia ha demostrado ser una gran aliada de la gestión del talento en RRHH en las últimas décadas, ya que se orienta hacia la consecución de un alto rendimiento y un alto desempeño. Permite, entre otras cuestiones: Mejorar y simplificar la gestión integrada de los Recursos Humanos, impulsar la mejora y el desarrollo continuo de la plantilla, alinear la gestión de personas con las líneas estratégicas de la empresa, ayudar a las personas empleadas a entender las prioridades estratégicas y apoyar los procesos de cambio de las organizaciones.

El objetivo final de la gestión por competencias es complementar las competencias necesarias para desarrollar los puestos de trabajo de la empresa con la habilidad de cada una de las personas que trabajan en la misma.

Con las metas de desarrollo de la organización, es posible establecer un protocolo de reclutamiento, capacitación, desarrollo profesional y valoración de las personas empleadas, que permita a la empresa alcanzar sus objetivos.

### **1.2.3. Tipos de Competencias Laborales**

Existen diferentes taxonomías de las competencias laborales, no podemos dejar de clasificarlas en tres grandes grupos: las competencias profesionales básicas, las genéricas y las específicas.

Se trata de una diferenciación clave para comprender qué busca el área de Recursos Humanos durante el reclutamiento y selección de un candidato.

Cuando hablamos de las competencias básicas refiere a aquellas de índole formativo que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva, tales como la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar. Estas competencias se adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal. Las competencias básicas las puede desarrollar cualquier persona.

Se las llama competencias genéricas o competencias transversales, en otros casos a aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas y sub-áreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva; es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo



del trabajo. Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por programas educativos y de capacitación, así como en el centro del trabajo.

Es importante subrayar que las competencias laborales genéricas difieren de las competencias básicas, ya que hay personas que tendrán ciertas competencias transversales que otras no tienen. Por el contrario, las competencias básicas deberían ser universales.

Las competencias específicas se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnicos y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas. Se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidáctica

### **1.3. Perfil de Cargo.**

Hablar de la descripción de cargos en una organización indudablemente nos remite a pensar en productividad, pues guarda una relación proporcional en el éxito y la competitividad que pueda tener una compañía, pues sin duda es el talento humano a partir de las tareas que desempeñan quienes generan una posición de ventaja o no en el mundo de la competencia y vigencia empresarial. Por esto se constituye la descripción de cargos como el punto de partida para que las organizaciones puedan elegir e identificar en sus posibles empleados las competencias, conocimientos y características que apunten al cumplimiento de los objetivos organizacionales.(Pereira Barbosa, 2022).

Se pueden encontrar en la literatura definiciones de perfil profesional que hacen hincapié estrictamente en la formación de profesionales y en el diseño curricular, también pueden encontrarse definiciones que ponen el foco en el tipo de tareas que un sujeto potencialmente pueda realizar o en las competencias y habilidades que posee. Es posible distinguir la existencia de definiciones educativas y laborales del concepto perfil profesional. A grandes rasgos las definiciones laborales comprenden términos como competencias y habilidades, mientras que las definiciones educativas destacan el papel de los conocimientos. Las definiciones de práctica profesional, de perfil profesional y de perfil del egresado han contribuido a lo que en este trabajo entendemos por perfil profesional.(Moreno & Marcaccio, 2014)

Según (Chiavenato, 2007) debe entonces pormenorizar qué es la descripción de cargos y para esto se relaciona el concepto, de quien considera que es un procedimiento que reside en exponer los quehaceres, responsabilidades, que conforman el puesto, además de las características personales que lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Por ende, es posible afirmar que este se convierte en una fuente de información que les permite a los líderes de talento humano planificar el capital humano necesario y pertinente para la organización. De forma similar, en “Análisis y descripción de cargos” (2021) se explica que esta descripción es la lista pormenorizada de las facultades o labores del oficio (funciones que ejecuta), tiempos de ejecución (en qué momentos los hace), las estrategias que necesita para la realización de las funciones (método) y los propósitos del cargo de trabajo.

La norma ISO 9001, en su punto “7.2 Competencia”, establece que la organización debe determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad; dichas personas tienen que ser competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas y cuando sea aplicable se deberán tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas. Además, plantea que se debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia (Palma et al., 2018).

Otros autores mencionan que la configuración del perfil de cargo derivado de la actividad clave de GRH denominada «Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo», parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, que responde esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace?

Según (Chiavenato, 2011) para la descripción de los cargos es necesario enlistar todas las actividades desempeñadas por el colaborador dentro de la organización, en donde se debe detallar la frecuencia con que realiza cada función, la forma en que lo realiza, la finalidad de la misma y los indicadores que permitan la evaluación del cumplimiento de dichas responsabilidades.

Autores como (Montufar Soncco, 2022) menciona que los perfiles de cargo nacen a raíz de buscar soluciones a problemas como la escasez y urgencia de personal capacitado,

de cierta forma estos perfiles lograron agilizar de forma más rápida la recolección de información idónea que buscaba la organización.

El análisis de puestos es de gran utilidad dentro de las organizaciones; es por medio de esta que puede llevarse a cabo una adecuada selección de personal, que la persona contratada sepa que es lo que se espera de ella, además de evaluar el desempeño del trabajador. Es considerado un método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que priman en el sistema donde se encuentra enclavado(Cornejo-Aparicio & Flores-Silva, 2020)

(Peñaranda, 2019)Comenta la importancia de identificar la exigencia del puesto de trabajo en cuanto a las relaciones internas o externas, el conocimiento, las habilidades y capacidades necesarias para realizar la labor. Igualmente exponen la importancia del ambiente físico, las herramientas y equipos específicos necesarios para realizar la tarea. Refieren en sus estudios las funciones corporales tales como: frecuencia cardíaca, requisitos físicos en cuanto a la postura, biomecánica corporal y los movimientos de las articulaciones como aspectos primordiales a tener en cuenta en la elaboración de los perfiles ocupacionales por cargo.

Cada perfil es desarrollado dentro del departamento de Recursos Humanos el cual se encargará de realizar una o varias funciones, todo dependerá en gran medida del organigrama de la compañía, el desarrollo de cargos también dependerá directamente de la dirección general de la empresa y su ámbito de ejecución que incluye todo lo relacionado con el área de Recursos Humanos(López, 2019).

Para llegar a la identificación de las exigencias del puesto de trabajo es importante tener en cuenta el análisis ocupacional que se requiere de cada uno de los puestos de trabajo. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (define el análisis ocupacional como la acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada(Peñaranda, 2019)

Dentro de toda organización es importante tener bien establecidos los parámetros bajo los cuales se rige cada cargo y para ello es necesario analizar un elemento que se complementa con el comportamiento organizacional, como es el análisis de los cargos. Por lo que puede definir que el cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos. A través de los cargos, la empresa asigna y utiliza los Recursos Humanos para alcanzar objetivos organizacionales, ayudada por determinadas estrategias. Así mismo, los cargos permiten a las personas ejecutar tareas en la organización para conseguir determinados objetivos individuales. En suma, los cargos representan la intersección entre la organización y las personas que trabajan en ella (Florez Fernández & Espinoza Goicochea, 2020).

(González Veloso, 2022) la autora en su proyecto de tesis plantea que para obtener la información correspondiente a los deberes, responsabilidades y actividades del cargo que analizará, y del que previamente se han reunido los antecedentes e información básica, se pueden utilizar varias técnicas aisladas o una combinación de ellas según las necesidades y el propósito del análisis. Dentro de las técnicas o métodos de recolección de datos más utilizados para el análisis y diseño de cargos se mencionan los siguientes:

- La observación directa: el observador puede identificar las características esenciales del puesto haciendo usos de herramientas tecnológicas audiovisuales y bajo un tiempo razonable. Este método es útil cuando las actividades del puesto de trabajo son rutinarias y requiere de esfuerzo físico. No es útil cuando dichas actividades requieren un ejercicio mental que no es medible y difícil de evaluar.
- El cuestionario: en este método el papel del observador es pasivo, puesto que su nivel de participación se limita a recibir datos a partir del listado de preguntas (cuestionario) suministrado. El observador debe definir si realiza un cuestionario estructurado con preguntas puntuales para verificar actividades del puesto de trabajo o un cuestionario abierto que permite al empleado ser descriptivo respecto a sus actividades.
- La entrevista: este método garantiza una interacción frente a frente entre el observador y el ocupante del cargo. Permite la eliminación de dudas y

desconfianzas, puesto que el empleado proporciona información importante y precisa sobre el cargo. También permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros puestos de trabajo semejantes. La colaboración y participación de los implicados en la entrevista hacen de este método la oportunidad de explicar los objetivos y resultados del análisis del cargo, así como sus frustraciones o puntos de vista que de lo contrario no llegarían a oídos de la gerencia.

- Los Diarios: los ocupantes del cargo escriben en un diario o un blog sobre sus actividades diarias y el tiempo que invierten en el desarrollo de cada una. El observador analiza esta información e identifica inmediatamente las características más representativas del cargo.

Otro autor para realizar un análisis del cargo expresa que se debe seguir previamente los siguientes pasos:(González Veloso, 2022)

1. Identificar para qué se usará la información, qué técnica y cuál será la finalidad de los datos que se obtendrán en el proceso.
2. Revisar la información básica existente, investigar descripciones de cargos desarrolladas anteriormente.
3. Identificar los puestos representativos o de referencia de cada área.
4. Analizar el puesto a través de un proceso de recolección de datos, aplicación de métodos cualitativos o cuantitativos que permitan observar y examinar detalladamente el puesto.
5. Verificar la información, revisar minuciosamente la naturaleza del puesto con la persona que lo desempeña y su supervisor inmediato, esto con el fin de que la información suministrada sea veraz y completa.
6. Generar como resultado la descripción y especificación del puesto, esta descripción es la sustentación escrita de las actividades y responsabilidades correspondientes al puesto analizado, esto con el fin de estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada en la empresa.

Para elaborar un perfil de cargo(González Veloso, 2022)plantea las siguientes etapas:

1. Identificación del cargo: se compila toda la información específica del cargo como el título, status, nivel del puesto, salario, nombre del ocupante del cargo, dependencia y fecha de realización de análisis del cargo.
2. Resumen del puesto: se especifica la naturaleza del puesto, las funciones y actividades que deben ser llevadas a cabo con el fin de evitar flexibilidades que se prestan para malos entendidos.
3. Relaciones: se define a quien se reporta, a quien supervisa, con quien trabaja y con qué persona externa debe tener contacto (descripción breve sobre el propósito de esas interacciones, personas implicadas y la frecuencia).
4. Responsabilidades y deberes: se enlista al detalle cada una de las responsabilidades y deberes correspondientes al puesto con su nivel de implicación en los resultados parciales más significativos. Chiavenato sugiere que para diseñar el perfil del cargo se deben establecer cuatro requisitos específicos: primero, establecer el conjunto de tareas o atribuciones que el empleado debe cumplir. Segundo, definir los métodos que debe utilizar para el cumplimiento de las tareas o atribuciones. Tercero, identificar a quién (persona o cargo) debe reportar, y cuarto, identificar a quién (persona o cargo) debe supervisar o dirigir. Tener en cuenta estos requerimientos permite que cada perfil tenga una visión y estructura claramente definida, pues de acuerdo a esto se desarrollará de manera óptima la persona que ocupe el puesto de trabajo (Chiavenato, 2017).

Una buena descripción de puestos de trabajo tiene dos objetivos: transmitir de forma clara los requisitos del puesto ofertado y atraer a los candidatos más idóneos para su desempeño. Proporcionar criterios y medidas que permitan valorar y apreciar la calidad del desempeño laboral, potencial de desarrollo, posibilidades de mejoramiento y crecimiento del trabajador, permite resaltar que un proceso no es lo mismo que un procedimiento ya que el primero es la articulación de un conjunto de actividades más amplias, mientras que el último describe el conjunto de tareas más concretas y puntuales. Los procedimientos definen que hacer, como hacerlo, cuando y donde hacerlo, así como quien lo hace y los responsables de realizarlo. (González Veloso, 2022)

### **1.3.1. Perfil de Cargo por Competencias.**

Los perfiles de competencias, no son documentos estáticos en el tiempo y deben ser revisados con una periodicidad, ajustada a los cambios en la organización y en el entorno.

El perfil de cargo o profesiograma, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico organizativa en la Gestión de los Recursos Humanos. Los perfiles por competencias conllevan a un análisis del diseño y descripción de los cargos partiendo de la determinación de las competencias necesarias para cumplir con cada puesto, es preciso registrar los conocimientos, habilidades y conductas observables que hacen que los trabajadores obtengan mejores resultados en su desempeño.

Las organizaciones actualmente atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial tienden a determinar cuáles son las competencias que realmente requieren los puestos de trabajo por lo se definen los perfiles de cargo por competencias, los cuales superan a los perfiles de cargo o profesiogramas que comprendían solamente las funciones y contenidos de trabajos de los puestos.

Según(Cuesta, 2000), los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia.(MONTROYA, 2023).

(Santos, 2005a)plantea que la configuración del perfil de cargo por competencias derivado de la actividad clave de Gestión de Recursos Humanos denominada análisis, diseño y descripción depuestos de trabajo, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? (comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto).En la descripción del puesto expresado en el perfil de cargo propuesto por(Santos, 2005b) se detallan los siguientes componentes:

a) Competencias del puesto:

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

b) Requisitos y responsabilidades:

- 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.

c) Condiciones de trabajo:

- Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido; así como relaciones interpersonales.
- Cuándo de manera predominante se realizará el desempeño y los regímenes de trabajo-descanso prevalecientes (Gil, 2022)

Una de las herramientas que permite establecer las competencias con los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos dentro del perfil de cargo por competencias es la matriz de competencia laboral.

#### **1.4. Las Normas ISO**

Las normas ISO son un conjunto de estándares con reconocimiento internacional que fueron creadas con el objetivo de ayudar a las empresas a establecer unos niveles de homogeneidad en la relación con la gestión, prestación de servicio y desarrollo de productos en la industria. Sus orígenes se remontan a 1946, desde entonces y hasta la



fecha se han creado más de 23.000 estándares que cubren multitud de áreas de gestión, tecnologías y procesos de producción. Es una organización no gubernamental, en la que se encuentran presentes en 134 países con 781 comités y subcomités técnicos empleados.

Los estándares internacionales ISO aseguran que los productos y servicios son seguros, de confianza y de buena calidad. Para las empresas las normas ISO son herramientas estratégicas que reducen costes, minimizando los excedentes y los errores y mejorando la productividad. Además, ayudan a las organizaciones en el acceso a nuevos mercados y nivelan las condiciones para que todos los organismos compitan con las mismas reglas de juego.

Las normas ISO 30400 directamente relacionada con la gestión de los recursos humanos, sin importar el tamaño u origen de la empresa, tienen como objetivo establecer, mantener y mejorar constantemente todos los procesos de selección y capacitación. Dentro de ella se encuentran:

- La norma ISO 30408 que establece las directrices sobre la gobernabilidad humana capaz de responder con mayor eficacia a las necesidades de organización y funcionamiento, colaboración entre todos los interesados, así como prever y gestionar los riesgos de los recursos humanos.
- La ISO 30405 que establece todo lo relacionado con la gestión de los recursos humanos – contratación establece las directrices sobre el reclutamiento proporcionando los procesos y procedimientos de contratación eficaces pudiendo ser utilizadas por cualquier persona involucrada en la contratación de personal ya sean profesionales de recursos humanos o no.
- La ISO 30409 relacionada con la planificación del personal que establece las directrices para ayudar a las organizaciones a responder más eficazmente a sus necesidades actuales y su impacto en el personal.

La familia de Normas ISO 9000 ha sido desarrollada para ayudar a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, e implementar y operar de forma efectiva, sistemas de gestión de la calidad.

La norma ISO 9001, (Certificación 2015), en su apartado 6.2, trata sobre los recursos humanos en una empresa. Según la norma, para que esta pueda satisfacer a sus

clientes de manera eficaz deberá ofrece un producto de calidad. Se considera de calidad los recursos humanos según:

- Cuando es competente en base a cuatro aspectos: educación, formación, habilidades y experiencia.
- Cuando sea consciente de la importancia de sus acciones en relación con la calidad.
- Cuando se encuentra satisfecho en su puesto de trabajo.

El personal competente, es el que lleva a cabo las acciones que dan el fruto de su trabajo en la empresa. Hace que la organización sea excelente.

La norma ISO 9001 considera competente a un empleado cuando cumple con cuatro requisitos: educación, formación, habilidades, experiencia. La organización determina los requisitos según cada puesto de trabajo.

- Educación: los estudios mínimos que se le exigen a un trabajador para un puesto determinado.
- Formación: hace referencia a todos los conocimientos complementarios que son necesarios para desempeñar un puesto de trabajo, como, por ejemplo, programas informáticos, carnets específicos, etc.
- Habilidades: existen puestos de trabajo para los que es necesario tener habilidades sociales. Tiene la facilidad de entablar una conversación.
- Experiencia: es entendida como la experiencia mínima que necesita un trabajador para desempeñar el puesto de trabajo. Incluye la exigencia de realizar un periodo mínimo de prácticas en la organización.

#### **1.5. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución. Para el periodo 2021-2030. Empleo y Salario.**

El octavo Congreso del Partido en Cuba actualizó el modelo económico cubano, con aras de garantizar el progreso económico del país y elevar el nivel de vida de su población, conjugando con la necesaria formación de valores éticos y políticos de los ciudadanos, está presente además que el trabajo es a la vez un derecho y un deber, motivo de la realización personal para cada ciudadano, y deberá ser remunerado conforme a su cantidad y calidad, lo cual esta refrendado en los lineamientos de la política económica y social derivados del mencionado Congreso y plantean: lineamiento

9, avanzar en la concesión de facultades al sistema empresarial de propiedad de todo el pueblo, otorgando gradualmente a las direcciones de las entidades mayor autonomía en su administración y gestión, con la finalidad de lograr empresas competitivas y eficientes, actuando en los marcos de la legislación vigente. Lineamiento 11: continuar avanzando 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 las riquezas creadas, los resultados alcanzados y el trabajo aportado. Lineamiento 12: Alcanzar una efectiva y consciente participación de los colectivos laborales en la planificación, regulación, gestión y control de sus entidades, según lo acordado en los convenios colectivos de trabajo. Lineamiento 108: 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. Lineamiento 109: 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.

Lineamiento 132: Desarrollar la industria, priorizando su encadenamiento con los sectores y actividades estratégicas que dinamizan la economía o contribuyen a su transformación estructural, avanzando en la modernización y desarrollo tecnológico para elevar su respuesta a las demandas de la economía. Potenciar la gestión integral del diseño (PCC, 2021)

Considerando que se evidencia el cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución ya que el diseño de las competencias laborales favorecen el papel del trabajo como necesidad del ser humano donde se manifiesten sus actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades, resultando una contribución 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 Decreto Ley No 34 del Consejo de Estado que regula los principios de organización y funcionamiento de las empresas estatales, las empresas filiales y las organizaciones superiores de dirección empresarial, en lo adelante entidades, las que integran el sistema empresarial estatal cubano. Establece en su capítulo II a la empresa estatal socialista como el sujeto principal de la economía nacional, disponiendo de autonomía en su administración y gestión, así como desempeñando el papel principal en la producción de bienes y servicios cumpliendo con sus responsabilidades sociales, según lo establecido en la Constitución de la República(CONSEJO, 2021).

Otra base jurídica que se encuentra es el Decreto No. 87 del Consejo de Ministros de la organización del sistema salarial en el sistema empresarial estatal cubano, su objetivo es contribuir al incremento de los niveles productivos y de eficiencia a través de una gestión más eficiente de los recursos humanos, como parte de un proceso integral de mejoras continuas en la entidad, que también considera la organización del trabajo. En su artículo 4 plantea que la organización del sistema salarial que se apruebe considerara la estructura organizativa y de dirección, el diseño y evaluación de los puestos de trabajo y deberá garantizar los principios siguientes: a) Equidad: A trabajos de similar complejidad corresponde similar salario, sin discriminación de ningún tipo; b) Diferenciación: El salario tiene en cuenta la complejidad del trabajo, las condiciones del puesto, la idoneidad demostrada y el aporte individual; c) Proporcionalidad: El salario se paga atendiendo a la cantidad del trabajo realizado y al tiempo real laborado; y d) Dinámica: El salario se fija en correspondencia con los resultados de la empresa.(ministros, 2023).

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

Las empresas que son altamente competitivas, son por lo general entidades que tiene una visión estratégica integral, en la que la gestión de las competencias es una de las piezas fundamentales para alcanzar sus metas.

Los perfiles de cargos por competencia son de gran utilidad para la implementación de la gestión por competencia, permite seleccionar, evaluar y formar, buscando mayores niveles de competitividad en las organizaciones.

## **Capítulo 2: Diseño de un procedimiento para el diseño del perfil de cargo por competencias que se adecue a las condiciones de la entidad objeto de estudio como elemento práctico de la investigación.**

En los últimos años, se ha impulsado un conjunto de nuevas medidas destinadas a otorgar a las empresas estatales la autonomía que merecen y necesitan. Una de las decisiones más recientes ha sido la aprobación del perfeccionamiento del sistema de retribución por el trabajo en el sistema empresarial estatal en Cuba.

Según(González, 2008)en Cuba, el actual desarrollo y perfeccionamiento de los procesos productivos exige cada vez más incrementos en la eficiencia y eficacia de los individuos, equipos y organizaciones, donde muchos reconocen que el factor humano constituye el de mayor peso para el logro de este objetivo(Martínez-Sotolongo et al., 2023)

Esta transformación, plasmada inicialmente en el Decreto 53 del 2 de septiembre de 2021 y actualizada mediante el Decreto 87 del 26 de mayo de 2023, forma parte de un conjunto de medidas que buscan fortalecer la empresa estatal socialista y permitir que todos los actores económicos interactúen en condiciones similares.(Empresa *Estatal* y el Decreto 87, 2023)

En la Gaceta Oficial No. 48 Ordinaria de 2 de junio de 2023 se publicó el Decreto 87, sobre la organización del sistema salarial en el sistema empresarial cubano.

El Decreto 87/2023 ratifica la facultad del sistema empresarial estatal para establecer de forma descentralizada la organización del sistema salarial de los trabajadores.

Artículo 1 El presente Decreto tiene como objetivo ratificar la facultad al sistema empresarial estatal cubano, para establecer de forma descentralizada la organización del sistema salarial de los trabajadores, que contribuya al incremento de los niveles productivos y de eficiencia, a partir de una gestión más eficiente de los recursos humanos, como parte del proceso integral de mejoras continuas de la entidad.

En el Artículo 4 se plantea que en la organización del sistema salarial que se apruebe, se considera la estructura organizativa y de dirección, el diseño y evaluación de los puestos de trabajo y se garantizan los principios siguientes:

- a) Equidad: A trabajos de similar complejidad corresponde similar salario, sin discriminación de ningún tipo;

- b) Diferenciación: El salario tiene en cuenta la complejidad del trabajo, las condiciones del puesto, la idoneidad demostrada y el aporte individual;
- c) Proporcionalidad: El salario se paga atendiendo a la cantidad del trabajo realizado y al tiempo real laborado; y
- d) Dinámica: El salario se fija en correspondencia con los resultados de la empresa.(Ali, 2019)

Cabe considerar que, en relación con este tema por su carácter estratégico, la política de cuadros requiere un constante perfeccionamiento y actualización, de modo que asegure la selección, formación y promoción de cuadros que se caractericen por su compromiso con la Revolución, humildad, modestia, ejemplo personal, liderazgo y firmes convicciones frente a cualquier vestigio de elitismo, vanidad, autosuficiencia y ambiciones.

En la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista actualizado (2021-2026), aprobado 8vo Congreso del PCC, se define que se requiere garantizar una adecuada aplicación del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado, el Gobierno y sus Reservas, a partir de la política definida por el Partido Comunista de Cuba, con seguimiento y control sistemáticos a la selección, atención, preparación, evaluación, promoción y estimulación, sobre la base de los méritos, el ejemplo personal y demás cualidades éticas, políticas e ideológicas, así como los resultados del trabajo, la competencia profesional, el compromiso y la representatividad social.

Para realizar esta política trazada, el 18 de junio de 2020 se aprobó por el Consejo de Estado el Decreto Ley No. 13 que rige el sistema de trabajo con los cuadros, y el 4 de marzo de 2021 se dictó el Decreto Presidencial No. 208 que contiene el Reglamento del referido Decreto Ley, ambos entraron en vigor a partir de junio del 2021.

Esta última norma establece que: los cuadros se desempeñan en la función pública, que deben poseer, además de las capacidades requeridas para ocupar el cargo, las cualidades y la preparación necesaria para defender los principios consagrados en la Constitución de la República, la política trazada por el Partido Comunista de Cuba y los principios enmarcados en el concepto de Revolución. (Peraza-Hernández et al., 2022)

## **2.1. Procedimientos para el diseño de perfiles de cargo por competencias laborales.**

Los procedimientos se refieren a las diferentes tareas o actividades que integran cada proceso, es decir, a todo lo que debe hacerse y cómo debe hacerse para ejecutar un proceso. Esta fase parte de la fase anterior relativa a la división del trabajo. Lo que debe hacerse aquí es detallar y especificar los procesos con un nivel de detalle superior, de modo que quede claro el camino a seguir en la ejecución del proceso, así como los recursos necesarios. En relación a su definición, el procedimiento es definido como la sucesión cronológica de operaciones conectadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos, de métodos de trabajo y de control para conseguir el total, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones. En líneas generales, lo que debemos hacer es detallar todas las tareas y pasos que se deben ejecutar para desarrollar con éxito un proceso. *(Que es un Procedimiento, 2023)*

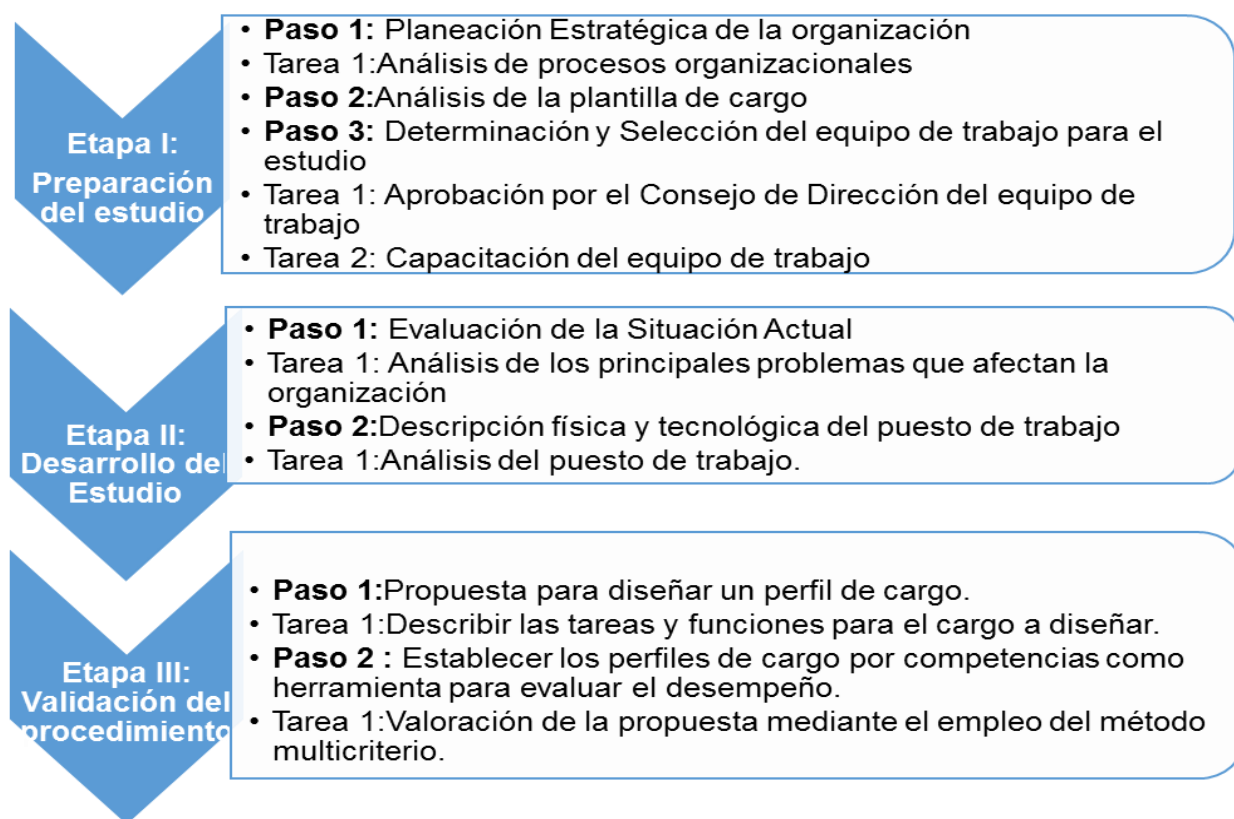
El procedimiento de una investigación describe los hechos, paso a paso cronológicamente, para obtener así, una conclusión final.

Las organizaciones actualmente atienden a su entorno y su estrategia empresarial tienden a determinar cuáles son las competencias que realmente requieren los puestos de trabajo por lo que se definen los perfiles de cargo por competencias, los cuales superan a los perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden solamente las funciones y contenidos de trabajos de los puestos. La elaboración de los perfiles de cargo por competencias constituye una herramienta para la selección, evaluación del desempeño profesional del capital humano como competente, buscando los resultados deseados y la determinación de sus necesidades de formación y capacitación. *(Hernández et al., 2021)*

El diseño y evaluación de competencias laborales constituye una actividad de gran importancia. Para su realización, se han propuesto métodos, modelos y algoritmos que utilizan técnicas de inteligencia artificial. Sin embargo, muchos, representan propuestas teóricas o mecanismos invasivos anteponiéndose a la eficiencia del proyecto.



El perfil de cargo es uno de los pasos recomendados en el proceso de selección de personal. Un procedimiento para la elaboración de perfiles de puestos consiste en la descripción minuciosa del cargo disponible de una organización, así como de las habilidades y cualidades que se busca en el candidato ideal que ocupara dicha vacante. Existen varios procedimientos para el diseño de las competencias laborales. La autora, en su búsqueda bibliográfica, decide abordar los mencionados por los siguientes autores: (Despaigne Mustelier et al., 2023); (Montoya, 2023); (Díaz Otero, 2021); (Licea et al., 2023); (Crespo, 2020), . Luego de haber consultado en la literatura las diferentes metodologías para el diseño y evaluación de las competencias laborales (Anexo #1) se puede concluir que, no existe un método mejor o peor que los demás, sino que cada uno tiene sus campos de aplicación, en función de las características de los puestos de trabajo y del colectivo que las emplea. En el estudio se pueden emplear uno o integrar varios de estos instrumentos, la autora decidió hacer una compilación de todos estos procedimientos y los adaptó a la unidad objeto de estudio.



**Figura. 2.1** Procedimiento para el diseño de perfiles de cargo por competencias

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se describe el procedimiento diseñado y propuesto por la autora de la presente investigación:

### **Etapas I: Preparación del estudio**

Esta etapa tiene como objetivo garantizar la fluidez y la calidad de las etapas posteriores, logrando el proceso de involucramiento de todo el personal de la organización, la planificación de las actividades, el entrenamiento previo y la alineación de las competencias a la estrategia empresarial.

Los pasos que se llevarán a cabo son los siguientes:

#### **Paso 1: Planeación Estratégica de la organización**

En esta actividad se realizará un análisis integral de la planeación estrategia de la organización para saber cuáles son sus principales metas, se parte de un análisis concreto de la situación actual de la organización en cuanto a su situación tecnológica, material y de gestión, elementos que pueden observarse en el análisis estratégico de la misma y su proyección sobre la base de ese análisis.

#### **Tarea 1: Análisis de procesos organizacionales.**

Se realizará un mapa de procesos ya que se considera que este es una ayuda visual para imaginarse el proceso, donde se muestra la unión de entradas, resultados y tareas. Es una técnica muy extendida y cotidiana, que permite definir, describir, analizar y mejorar los procesos para perfeccionar los resultados deseados. Los mapas de proceso, además de incitar el nuevo pensamiento, constituyen una de las maneras más eficaces de ganar una comprensión de los procesos existentes. Para el mismo se definen los procesos organizacionales que se desarrollan en la entidad y la interrelación que existe entre ellos, el análisis de los procesos se realiza con el objetivo de conocer las actividades que realiza la unidad, y que estén correctamente distribuidas. Los procesos se reflejarán a través del mapa de procesos como representación gráfica, este permite identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, permite identificar las áreas que presentan deficiencias organizativas y que no han sido implicadas en el proceso de reordenamiento laboral. Para la confección del Mapa de Procesos se debe tener en cuenta las clasificaciones de los procesos:

- Procesos Estratégicos
- Procesos Operativos

- Procesos de Apoyo

### **Paso 2: Análisis de la plantilla de la unidad objeto de estudio**

La caracterización del capital humano se realiza para conocer la pirámide de edades y la cantidad de trabajadores, lo que brinda una mejor comprensión del estado de la fuerza de trabajo en la empresa.

### **Paso 3: Determinación y Selección del equipo de trabajo**

Para que se lleve a cabo el procedimiento se hace necesario la selección del grupo de trabajo, los mismos deben ser profesionales que tengan conocimiento de la materia además de estar dispuestos a aprender sobre lo relacionado con el tema, deben contar con experiencia y prestigio en la entidad. Las personas destinadas tienen que estar identificadas con la tarea para que se asuma con responsabilidad, entrega, compromiso y sobre todo estar conscientes que son capaces de realizar el trabajo que se les está orientando. Para lograr un equipo que funcione con integralidad, los individuos deben aportar ideas y retroalimentarse entre ellos, debe existir comunicación, cooperación laboral, entrega por parte de todos, ética profesional y personal. El estudio les debe aportar experiencias de trabajo, satisfacciones personales y de grupo.

Con la utilización del método de experto de (Hurtado de Mendoza Fernández, 2003), se selecciona el equipo de trabajo, atendiendo a los calificadores de cargo de cada departamento, además se tuvo en cuenta aquellos trabajadores que contaban con un alto prestigio, experiencia y compromiso en la organización.

1. Confeccionar una lista inicial de personas que cumplan con los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, a través de los niveles de conocimiento que poseen sobre la materia. Se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión. En esta pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema. En la Tabla 2.2.1 se muestra el resumen de la información obtenida, la cual permite calcular el coeficiente de conocimiento o información ( $K_c$ ), según la expresión 1.

**Tabla 2.2.1** Resumen de la encuesta inicial para calcular el coeficiente de conocimiento

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
...										
15										

**Fuente:**(Hurtado de Mendoza Fernández, 2003)

$$K_{cj} = n(0,1) \quad (1)$$

Donde:

$K_{cj}$ : Coeficiente de conocimiento o información del experto “j”

n: Rango seleccionado por el experto “j”

3. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar, marcando con una X el nivel que posean. Esta pregunta se muestra en la Tabla 2.2.2

**Tabla 2.2.2** Pregunta que permite valorar aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			
Experiencia obtenida			
Conocimientos de trabajos en Cuba			
Conocimientos de trabajo en el extranjero			
Consultas bibliográficas			
Cursos de actualización			

**Fuente:** Adaptado de Hurtado de Mendoza (2003) por Medina León (2008)

En este paso se determinan los elementos de mayor influencia, las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla patrón, la cual se relacionan en la Tabla 2.2.3

**Tabla 2.2.3.** Tabla patrón para determinar el nivel de argumentación del tema a estudiar.

<b>Fuentes de argumentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Estudios teóricos realizados	0,27	0,21	0,13
Experiencia obtenida	0,24	0,22	0,12
Conocimientos de trabajos en Cuba	0,14	0,10	0,06
Conocimientos de trabajo en el extranjero	0,08	0,06	0,04
Consultas bibliográficas	0,09	0,07	0,05
Cursos de actualización	0,18	0,14	0,10

**Fuente:** Medina León (2008)

4. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación del tema a estudiar permiten calcular el coeficiente de argumentación ( $K_a$ ) de cada experto utilizándola expresión 2.

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^7 n_i \quad (\text{Vázquez4})$$

Donde:

$K_{aj}$ : Coeficiente de argumentación del experto “j”

$n_i$ : Valor correspondiente a la fuente de argumentación “i” (i: 1 hasta 6)

A partir de los valores del coeficiente de conocimiento ( $K_c$ ) y el coeficiente de argumentación ( $K_a$ ), se obtiene el valor del coeficiente de competencia ( $K$ ) de cada experto. Este coeficiente ( $K$ ) se determina por la expresión 3.

$$K = 0,5 \cdot (K_c + K_a) \quad (\text{Vázquez4})$$

Donde:

$K$ : Coeficiente de Competencia

$K_c$ : Cociente de Conocimiento

$K_a$ : Coeficiente de Argumentación.

5. El coeficiente de competencia se valora en la escala siguiente:

$0,8 < K < 1,0$  Coeficiente de Competencia Alto

$0,5 < K < 0,8$  Coeficiente de Competencia Medio

$K < 0,5$  Coeficiente de Competencia Bajo

6. El número de expertos necesarios, se calcula por la expresión 4. Se seleccionan los de mayor coeficiente de competencia.

$$n = \frac{k * p(1-p)}{d^2} \quad (4)$$

Donde:

$$k = (Z_{\alpha/2})^2$$

$Z_{\alpha/2}$ : percentil de la distribución normal relacionado con el nivel de confianza  $(1-\alpha)$ . Los valores más utilizados en la tabla 2.2.4.

$d^2$ : error admisible en la estimación, es decir, cuanto está dispuesto a desviarse del valor real que se está estimando, puede oscilar entre (0,05 – 0,10), incluso puede tomar valores menores a 0,05, todo depende de los recursos con que cuente el investigador.

P: es la proporción estimada que está relacionada con la variabilidad de la población,  $p = 0,5$  significa que existe la mayor variabilidad en las opiniones, o es un tema nuevo donde no se conoce nada al respecto, con este valor se obtiene el resultado más alto de la multiplicación de  $p(1-p) = 0,25$ , con lo que se obtiene el tamaño óptimo de muestra.

$p*(1-p)$  se obtiene de la distribución Binomial.

**Tabla 2.2.4** Valores de K según el nivel de confianza

Nivel de confianza (%)	A	$Z_{\alpha/2}$	Valor de K
99	0,01	2,57	6,6564
95	0,05	1,96	3,8416
90	0,10	1,64	2,6896

#### **Tarea 1: Aprobación por el Consejo de Dirección del equipo de trabajo**

Luego de ser seleccionado el personal, se aprobará por parte del consejo de dirección de la empresa, el equipo responsable del estudio.

#### **Tarea 2: Capacitación del equipo de trabajo**

En este paso el equipo de trabajo debe formarse, en el sentido de adquirir toda la capacidad requerida para realizar el estudio. Para la capacitación del personal que debe contribuir al desarrollo exitoso de la investigación se decide la realización de un seminario con dos sesiones de trabajo impartido por el especialista principal de RRHH y

asistido por la autora donde se tratan temas relacionados con modelos y procedimientos, deberá estar convenientemente preparado en las técnicas de organización del trabajo, así como la estructura del procedimiento que se aplicará. Al concluir se realiza una evaluación integral a los participantes que avala la preparación adquirida y la posibilidad de seguir adelante con el proceso. Se realiza el cronograma de trabajo estableciéndose las responsabilidades de los participantes, así como el compromiso de garantizar fidelidad en la información y en la realización del proceso.

## **Etapas II: Desarrollo del estudio**

### **Paso 1: Evaluación de la Situación Actual**

Se procede a una evaluación para conocer el clima organizacional de la Empresa, proporcionando resultados sobre el actuar de los diferentes problemas que interfieran en el índice productivo de la organización. Se llevan los resultados de las entrevistas a una matriz DAFO que será confeccionada y analizada por el grupo de expertos.

Para la realización del diagnóstico es necesario analizar la situación del entorno de la entidad. El análisis del entorno permite estudiar las áreas, próximas y remotas, que pueden afectar a la organización; se trata, en cierta manera, de detectar las “pistas del cambio”, dado que el fenómeno del cambio, su aceleración constante y su fluctuación permanente, es el que provoca la aparición de los problemas, oportunidades y riesgos, los cuales pueden convertir en fracaso cualquier plan bien estructurado.

En la literatura especializada contemporánea se presenta el análisis del entorno del sistema objeto, conocido también como ambiente, donde se analizan los problemas relativos a las variables económicas, tecnológicas, demográficas, político-legales, ecológicas, sociales, entre las principales, que se vinculan directamente con el quehacer de la organización e impactan de manera positiva o negativa en la organización o sistema objeto, a los cuales se denominan oportunidades o amenazas, según su naturaleza

Las oportunidades se tratan de eventos, tendencias, o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión, si actúa en esa dirección. Las amenazas son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede

afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la misión de la organización. Para la realización del diagnóstico es necesario analizar la situación en la organización. El análisis de la organización o interno comprende el conocimiento y evaluación de la realidad que está presente dentro de la organización, la interioridad de todas sus áreas, de su sistema de gestión y de sus resultados. Asimismo, el líder debe estar comprometido con esta estructura de cambio permanente, pues de lo contrario se corre el riesgo de elaborar estructuras rígidas que no pueden alcanzar sus objetivos. El análisis interno permite identificar cuáles son los aspectos más ventajosos de la entidad en cuestión, así como aquellos que representan problemas. Los primeros se conceptualizan como fortalezas y los últimos como debilidades. Las fortalezas son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para trabajar para aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de la amenaza, para el cumplimiento de la misión. Las debilidades son los principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la misión. La elaboración de la proyección estratégica implica la necesidad de integrar los factores externos y los internos de la organización, para lograr la mejor inserción de la entidad en su ambiente. Para su aplicación, lo primero es identificar los problemas (amenazas y debilidades) así como las fortalezas y oportunidades.

### **Tarea 1: Análisis de los principales problemas que afectan la organización**

Cuando se estudia la situación real de una empresa es imprescindible indagar donde han estado los problemas más recurrentes, las dificultades que han ocasionado mayores pérdidas y las situaciones que han originado deterioro de la credibilidad de la misma. Para este paso se utilizaron técnicas como el balance de carga capacidad teniendo en cuenta las características del puesto y las metas establecidas además de diagrama causa – efecto, tormenta de ideas, entre otras para determinar los síntomas que afectan a la unidad objeto de estudio.

Se debe conocer el conjunto de tareas que deben ser realizadas, así como su frecuencia y el tiempo que se consume en las mismas. Para determinar la carga de trabajo se precisa determinar para cada cargo, las funciones que son necesarias



realizar para la consecución de los objetivos, así como definir las tareas a ejecutar para llevar a cabo dichas funciones. Una vez definidas las tareas, éstas deben ser clasificadas en periódicas, eventuales e imprevistas. Las tareas periódicas son aquellas que se repiten siempre en intervalos de tiempo determinados (diarias, semanales, mensuales, etc.) y por lo general se caracterizan por estar enmarcadas por regulaciones establecidas, por ejemplo: confección de modelos estadísticos, balances financieros, nóminas, etc. Las tareas eventuales no se rigen por ninguna regulación establecida, por lo que la frecuencia de ejecución de las mismas no es siempre igual, así como tampoco es igual su complejidad y tiempo de duración. Las tareas imprevistas son aquellas que no se conoce cuándo van a ocurrir, qué complejidad tendrán y qué tiempo demoran, por lo que generalmente se estima un por ciento de la carga de trabajo total para estas tareas. Este por ciento será mayor o 38 menor en dependencia de las características del cargo, oscilando en la mayoría de los casos entre un 10% y un 15% de la carga total.

## **Paso 2: Descripción física y tecnológica del puesto de trabajo**

En este paso se realizará una descripción de las condiciones físicas y tecnológicas del puesto de trabajo detallando las tareas y funciones principales del mismo.

### **Tarea 1: Análisis del puesto de trabajo.**

Para el análisis del puesto de trabajo se realiza una fotografía individual detallada método que consiste en hacer una descripción detallada de todas las actividades realizadas por el trabajador dentro de la jornada laboral y medir la duración de cada una de ellas, a fin de conocer el nivel de interrupciones y utilización del trabajador y/o los equipos, este método consiste en hacer una descripción detallada de todas las actividades realizadas por el trabajador dentro de la jornada laboral, donde se mide la duración de cada una de ellas, con el objetivo de conocer el nivel de interrupciones y utilización de la persona y/o los equipos. Este método tiene el inconveniente de tener que observar una mayor cantidad de trabajadores para poder llegar a conclusiones satisfactorias, y por ello los estudios realizados por este método demoran más tiempo en su realización. Se dirige, este método, fundamentalmente al estudio de puestos de Esta técnica consiste en hacer una descripción detallada de todas las actividades realizadas por el trabajador dentro de la jornada laboral y medir la duración de cada

una de ellas. Esta es una de las técnicas más utilizadas, pues en sentido general da solución a los procesos de carácter continuo y se emplea en combinación con el cronometraje en el caso de los procesos cíclicos. Esta es realizada al trabajador, para conocer las actividades que realiza y el tiempo invertido (Gil Díaz, 2021)

Se dirige, este método, fundamentalmente al estudio de puestos de trabajo aislados en tareas no repetitivas. Las observaciones pueden realizarse con un reloj y una plancheta o tabla para ubicar el modelaje y efectuar las anotaciones. Durante la observación es recomendable no agobiar al operario con preguntas ilógicas o actitudes misteriosas, por el contrario, de acuerdo con el grado de confianza obtenido, se solicitará al trabajador, cuando sea necesario, información sobre la labor que está realizando o las causas de alguna interrupción importante de aclarar, que sea imputable a él o no. El resultado del desglose de los gastos de tiempo, así como la producción realizada durante los días observados, permitirá arribar a conclusiones sobre los puestos estudiados.

En la etapa de Diseño se calcula el Número de Observaciones ( $N_i$ ) a realizar partiendo de que la población correspondiente a los puestos de trabajo estables sigue una distribución normal, por lo que el número de observaciones se determina por medio de la expresión correspondiente a dicha distribución. La expresión, en su forma general es la siguiente:

$$N = \frac{t^2 \cdot r^2}{s^2 \cdot x^2} \quad (1)$$

Donde:

**N:** Número de observaciones que es necesario realizar para obtener el valor medio del elemento medido ( $x$ ) con la exactitud y el nivel de confianza deseado.

**r:** Desviación típica de la población.

**x:** Valor medio del elemento medido, determinado a partir de una muestra inicial. En nuestro caso será el promedio del tiempo de trabajo (TT).

**s:** Exactitud relativa deseada en los resultados, expresada en centésima de unidad

**t:** Constante que depende del nivel de confianza deseado en los resultados.

Los valores de  $t$  para los niveles de confianza más utilizados se muestran en la tabla siguiente:

**Tabla 2.2.5:** Valores de t según el nivel de confianza deseado.

Nivel de confianza (en %)	Valores de t
70	1,036
80	1,282
90	1.645
95	1,96
99	2,576

**Fuente:** (Marsán Castellanos, 2011)

Para la determinación del número de fotografías a realizar, es usual utilizar un nivel de confianza del 95%, para el cual  $t = 1,960$ .

Sustituyendo en (1) tenemos 
$$N = \frac{4 \cdot r^2}{s^2 \cdot x^2} \quad (1)$$

Por otra parte, la experiencia ha demostrado que en los estudios de tiempo con el fin de determinar normas de trabajo, es conveniente obtener en los resultados una exactitud (s) de  $\pm 5\%$ , en cuyo caso la expresión anterior se simplifica de la siguiente forma:

$$N = \frac{4 \cdot r^2}{(0.25)^2 \cdot x^2}$$

$$N = 1600 \frac{r^2}{x^2} \quad (2)$$

Ahora bien, teniendo en cuenta que  $r = R/d$ , donde **d** es un factor que depende del tamaño de la muestra inicial y **R** el rango de dicha muestra; se puede sustituir en la expresión anterior (2) y se obtiene la forma de calcular el número de observaciones en función del **rango** que es un estadígrafo de dispersión más fácil de hallar. Por tanto:

$$N = 1600 \frac{R^2}{x^2 \cdot d^2} \quad (3)$$

En la tabla siguiente se ofrecen los valores de **d** para distintos tamaños de la muestra inicial.

**Tabla 2.2.6.** Valores de d según tamaño de la muestra.

Tamaño de muestra	Valores de d	Tamaño de muestra	Valores de d
2	1.128	7	2,704
3	1,693	8	2,847
4	2,059	9	2,97
5	2,326	10	3,078
6	2,534	11	3,173

**Fuente:**

(Marsán Castellanos, 2011)

En el caso de la fotografía continua individual se recomienda realizar una muestra inicial de 3 observaciones, y por tanto, el valor de **d** será 1,69.

$$N = 560 \frac{R^2}{x^2}$$

N: número de observaciones a realizar para obtener el valor medio del elemento medido con una precisión de  $\pm 5\%$  y un nivel de confianza del 95%.

X: Valor medio del elemento medido, determinado por tres observaciones iniciales (TT).

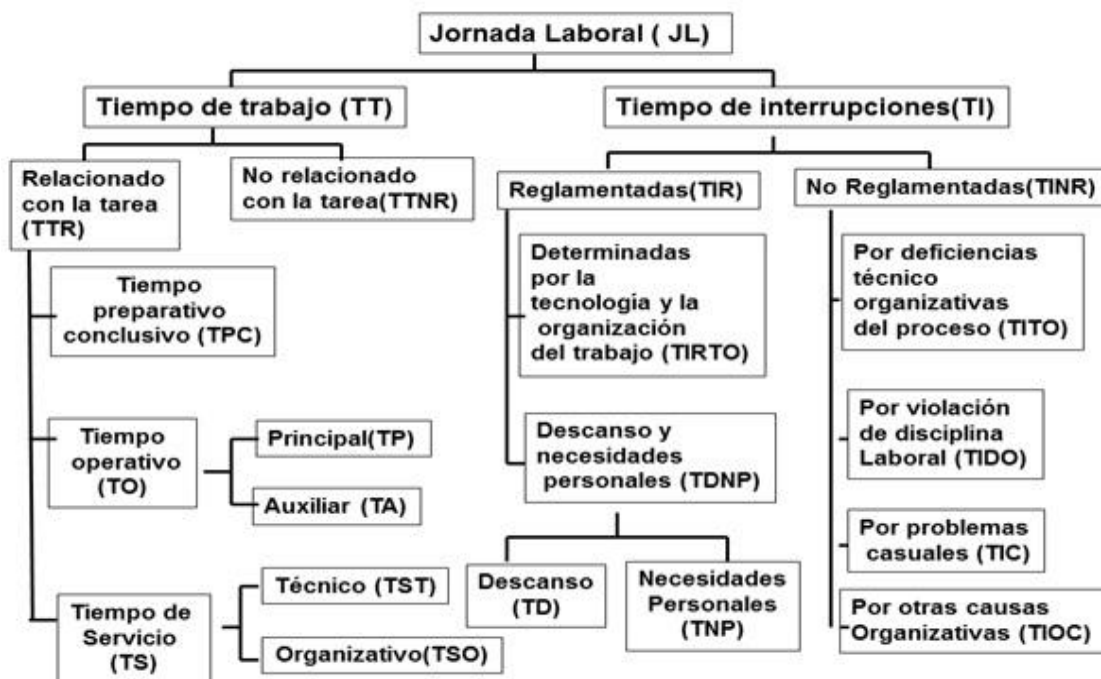
R: rango de muestra inicial, o sea, la diferencia entre el valor máximo y el valor mínimo, es decir TT Máx.-TT min.

Se realiza un estudio de la estructura de la Jornada laboral.

La Jornada laboral (JL) es el tiempo de acuerdo a la legislación vigente debe permanecer el trabajador en su centro de trabajo. La jornada laboral se compone de dos grupos principales: tiempo de trabajo y tiempo de interrupciones.

Para analizar los tiempos se necesita establecer una estructura que comprenda una clasificación de los mismos. A esta estructura de tiempos se le denomina “estructura de la jornada laboral”, representada en la figura 4, cuya leyenda ofrece los distintos

tiempos a considerar en la determinación del aprovechamiento de la jornada laboral (AJL).



**Figura 1.** Estructura de la Jornada Laboral.

**Fuente:**(Cuesta Santos, 2010)

Con el aprovechamiento de la jornada laboral se alcanza a saber dónde se encuentra el problema en los trabajadores, si estos trabajan al máximo o pierden tiempo innecesariamente, para así lograr un estudio efectivo.

El estudio del aprovechamiento de la jornada laboral se realiza con el objetivo de:

- conocer las causas que provocan las pérdidas de tiempo;
- determinar el grado de utilización de la fuerza de trabajo, para una mejor distribución de la misma;
- cuantificar económicamente las pérdidas de tiempo; y
- utilizarlo como instrumento de dirección.

El porcentaje del aprovechamiento de la jornada laboral, se calcula por la siguiente fórmula:

$$AJL = \frac{TTR + TIRTO + TDNP}{JL} \times 100$$

JL

Donde:

AJL: Aprovechamiento de la jornada laboral (%).

TTR: Tiempo de trabajo relacionado con la tarea.

TIRTO: Tiempo de interrupciones reglamentadas por la tecnología y la organización del trabajo.

TDNP: Tiempo de descanso y necesidades personales.

JL: Jornada laboral.

El aprovechamiento de la jornada laboral, es el primer paso para el logro de la meta propuesta, la misma tributa a la eficiencia de las empresas, por tanto, es de gran importancia enfocarse en la jornada laboral y aplicar métodos para realizar su estudio a fin de descubrir si se aprovecha o no, y en caso negativo se diagnostica las causas que provocan tal anomalía.(Díaz, 2022)

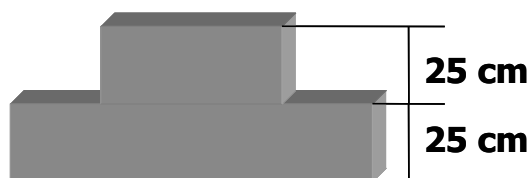
### **Tarea 1: Análisis del puesto de trabajo.**

Para este análisis se calculó las cargas de trabajo físico mediante el método de la prueba escalonada (prueba del escalón), este es un método indirecto para determinar la capacidad de trabajo físico mediante la estimación del consumo máximo de oxígeno. Se basa en la aplicación de tres cargas físicas escalonadas en un banco a un ritmo de subida y bajada específico y con el control de la frecuencia cardiaca como indicador del esfuerzo.

En esta prueba debe partirse del cálculo de la frecuencia cardiaca máxima (FCmáx) y del límite de carga o frecuencia cardiaca de referencia (FCref).

$$FC_{\text{máx}} = 220 - \text{edad (en años)} \quad FC_{\text{ref}} = 65 \% (FC_{\text{máx}})$$

Para realizar la prueba se utiliza un banco de 50 cm de altura con dos peldaños de 25 cm de altura cada uno como se muestra en la figura 4. La secuencia de subida y bajada es a razón de 4 pasos por cada vez y el sujeto debe apoyar los dos pies en el peldaño al subir y en el suelo al bajar.



**Figura 2.** Banco para la aplicación de la prueba del escalón

Cuando el sujeto al realizar las pruebas alcanza o sobrepasa la  $FC_{ref}$ , se detiene la prueba y con ese dato y el peso corporal se determina en la tabla correspondiente (Ver anexo 2) el valor del consumo de oxígeno máximo ( $VO_{2m\acute{a}x}$ ). Este valor debe ser rectificado de acuerdo a la edad del sujeto, afectándolo por el valor de corrección (Ver tabla del anexo 3).

La medición de la capacidad máxima de trabajo físico es para establecer límites para evitar alcanzar el metabolismo anaeróbico. Muchos autores recomiendan no sobrepasar el 30% de  $VO_{2m\acute{a}x}$ . Otros criterios establecen límites cercanos al 50% para personas entrenadas y 33% para personas no entrenadas, pero en general la mayoría coincide con no sobrepasar el 30% de  $VO_{2m\acute{a}x}$ . (Alonso, 2006).

Para continuar con el estudio se estimó el gasto energético a partir de tablas de valores estándares. Cuando se estima el metabolismo a través de tablas de valores estándares (las que se muestran en el anexo 4) implica aceptar valores predeterminados para distintos tipos de actividad, esfuerzo, movimiento, etc. y admitir que la población que se está estudiando en ese momento, se ajusta a la que sirvió de base para la confección de las tablas, como que las acciones generadoras de un gasto energético, son en nuestro caso, las mismas que las expresadas en las tablas.

Otra forma de estimar el régimen metabólico de un trabajador es sumando sus varios componentes. En este método es necesaria una inspección del puesto de trabajo.

El régimen metabólico según plantea la norma ISO 8996, 1990 es analíticamente determinado sumando los valores siguientes:

- 1) Régimen metabólico basal (Tabla A del anexo 4).
- 2) El componente por la postura (Tabla B del anexo 4).
- 3) El componente por tipo de trabajo (Tabla C del anexo 4).

El metabolismo basal es el régimen metabólico de una persona acostada en descanso bajo condiciones definidas. También se define como la energía mínima para mantener el organismo vivo. Este está en función del peso, estatura, edad y el sexo, y teniendo en cuenta que estos factores tienen poca influencia en el metabolismo basal; valores tales como 44 w/m<sup>2</sup> para los hombres y 41 w/m<sup>2</sup> para mujeres pueden ser usados como una buena aproximación. Para dar valores comparables, los valores que se establecen

en la norma ISO 8996 se refieren a una persona estándar definidas en la Tabla A de anexo 4.

Los tipos de trabajo se clasifican según los valores de la Tabla C del anexo 4. Cuando se aplican los valores de esta tabla los valores medios de los tipos de trabajo deben ser usados primero. Sólo después de tener experiencia se puede utilizar el rango especificado (por comparación de los valores medidos).

Aunque los valores de metabolismo pueden variar con la velocidad del movimiento, este tiene un valor constante para cada actividad laboral dentro de un rango de velocidad especificada. Esto permite calcular los valores del metabolismo a partir de los valores para la actividad considerada multiplicando los valores dados y la velocidad del trabajo.

La mayoría de los autores coinciden con que el valor de gasto energético no debe sobrepasar el 30% de  $VO_{2m\acute{a}x.}$ , para una jornada de ocho horas, en labores donde se utilizan grandes grupos musculares.

“En trabajos que no se emplean grupos musculares grandes parece más conveniente establecer límites a las fuerzas desarrolladas y a su duración, o utilizar un indicador fisiológico como el ritmo cardíaco, en correspondencia con el ritmo cardíaco propio del  $VO_2$  similar en el veloergómetro”(Alonso, 2006).

### **Etapas III: Valoración de la propuesta del perfil de cargo por competencias para el cargo de técnico en Gestión de los Recursos Humanos.**

Ante la necesidad de aportar evidencias fundadas a favor del desarrollo teórico propuesto, es necesario aplicar una herramienta que permita evaluar la factibilidad de aplicación del instrumental metodológico abordado(M. G. Pereira et al., 2008). En este sentido, es posible utilizar el criterio de expertos como método cualitativo, basado en la experiencia y conocimiento de un grupo de sujetos considerados expertos en el tema a tratar.

Se trata de un proceso sistemático, formal, que permite comprobar la calidad y efectividad de los resultados de la investigación, tanto en su concepción teórica como en su factibilidad (JOSÉ & CARLOS, s. f.)Para la presente investigación se analizaron los procedimientos empleados por Ramírez y Toledo (2001), Equipo (2007), Michalus(2011) y Mantulak (2014).

#### **Paso 1: Propuesta para diseñar un perfil de cargo.**



Para la propuesta se definirá en un resumen corto y preciso la razón de ser del puesto, esto permitirá a cualquier persona tener una idea rápida del rol que tendrá el puesto dentro de la empresa. Para determinar las funciones a desempeñar por cada cargo, es necesario utilizar el perfil de cargo, lo cual permita identificar las tareas y funciones por cada cargo, de no existir perfil los métodos, herramientas y técnicas a emplear son la fotografía individual, trabajo en grupo y consulta de documentos.

**Tarea 1: Describir las tareas y funciones para el cargo a diseñar.**

En este paso se define la función principal y las funciones específicas que tiene concebido el cargo de Técnico en Gestión de Recursos Humanos del área de regulación y Control.

**Paso 2: Elaborar el perfil de cargo por competencias para el Técnico en GRH, como documento legal de la organización.**

Este paso se basa en la presentación al Consejo de Dirección de la empresa del perfil de cargo por competencia para el técnico en gestión de recursos humanos perteneciente al área de Regulación y Control, para su aprobación y finalmente establecerlo como documento legal de la organización.

**Tarea 1: Valoración de la propuesta mediante el empleo del método multicriterio.**

Se tomara como referencia el número de expertos calculado por el método (Hurtado de Mendoza Fernández, 2003) aplicado anteriormente.

Se aplica un cuestionario que forma parte de una investigación que está dirigida al desarrollo de un “Procedimiento para el estudio de una propuesta de perfil de cargo por competencia para el Técnico en Gestión de los Recursos Humanos” del área de Regulación y Control.

### **Capítulo 3: Aplicación de un procedimiento para diseñar el perfil de cargo por competencias en la empresa PESCASPIR, Sancti Spíritus.**

El presente capítulo brinda una caracterización de la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus donde la autora se apoyó para la realización del estudio, así como la combinación de diferentes procedimientos utilizados por diferentes autores para el diseño de perfiles de cargo por competencias y el seleccionado por la autora con sus adecuaciones.

#### **3.1. Caracterización de la Empresa PESCASPIR como unidad general de análisis.**

En el año 2000, tras los cambios originados por las reestructuraciones planteadas por el Perfeccionamiento Empresarial en el Ministerio de la Industria Pesquera (MIP), se constituyó la Empresa Pesquera de Sancti Spíritus PESCASPIR perteneciente al Grupo Empresarial INDIPES del MINAL. El 20 de mayo del año 2003, se comienza la aplicación del perfeccionamiento empresarial hasta nuestros días de forma continua e ininterrumpida con avances en su gestión que la distinguen con las de su tipo a nivel de país.

Tras los cambios estructurales llevados a cabo por la máxima dirección del Consejo de Estado de la República de Cuba, bajo lo estipulado en la Resolución No. 264/2009 quedan extinguidos los Ministerios de la Industria Alimenticia y de la Industria Pesquera subrogados por el Ministerio de la Industria Alimentaria, quedando subordinados al Grupo Empresarial Industrial de la Alimentaria (GEIA) a partir del 10 marzo de 2011.

**Misión:** Cultivar de forma extensiva e intensiva especies acuícolas sobre la base de obtener alto valor genético para su procesamiento industrial y comercializar productos de elevado valor alimenticio que se distingan por su calidad en el mercado en frontera, dando respuesta a exigencias y expectativas de nuestros clientes, con la garantía de un capital humano con alto sentido de pertenencia y responsabilidad así como con una infraestructura tecnológica que posibilita un desarrollo sostenido y sustentable.

**Visión:** Ser una empresa distinguida por su liderazgo en la producción de especies acuícolas, procesamiento industrial y comercialización dentro y fuera del país y mostrar niveles de excelencia por la certificación del sistema de gestión de la calidad total y la utilización de las más modernas tecnologías que garanticen la plena satisfacción y confianza de los clientes y proveedores, dentro de un colectivo de trabajadores y directivos con alto sentido de pertenencia, y comprometidos con el desarrollo de la organización y el país.

La Resolución No. 557/2006 del Ministerio de Economía y Planificación, aprueba el objeto empresarial de la empresa, el cual queda establecido a continuación:

- Producir y comercializar de forma mayorista productos alimenticios fundamentalmente de pescados y aves en pesos cubano y pesos convertibles.
- Cultivar, capturar, e industrializar especies de la plataforma y la acuicultura y comercializar de forma minorista estas especies y productos derivados del
- procesamiento industrial a través de las pescaderías especiales y en ferias en pesos cubanos y de forma mayorista en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Comercializar de forma mayorista alimentos producidos por las entidades del Grupo Industrial y de Distribución de la Pesca Indipes, en pesos cubanos y pesos convertibles y de forma minorista a través de la Pescaderías Especiales en pesos cubanos.
- Distribuir y comercializar de forma mayorista productos del mar destinados solo para los mercados en divisas, en pesos convertibles.

**Valores éticos y compartidos:**

- Sentido de pertenencia: Está basado en la disposición que poseen los trabajadores que le permite sentirse identificados con la empresa e incluso llegar a sentir cierta propiedad sobre la misma.
- Laboriosidad: Se expresa en el máximo aprovechamiento de las actividades laborales y sociales que se realizan en la organización a partir de la conciencia de que el trabajo es la única fuente de riqueza, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales. Es también, la buena disposición que para el trabajo manifiestan todos los trabajadores.

- **Consagración:** Se relaciona con la dedicación a la jornada de trabajo del esfuerzo y sacrificio necesarios para obtener un elevado resultado aun cuando este no esté directamente relacionado con el interés propio.

#### **Valores deseados:**

- **Confianza en el éxito:** Se expresa en la seguridad en sí mismo y en el convencimiento propio y seguro en la comunicación de los planes a alcanzar, esperanza que se manifiesta en los trabajadores para alcanzar resultados positivos y ser reconocidos por los clientes y proveedores e incluso a nivel de ministerio.
- **Responsabilidad:** Consiste en el cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, la familia, el colectivo y la sociedad.

#### **Estructura empresarial**

La organización estructural para dar respuesta a la misión PESCASPIR está constituida por cinco UEB las cuales son: Indupir, Comespir, Acuiza, Acuisier y Servipir, más la Oficina Central y la Dirección General (Anexo 5). La empresa posee un capital humano formado y adiestrado en las más modernas tecnologías aplicadas en nuestros procesos operacionales de trabajo y productivos y con una infraestructura técnica-productiva adecuada que da respuesta de manera eficaz y eficiente a las exigencias convenidas con nuestros clientes y proveedores, permitiendo la introducción de la innovación tecnológica y de acciones de producciones más limpias y amigables con el medio ambiente.

#### **Composición la fuerza de trabajo:**

El área de capital humano es vital para la consecución de los objetivos y el aumento de la productividad de cualquier empresa, entendiéndose que tiene como objetivo desarrollar, atraer y retener a las personas idóneas brindándoles apoyo para que puedan armonizar sus objetivos individuales con los de la empresa.

Por tal motivo se hace necesario el análisis de la composición la fuerza de trabajo en la entidad. Lo que da los siguientes resultados:

**Tabla 3.1.** Análisis Composición de la Fuerza de Trabajo.

Plantilla Aprobada (PA)	573
Plantilla Cubierta (PC)	472
Total de Técnicos (Técn)	102

Total de Cuadros (TC)	28
Total de Mujeres (M)	94
Total de Hombres (H)	378
Total de Profesionales (Tp)	53
% Completamiento	82.37%
Total de Trabajadores	547

**Fuente.** Elaboración propia

**Tabla 3.2:** Cálculo de indicadores de plantilla.

Indicadores	Fórmula	Resultados
Cumplimiento de la plantilla	$CP = PC / PA \times 1000$	82.37%
% de profesionales	$\%P = TP / PA \times 100$	9.24%
% de técnicos	$\% \text{ Técn} = \text{Técn} / PA \times 100$	17.98%
% de mujeres	$\% M = M / PA \times 100$	16.40%
% de hombres	$\% H = H / PA \times 100$	65.97%
Índice de Cuadros	$IC = TC / PA \times 100$	4.89%

**Fuente:** Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la tabla anterior, puede señalarse que el capital humano de la empresa actualmente cuenta con 472 trabajadores en su plantilla cubierta, para un cumplimiento de la plantilla del 82.37% (plantilla aprobada 573). De ellos 94 son mujeres, representando el 16.40 % del total y el resto son hombres (378). Representando la categoría ocupacional el 9.24% del total los profesionales y los técnicos el 17.98%

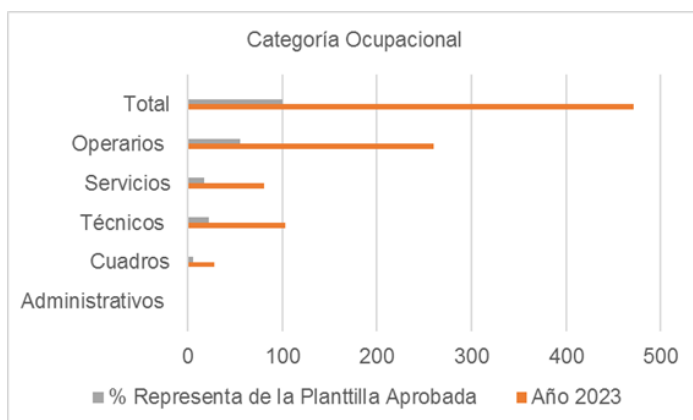
A continuación, en las tablas siguientes se desglosa el comportamiento de dicha plantilla.

**Tabla 3.3:** Categorías ocupacionales.

Categorías Ocupacionales	Año 2023	% Representa de la Plantilla Aprobada
Administrativos	0	-
Cuadros	28	5.93

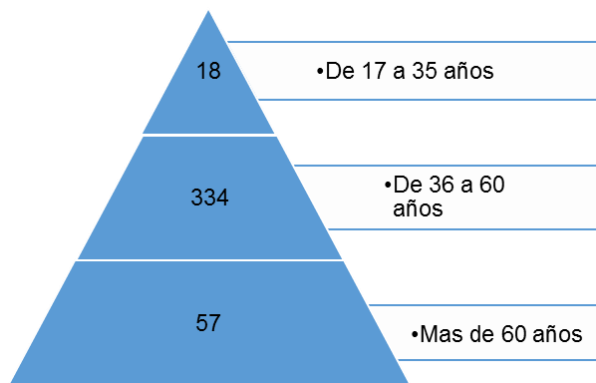
Técnicos	103	21.82
Servicios	81	17.16
Operarios	260	55.08
Total	472	100.00

**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos.



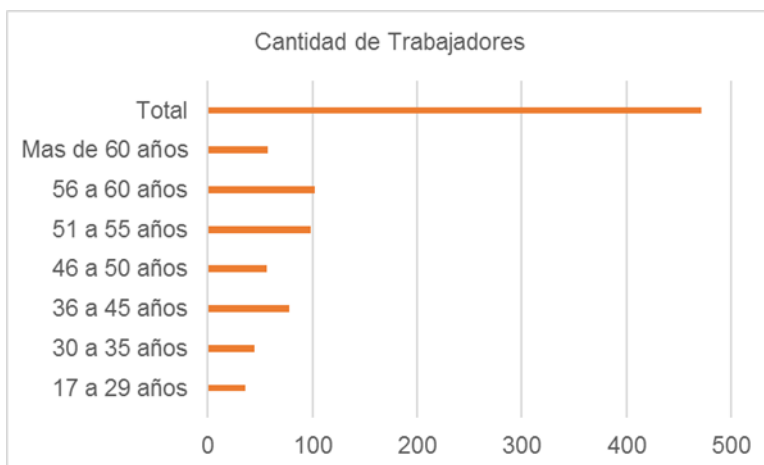
**Grafico 3.1:** Representatividad de la categoría ocupacional.

**Fuente:** elaboración propia



**Figura 3.1.** Rango de edades.

**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos de PESCASPIR



**Grafico 3.2:** Representatividad rango de edades.

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 3.5:** Nivel escolar del total de trabajadores.

Nivel Escolar	Trabajadores	% que representa
menores de 6to grado	0	0
6to grado	17	3.6
9no grado	236	50
Técnico Medio	77	16.3
Nivel Medio Superior	89	18.9
Nivel Superior	53	11.2
Total	472	100

**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos de PESCASPIR.



**Gráfico 3.3:** Representatividad nivel escolar.

**Fuente:** elaboración propia

### **3.2. Desarrollo del procedimiento**

En el presente epígrafe se llevará a cabo la aplicación del procedimiento, el cual se muestra mediante una secuencia de pasos que permiten una correcta organización en las distintas fases del mismo. Para lograr esto se utilizan técnicas como el análisis documental, observación directa, diagrama causa-efecto, Análisis DAFO, entre otras

#### **Etapas I: Preparación del estudio**

##### **Paso 1: Planeación Estratégica de la organización**

###### **PROBLEMA ESTRATÉGICO GENERAL**

Si la situación económica del país, el esquema financiero establecido y la influencia de fuerzas mayores se materializan, teniendo en cuenta el deterioro progresivo de la técnica, el insuficiente conocimiento de proveedores (ofertas, precios, etc.), no podrán utilizarse la experiencia y disciplina de los recursos humanos y la capacidad de respuesta, para aprovechar el desarrollo del sector emergente y la política del Perfeccionamiento Empresarial.

###### **SOLUCIÓN ESTRATÉGICA GENERAL**

Utilizar plenamente la experiencia y disciplina de los recursos humanos y la capacidad de respuesta sobre el desarrollo del sector emergente y la política del Perfeccionamiento Empresarial para minimizar la situación económica del país, el esquema financiero establecido, la influencia de fuerzas mayores y superar el deterioro progresivo de la técnica y el insuficiente conocimiento de proveedores (ofertas, precios, etc.).

Después de analizados los objetivos estratégicos para el año 2030, se llegó a la conclusión que los que guardan estrecha relación con el objetivo de la investigación son los siguientes:

- Implantar un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano que permita de forma eficaz y eficiente alcanzar niveles de productividad del trabajo planificados, su competitividad, con las condiciones que aseguren su protección laboral.
- Consolidar el Perfeccionamiento Empresarial con la implementación de la totalidad de los sistemas que abarca y la mejora constante de la eficiencia y eficacia en la gestión empresarial.

##### **Tarea 1: Análisis de procesos organizacionales**

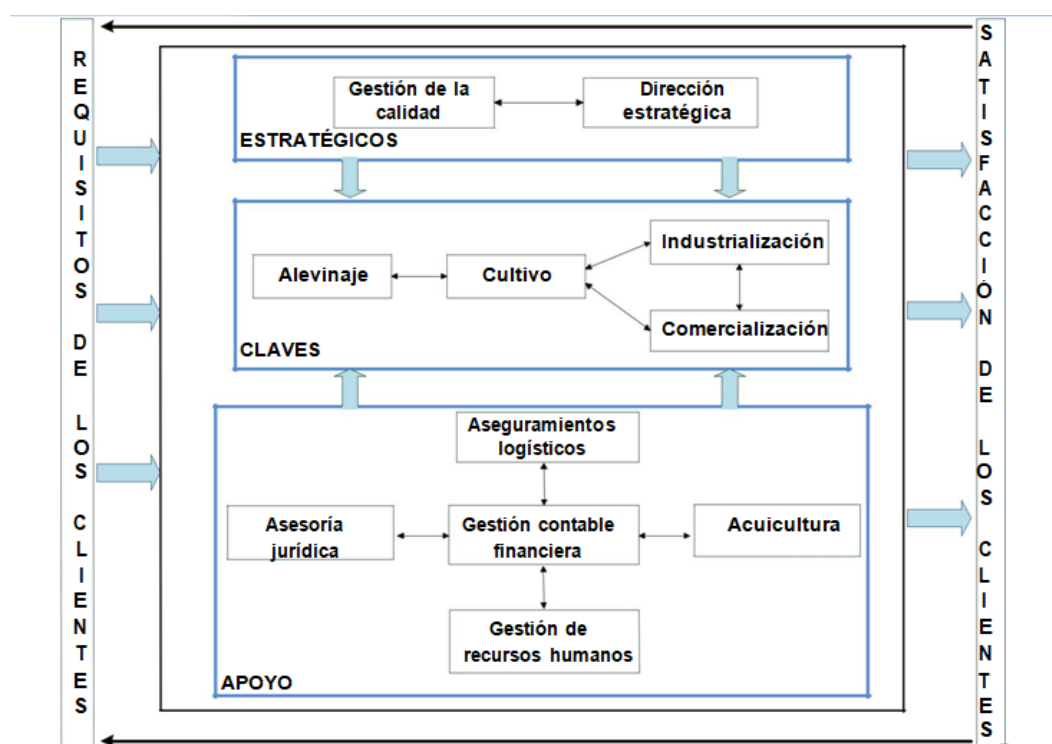


Para el correcto funcionamiento de la empresa se cuenta con un conjunto de procesos estratégicos, claves y de apoyo, los cuales se han relacionado en la tabla 3.6 y a continuación se muestra en la figura 3.2 el mapa estratégico de la organización.

**Tabla 3.6:** Clasificación de los procesos de PESCASPIR

Clasificación	Proceso
Estratégicos	Gestión de la calidad Dirección estratégica
Clave	Alevinaje Cultivo Industrialización Comercialización
Apoyo	Gestión contable financiera Aseguramiento logístico Gestión de recursos humanos Gestión de Asesoría jurídica.

**Fuente:** Elaboración Propia



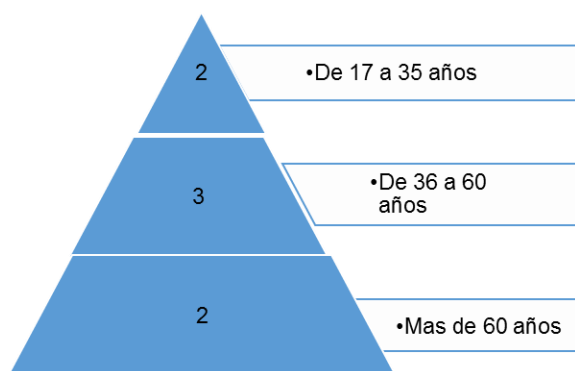
**Figura 3.2:** Mapa de procesos de PESCASPIR.

**Fuente:** elaboración propia.

Los procesos se relacionan entre sí para hacer funcionar la Empresa, no por individual sino como un todo, transformando las entradas en salidas.

## Paso 2: Análisis de la plantilla de la unidad objeto de estudio

Para el análisis de la plantilla de cargo se toma como muestra la Oficina Central específicamente el Departamento de Regulación y Control que tiene como objetivo fundamental lograr obtener formas de estimulación, motivación y superación que arrojen mayor rendimiento de la fuerza laboral y de esta forma afianzar el sistema de dirección de la fuerza de trabajo, el departamento cuenta con una plantilla aprobada de 9 trabajadores, de ellas se encuentran cubiertas 7 plazas, representando el 77.78 % del total de la plantilla, 5 son técnicos representando el 55.56%, 1 cuadro ejecutivo que representa el 11.11% y 1 operario con un 11.11%. Los grupos de edades se muestran a continuación:



**Figura 3.3:** Representatividad rango de edades Departamento Regulación y Control.

**Fuente:** Elaboración propia

## Paso 3: Determinación y Selección del equipo de trabajo

Para construir el equipo de trabajo utilizando el Método de Expertos propuesto por (Hurtado de Mendoza, 2003) se confeccionó una lista de personas que cumplen con los requisitos para ser expertos y además que estén dispuestos a aprender sobre lo relacionado con el tema, los datos de los candidatos se relacionan a continuación.

**Tabla 3.7:** Listado inicial de personas que cumplen los requisitos para ser expertos.

Código	Cargo
1	Director General
2	Director Contabilidad y Finanzas
3	Especialista en Gestión Económica "A" Esp. Principal
4	Director de Gestión Recursos Humanos
5	Especialista en Gestión Recursos Humanos "A"
6	Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo "A"

7	Especialista en Gestión Recursos Humanos "A"
8	Jefe Área Contabilidad
9	Especialista en Gestión Económica "A"
10	Contador

**Fuente:** Elaboración propia

Para la selección del número de expertos necesarios, se fijan los valores siguientes:

- Nivel de precisión deseado ( $d=0,1$ )
- Nivel de confianza (99%)
- Proporción estimada de errores de los expertos ( $p= 0.01$ )
- Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido (6,6564).

Finalmente se calcula el número de expertos necesarios:

$$M = \frac{k * p(1 - p)}{d^2} = \frac{6,6564 * 0,01(1 - 0,01)}{0,1^2} = 6,5898$$

Obteniéndose en el último paso el número de expertos necesarios con un valor de 6,5898 expertos, decidiéndose entonces trabajar con un total de siete expertos.

Teniendo en consideración este análisis se seleccionan aquellos con un mayor coeficiente de competencia, quedando conformado el equipo de trabajo para la investigación según se muestra en la tabla 3.8.

**Tabla 3.8:** Datos de los expertos seleccionados.

No.	Ocupación
1	Director General
2	Director Contabilidad y Finanzas
3	Director de Gestión Recursos Humanos
4	Especialista en Gestión Recursos Humanos "A"
5	Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo "A"
6	Especialista en Gestión Recursos Humanos "A"
7	Jefe Área Contabilidad

**Fuente:** Elaboración propia

### **Tarea 1: Aprobación por el consejo de dirección del equipo de trabajo**

Luego de determinado la cantidad de expertos necesarios se lleva la propuesta del equipo de trabajo al consejo de dirección de la Empresa para que el mismo sea aprobado y comenzar con el resto de la investigación. En dicha reunión se explica de la manera que fueron determinados los mismos y porque son estos los indicados para el estudio.

## **Tarea 2: Capacitación del equipo de trabajo**

Se realizaron seminarios y talleres con profesores de la universidad y trabajadores de vasta experiencias en el tema a trabajar. (Anexo 7)

### **Etapla II: Desarrollo del estudio**

#### **Paso 1: Evaluación de la Situación Actual**

A partir de la aplicación de técnicas participativas y de trabajo en grupo como la tormenta de ideas y entrevistas con la participación activa de directivos y trabajadores de la Empresa PESCASPIR, se realiza un análisis de la situación actual para la identificación de las fortalezas y debilidades en el orden interno y las amenazas y oportunidades en el orden externo tomando como referente la ya existente en la UEB, con el objetivo de construir una matriz DAFO para definir el cuadrante en el que se encuentra la entidad. En la tabla 3.10 se muestra la escala de relación utilizada en la misma.

A continuación, se muestran los factores internos y externos.

**Tabla 3.9:** Factores internos y externos de la matriz DAFO

<b>No.</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
1	La Empresa Pesquera de Sancti Spíritus implementa un sistema de gestión integrado según normas internacionales.	No existe un programa de promoción para los productos y servicios, por lo que existe poco posicionamiento de los productos.	El proceso de perfeccionamiento empresarial en el país.	Existencia de fenómenos climáticos adversos.
2	Existencia de una cartera de productos y servicios para el mercado	No se conocen las capacidades que tiene la competencia.	Existencia de proveedores.	Inestabilidad y calidad de los productos que suministran los proveedores.

	nacional y la exportación.			
3	Se cumplen los planes de producción y venta con tendencia al crecimiento, con capacidad acuícola e industrial.	Las acciones de capacitación vinculados a la actividad de comercialización son Insuficientes.	Política del partido y el gobierno hacia la producción de alimentos.	Desarrollo de los competidores.
4	Existencia de tres intangibles reconocidos (emblema, marca y lema comercial).	No se explota totalmente la cartera de productos y servicios.	Posibilidad de financiamiento que da el Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria para las inversiones.	Desaparición del mercado normado

**Tabla 3.10:** Escala de relación usada en la Matriz DAFO.

Escala	Relación
0	No hay relación
1	Débil
3	Media
6	Fuerte

**Tabla 3.11:** Matriz DAFO.

Matriz DAFO		Oportunidades					Amenazas					Total
		1	2	3	4	Subtotal	1	2	3	4	Subtotal	
Fortalezas	1	6	3	6	3	18	0	1	6	3	10	28
	2	3	6	6	3	18	0	0	3	1	4	22

	3	1	6	1	3	11	6	3	6	1	16	27
	4	0	2	0	2	4	0	0	1	0	1	5
Subtotal		10	17	13	11	<b>51</b>	6	4	16	5	<b>31</b>	<b>82</b>
Debilidades	1	0	1	0	0	1	0	0	2	0	2	3
	2	0	0	0	0	0	0	0	6	0	6	6
	3	0	0	0	1	1	0	0	2	0	2	3
	4	0	0	0	0	0	0	3	6	0	9	9
Subtotal		0	1	0	1	<b>2</b>	0	3	16	0	<b>19</b>	<b>21</b>
Total		10	18	13	12	<b>53</b>	6	7	32	5	<b>50</b>	<b>103</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 3.12:** Cuadrantes y estrategias de la Matriz DAFO.

Cuadrantes	Estrategia	Valores
1.Maxi Maxi	Estrategia Ofensiva: Intentar aprovechar al máximo las oportunidades	<b>51</b>
2.Maxi Mini	Estrategia Defensiva: Minimizar las amenazas apoyándose en las fortalezas	<b>31</b>
3.Mini Maxi	Estrategia Adaptativa: Reducir o eliminar las debilidades para aprovechar las oportunidades	<b>2</b>
4.Mini Mini	Estrategia de Supervivencia: Resistir sin tener que ceder para no perder posiciones	<b>21</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

El cruzamiento entre los factores internos y externos en la matriz se puede apreciar que la empresa se encuentra en el primer cuadrante denominado Maxi Maxi. La empresa deberá aplicar una estrategia ofensiva, esta estrategia consiste en intentar aprovechar al máximo las oportunidades.

### **Tarea 1: Análisis de los principales problemas que afectan la organización**

A partir de los criterios derivados de la tormenta de ideas realizada, se aplicó la técnica de balance de carga capacidad, teniendo en cuenta las características del puesto y las metas establecidas, según se muestra en la Tabla 3.13

**Tabla 3.13:** Balance de Carga Capacidad

<b>No.</b>	<b>Tareas Periódicas</b>	<b>Veces</b>	<b>Tiempo en horas</b>	<b>Tiempo Total en horas</b>
1.	Hace cumplir la aplicación correcta de los sistemas de pago	4	1	4
2.	Analiza las certificaciones para la correcta aplicación del sistema de pago	3	1	3
3.	Analiza las viabilidades de los sistemas de pago	3	1	3
4.	Realiza Recorridos por las Áreas para el análisis del aprovechamiento de la Jornada Laboral	8	2	16
5.	Participa en los Estudios que se realicen en organización del Trabajo	4	1	4
6.	Confecciona y Actualiza los Datos de Control de Nominas	6	2	12
7.	Confecciona y revisa el Programa de Vacaciones del Año	8	2	16
8.	Actualiza la tarjeta SNS 2.25 y SNC 1.25	3	4	12
9.	Actualizar Expediente Laboral de baja.	2	1	2
10.	Trabajar con los expedientes laborales	8	3	24

11.	Controla y revisa los registros de asistencia	24	1.5	36
	<b>Tareas Eventuales</b>			
1	Seminarios, cursos, videos, otros en la Empresa	1	8	8
	Total			140.00
	<b>Imprevistas</b>			14.00
1.	Reuniones con el Órgano de Trabajo, etc.			10%
	Total			154.00

**Fuente:** Elaboración propia

El resultado de las observaciones arrojó una carga de trabajo de 154.00 horas/mes para el Técnico en Gestión de Recursos Humanos.

Con una primera aproximación nos acercamos al problema fundamental: la ausencia de un perfil de cargo por competencias, donde no exista distinción de técnicos. Este problema es considerado el efecto en el diagrama causa- efecto, al cual se le detectaron las causas y subcausas en búsqueda de mejores soluciones, (Ver Anexo 8).

### **Paso 2: Descripción física y tecnológica del puesto de trabajo**

Para la descripción de los puestos de trabajo se utiliza como referente el calificador común de cargos técnicos, el cual relaciona las tareas a desempeñar por el trabajador que ocupe el mencionado cargo.

Técnico en Gestión de Recursos Humanos (recursos laborales)

Grupo: XVI

Nivel de utilización: en todas las entidades

Funciones o tareas principales:

- Realiza estudios de Organización del Trabajo, Empleo, Capacitación, Seguridad y Salud , Cuadros, vinculados al cumplimiento de los objetivos estratégicos a su nivel; Evalúa el comportamiento del sistema salarial y de estimulación vigente en las entidades, formula propuestas de modificación; Analiza los procesos de producción o servicios, participa en el diseño de puestos y normas de trabajo, controla y evalúa económicamente su resultado; elabora recomendaciones;



propone y participa en la aplicación de medidas técnicas y organizativas y en la determinación de la complejidad de puestos de trabajo;

- Realiza estudios y elabora recomendaciones sobre funciones, estructuras y plantillas, en su entidad; evalúa la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación, entre otros aspectos, propone medidas y elabora informes sobre su resultado;
- Planifica, organiza, controla y ejecuta las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad, rama o sector según lo normado al respecto;
- Elabora proyectos de planes de capacitación para los trabajadores de la entidad;
- Elabora propuestas y ejecuta los programas de selección de la fuerza de trabajo de su entidad; recibe, tramita y registra, según lo establecido, todo lo concerniente a invalidez temporal, casos de invalidez parcial o total y pensión por edad o por muerte, a su nivel;
- Elabora propuestas y controla el cumplimiento de los planes de estudio y programas de calificación y recalificación;
- Realiza inspecciones para comprobar la correcta aplicación, en la entidad, de la legislación vigente aprobada sobre la actividad laboral; elabora informe de resultados y proyectos de medidas a aplicar;
- Estudia los aspectos sociológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo, las características del proceso de formación y consolidación del colectivo laboral;
- Propone las cifras en relación con la superación, promoción, evaluación y desarrollo de los trabajadores y cuadros;
- Adapta los lineamientos generales del programa de cuadros, a su entidad;
- Orienta y ejerce supervisión sobre el cumplimiento de los programas de desarrollo de cuadros; aplica los criterios sobre composición y características de la cantera y reserva de cuadros, selección y preparación de sus integrantes y demás subsistemas establecidos; participa en tareas de investigación, inspección y control, sobre la gestión de recursos humanos que se realicen en la entidad;
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Requisitos de conocimientos: Graduado de Nivel Superior con entrenamiento en el puesto de trabajo.

### **Tarea 1: Análisis del puesto de trabajo.**

La Empresa en su convenio colectivo de trabajo, tiene aprobada una jornada laboral diaria de 9 horas de lunes a jueves que equivalen a 540 minutos al día, y 8 horas los viernes que equivale a 480 minutos al día.

Para el estudio de la jornada laboral en el cargo especialista “A” en gestión de los recursos humanos, se toman aleatoriamente 3 días de muestra y se utilizó la fotografía detallada individual como técnica continua de estudios de tiempos de trabajo. Se prepararon todos los modelajes previstos en la realización del estudio y se le explicó al jefe de departamento de recursos humanos y al trabajador que su trabajo iba a ser estudiado y registrado el tiempo de cada una de las actividades que se realizarían en esos días, se les mostró el cronograma de trabajo el cual fue aprobado con anterioridad por el consejo de dirección de la Empresa, a continuación, se muestra en la tabla 3.13 el cronograma para la realización de los estudios de tiempo.

**Tabla 3.14:** Cronograma de estudios de tiempo.

<b>Cargo: Técnico en Gestión de los Recursos Humanos</b>		
<b>Días</b>	<b>Horas de duración</b>	<b>Normador</b>
6 de agosto	540 min	Patricia Cantero Gómez
7 de agosto	540 min	Patricia Cantero Gómez
8 de agosto	540min	Patricia Cantero Gómez

**Fuente:** Elaboración propia

La observación del tiempo se realizó sobre relaciones cordiales de trabajo y se utilizó un cronómetro que midiera la duración del tiempo por cada actividad. La descripción de las actividades se muestra en el Anexo 9. Modelo 1. (Fotografía detallada individual).

A continuación, se muestra un resumen de los tiempos normados durante los 3 días

**Tabla 3.15:** Resumen de tiempos normados.

<b>Categoría</b>	<b>Día 1</b>	<b>Día 2</b>	<b>Día 3</b>
TPC	35min	45min	45min

TO	440min	395min	430min
TDNP	30min	25min	30min
TTNR	-	20min	-
TIDO	35min	55min	35min

**Fuente:** Elaboración propia

Para demostrar si la cantidad de días muestreados, utilizando la técnica de la fotografía detallada individual, son suficientes, se asumió un nivel de confianza del 95% y una precisión de  $\pm 5$  de las observaciones, teniendo en cuenta el valor medio de elementos medidos por 3 observaciones iniciales (X) y el rango de la muestra inicial (R). Seguidamente, se muestra el cálculo realizado de las observaciones al puesto. Seguidamente, se muestra el cálculo realizado de las observaciones al puesto.

**Tabla 3.16.** Muestra de los tiempos de trabajo.

Día	Tiempo Observación (min)	Tiempo Trabajo (min)	Tiempo Interrupción (min)
1	540	440	30
2	540	395	25
3	540	430	30

**Fuente:** Elaboración propia

$$\sum x = 475 + 440 + 475 = 1390$$

$$X = \sum x / n = 1390 / 3 = 463.33$$

$$R = TTR \text{ máx.} - TTR \text{ mín.} = 475 - 440 = 35$$

$$N = 560 * R^2 / X^2 = 560 * (225 / 211600) \approx 3 \text{ observaciones.}$$

Por tanto, N, que es el número de observaciones, indica que para cumplir el nivel de confianza y precisión fijada es necesario hacer tres o más observaciones por día, por lo tanto, la autora de la presente investigación decide elegir los tres días de observaciones realizadas.

$$AJL = \frac{TTR + TIRTO + TDNP}{JL} \times 100 = \frac{463.33 + 28.33}{540} \times 100 = \frac{491.66}{540} \times 100 = 91\%$$

**Cálculo del gasto energético y la carga de trabajo físico de la actividad limitante.**

**Tabla 3.17:** Datos de la Prueba del Escalón

Técnico	Peso (kg)	Sexo	Edad	17 veces/min	26 veces/min	34 veces/min
1	60	F	28	144	156	164

**Fuente:** Elaboración propia

Según los datos de la tabla anterior se procede a calcular la frecuencia cardiaca máxima (FCmáx), la frecuencia cardiaca de referencia (FCref), el volumen de oxígeno máximo (VO2 máx.) y la carga de trabajo físico para cada operario (CTF). Los volúmenes de oxígeno se estimaron a partir de la tabla para estimar el valor de la CTF.

FCmáx= 220-Edad

FCref= 65% (FCmáx)

VO2 máx. = VO2 \* Factor de Corrección

CTF = 30% VO2máx

**Tabla 3.18:** Resultados de la Prueba del Escalón

Técnico	Edad	FC Máx.	FC Ref.	VO2 Máx.	Factor Corrección	VO2lo/min	CTF
1	28	192	124.8	1,69	1,00	1,69	50,7%

**Tabla 3.19:** Datos para el cálculo del gasto energético

Actividad	Acciones	Tipos de movimientos	Postura	Duración(min)
1	Trabajo con la computadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extensión de brazos</li> </ul>	Sentado	70
2	Trabajo con expedientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Semi flexión de la nuca</li> <li>Tensión de los dedos</li> <li>Flexión de los brazos</li> </ul>	Sentado	120
3	Actualiza documentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Semi flexión de la nuca</li> <li>Tensión de los dedos</li> <li>Flexión de los brazos</li> </ul>	Sentado	90

**GE (Gasto energético) = Metabolismo Basal + Postura + Tipo de Trabajo**

Dónde: N° de veces = (JL (Jornada laboral) – 30) / Tc

Tc = 280 min

Nº de veces  $\approx 2$

**Tabla 3.20:** Resultados del cálculo del gasto energético

Actividad	Duración (min)	Nº veces	Duración Total	GE Actividad	GE Total
1	70	2	140	1.8009kcal/min	252.126
2	120	2	240	1.7487kcal/min	419.688
3	90	2	180	1.7226kcal/min	310.068

$$\sum GE_{total} = 981.88$$

GEP (Gasto energético ponderado) = (GET + GED (Gasto Energético del descanso)) / JL

$$GEP=1.82$$

Luego de realizada la prueba, se pudo apreciar que el técnico en gestión de los recursos humanos puede desempeñar la actividad ya que el gasto energético que presenta es menor que la capacidad de trabajo física requerida en la actividad.

### **Etapla III: Valoración de la propuesta del perfil de cargo por competencias para el cargo de técnico en Gestión de los Recursos Humanos.**

En este epígrafe se realiza la valoración mediante el empleo de expertos, se toma la misma muestra utilizada en el método (Hurtado de Mendoza Fernández, 2003) aplicado anteriormente. En el anexo 12 se muestra los resultados.

#### **Paso 1: Propuesta para diseñar un perfil de cargo.**

Para la propuesta se toma como referencia el propuesto por Cuesta Santos (2021), el cual propone un modelo pertinente; el mismo especifica las tareas y funciones resultantes de las técnicas y los instrumentos aplicados durante la investigación, así como otros elementos obligatorios que brindan la información necesaria y los requisitos para la selección y el reclutamiento del trabajador que opta por el cargo.

#### **Tarea 1: Describir las tareas y funciones para el cargo a diseñar.**

El perteneciente al área de Regulación y Control como función principal: apoya en la gestión integral de los recursos humanos, garantizando el cumplimiento de políticas y procedimientos que favorezcan el desarrollo y bienestar del personal. Dentro de sus funciones específicas tiene concebido:

- Realiza cálculo de pensiones, certificados médicos, movilizaciones militares. Analiza la base imponible de la seguridad social.
- Contrata personal según lo legislado en el Código de Trabajo y el procedimiento documentado de selección e integración
- Determina y analiza la utilización del fondo de tiempo a partir del análisis periódico y el efecto económico del índice de ausentismo.
- Determina y revisa semanalmente las plantillas de cargo y calcula el promedio de trabajadores. Propone medidas
- Hace el análisis de las interrupciones, sus causas y el efecto económico de las mismas
- Realiza los estudios de Organización del Trabajo,
- Diseña sistemas de pago con arreglo al trabajo según la legislación vigente, y elabora nuevas propuestas a la dirección de la entidad;
- Analiza los procesos de producción o servicios, diseña puestos de trabajo,
- Diseña, determina y revisa las normas de trabajo
- Estudia y analiza los aspectos socio psicológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo;
- Planifica, organiza y ejecuta las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad;
- Elabora los planes de capacitación del personal;
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.
- Elabora y revisa las pre nóminas de pago.

**Paso 2: Elaborar el perfil de cargo por competencias para el Técnico en GRH, como documento legal de la organización.**

En reunión con el Consejo de Dirección ampliado se da a conocer el perfil de cargo por competencia, quedando aprobado para el puesto analizado perteneciente al área de Regulación y Control. Anexo 10

**Tarea 1: Valoración de la propuesta mediante el empleo del método multicriterio. (Anexo 12)**

Se toma como referencia el número de expertos calculado por el método (Hurtado de Mendoza Fernández, 2003) aplicado anteriormente.

Se aplica un cuestionario (Anexo11) que forma parte de una investigación que está dirigida al desarrollo de un “Procedimiento para el estudio de una propuesta de perfil de cargo por competencia para el Técnico en Gestión de los Recursos Humanos” del área de Regulación y Control. Por cuanto, se le solicita evaluar cada uno de los indicadores que se le presentarán en la tabla de la sección I, colocando el número en la casilla correspondiente y teniendo en cuenta para ello las categorías siguientes:

**5:** Totalmente (T); **4:** En buena medida (BM); **3:** En alguna medida (AM); **2:** En poca medida (PM); **1:** En ninguna medida (NM).

Como resultado se obtiene el consenso entre los expertos, por lo que el perfil de cargo por competencias propuesto, puede ser utilizado para el cargo de Técnico en GRH.

## **CONCLUSIONES**

En el desarrollo de esta investigación fundamentada en los aspectos teóricos conceptuales presentados, la propuesta de un procedimiento y su validación en la Empresa PESCASPIR de Sancti Spíritus, permiten llegar a las conclusiones siguientes:

1. El análisis de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la investigación admiten que las valoraciones relacionadas con los perfiles de cargo respaldan el proceso de la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa PESCASPIR de Sancti Spíritus.
2. Se da cumplimiento al objetivo general planteado en la investigación, pues se aplica un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias para el Técnico en Gestión de los Recursos Humanos con vistas mejorar el Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.
3. La propuesta del procedimiento permitió detectar deficiencias en la organización del trabajo, y diseñar un perfil de cargo común y sin distinciones del Técnico en Gestión de los Recursos Humanos del área de Regulación y Control.
4. Se muestra que es posible el diseño de perfiles de cargo por competencias a partir de estudios y técnicas ingenieriles aplicadas, que contribuya al desarrollo y mejoramiento continuo de la empresa estatal cubana.



## **RECOMENDACIONES**

Basado en los resultados obtenidos y en las conclusiones de la investigación, se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Continuar perfeccionando el perfil de cargo diseñado a partir de los estudios del trabajo y tener en cuenta su rediseño en caso necesario.
2. Ampliar el alcance de la investigación con la finalidad de abarcar la totalidad de las áreas.
3. Dar a conocer los resultados del estudio realizado al resto de las UEB de la entidad por su carácter prospectivo.

## Bibliografía

1. Alcalá, M., Gómez, D., & Santana, N. (2013). Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano. *Monografía para optar el título de Administrador de Empresas, Universidad EAN Programa de Administración de Empresas a Distancia Bogotá, DC.*
2. Aleixandre, E. (2021a). Gestión de Recursos Humanos: Una pieza clave. <https://www.endalia.com/news/claves-gestion-recursos-humanos>.
3. Aleixandre, E. (2021b, julio 23). *Gestión de Recursos Humanos: Qué es, funciones y objetivos*. <https://www.endalia.com/news/claves-gestion-recursos-humanos/>
4. Ali, A. (2019). *GACETA OFICIAL-DE LA REPÚBLICA DE CUBA MINISTERIO DE JUSTICIA*.
5. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL RECURSO HUMANO. (2012, julio 3). *Federicogalvis's Blog*. <https://federicogalvis.wordpress.com/antecedentes-historicos-del-recurso-humano/>
6. Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
7. Céron Á, D. B. (2020). *Céron, Á. D. B. (2020). Eficacia y eficiencia en... - Google Académico*.
8. Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. *Ecuador: La Caracola Editores*.
9. Chiavenato, I. (2007). *Teoría de la Administración*. Bogotá: McGraw-Hill/Interamericana, SA.
10. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.
11. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
12. Chiavenato, I. (2017). *Administración recursos humanos. Decima Edición México: Editorial McGraw-Hill*.
13. CONSEJO. (2021, mayo 7). *Decreto Ley 34 de 2021 de Consejo de Estado [Text]*. Gaceta Oficial. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-34-de-2021-de-consejo-de-estado>

14. Cornejo-Aparicio, V., & Flores-Silva, S. (2020). Modelo para el diseño organizacional basado en cualidades. *Revista Ibérica de sistemas e tecnologías de informacao*, E27, 733-750.
15. Crespo, M. (2020). Crespo, S. A., Macías, A. M., & Borrego, Y. F. G.... - Google Académico.
16. Cuesta, A. (2000). Gestión de competencias y compensación laboral. *La Habana: Versión digital*.
17. Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da. Edición, Revisada y Ampliada. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
18. Despaigne Mustelier, T., Vargas Fernández, T., Despaigne Mustelier, T., & Vargas Fernández, T. (2023). Procedimiento para la determinación de perfiles de cargos por competencias en una empresa pesquera. *Cooperativismo y Desarrollo*, 11(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2310-340X20230003000005&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2310-340X20230003000005&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
19. Díaz Otero, A. (2021). *Procedimiento para el diseño de perfiles por competencias de los puestos de trabajo en la Empresa Agropecuaria Militar Matanzas*. [PhD Thesis]. Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales.
20. *Empresa Estatal y el Decreto 87: Sin camisas de fuerzas para establecer salarios y la organización laboral - Cubadebate*. (2023, septiembre 29). Cubadebate - Cubadebate, Por la Verdad y las Ideas. <http://www.cubadebate.cu/especiales/2023/09/29/empresa-estatal-y-el-decreto-87-sin-camisas-de-fuerzas-para-establecer-salarios-y-la-organizacion-laboral/>
21. Equipo, M. (2007). *El criterio de expertos. Reflexiones sobre su empleo en la investigación. Conferencia Especializada ofrecida en el marco del Programa Doctoral en Ciencias de la Cultura Física* [Conferencia Especializada ofrecida en el marco del Programa Doctoral en Ciencias de la Cultura Física].
22. Fernández Cisneros, J. (2016). *LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL ÉXITO EMPRESARIAL Y LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS EN GOOGLE*.

23. Florez Fernández, A. E., & Espinoza Goicochea, J. (2020). *Implementación de un perfil para el cargo de Jefe de la Oficina de Disciplina de la Inspectoría General PNP*.
24. Gavilanes, A. (2011). *El levantamiento e implementación de perfiles de cargos por competencias, a fin de mejorar el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Bopp del Ecuador SA*. Obtenido de Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu> ....
25. Gil, M. (2022). *Gil Monzón, Y. (2022). Elaboración de los perfiles...* - Google Académico.
26. González, L. (2008). El perfeccionamiento de la organización del trabajo: Una tarea impostergable. *Cuba Siglo XXI*.
27. González Veloso, M. (2022). *Procedimiento para diseñar un perfil de cargo en la UEB "Angel Montejo" de Sancti Spíritus* [PhD Thesis]. Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez.
28. Hernández, E. P., Henriquez, L. Z., & López, R. M. G. (2021). PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES EN LA SUCURSAL TRANSTUR LAS TUNAS: PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES. *Didáctica y Educación* ISSN 2224-2643, 12(6), 205-218.  
<http://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/gateway/plugin/publdResolver/ark:/54724/DDE.v12i6.1297>
29. Hurtado de Mendoza Fernández, S. (2003). Criterio de expertos. *Su procesamiento a través del método Delphy*. *Histodidáctica*. Obtenido de: <http://www.ub.edu/histodidactica/index.php>.
30. JOSÉ, M., & CARLOS, J. (s. f.). *Lissabet Rviero J (1998)*.
31. Licea, M. E. B., Ferreiro, G. Y. R., & Rivas, R. E. J. (2023). Procedimiento para el diseño de perfiles por competencias en el área de Recursos Humanos de la Universidad de Las Tunas. *Opuntia Brava*, 15(4), 82-94.
32. López, A. H. (2019). *Análisis y Diseño de puesto de trabajo para el subproceso Servicio de Tesorería en la ONAT Matanzas*. Diplomado), Universidad de Matanzas" Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.

33. Mantulak, J. M. (2014). *Gestión estratégica de los recursos tecnológicos en pequeños aserraderos. Caso misiones, Argentina* [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas].
34. Martínez-Sotolongo, Y., Cuesta-Santos, A., & Valdés-Pérez, A. (2023). Tecnología de valuación de puestos en Medsol para la implementación del Decreto 87/2023. *Ingeniería Industrial*, 44(3), 126-146.
35. Michalus, M. (2011). *Modelo alternativo de cooperación flexible de PyMEs orientado al desarrollo local de municipios y micro-regiones* [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas].
36. ministros. (2023, junio 2). *Decreto 87 de 2023 de Consejo de Ministros* [Text]. Gaceta Oficial. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-87-de-2023-de-consejo-de-ministros>
37. Montoya, G. B. (2023). 32. MONTTOYA, G. B. (2023). *Procedimiento para el...* - Google Académico.
38. MONTTOYA, G. B. (2023). Procedimiento para el diseño de perfiles de cargo por competencias en la Empresa Laboratorio Farmacéutico: Procedure for the design of job profiles by competencies in the Pharmaceutical Laboratory Company. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 14, 50-71.
39. Montufar Soncco, E. (2022). *El perfil de puesto y el desempeño laboral del personal de la Unidad Ejecutora 408 Hospital de Espinar, 2021*.
40. Moreno, J. E., & Marcaccio, A. (2014). PERFILES PROFESIONALES Y VALORES RELATIVOS AL TRABAJO. *Ciencias Psicológicas*, 8(2), 129-138.
41. Palma, R. J. C., Merizalde, C. K. B., & Flores, F. M. F. (2018). Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001: 2015. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 2(1), 625-644.
42. PCC, 2021. (2021). Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=28054>
43. Peñaranda, H. C. (2019). *Metodologías de evaluación utilizadas para la aplicación de Perfiles Ocupacionales*.
44. Peraza-Hernández, M., Piñero-Rodríguez, A., Peraza-Hernández, M., & Piñero-Rodríguez, A. (2022). Diagnóstico para el diseño de perfiles de competencias de cargos de cuadros. *Ingeniería Industrial*, 43, 125-137.

45. Pereira Barbosa, Y. Y. (2022). *Procesos de perfil de cargo, reclutamiento y selección*.
46. Pereira, F., Gutiérrez, S. P., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(6), 69-105.
47. Pereira, M. G., Huertas, P. L., & Ávila, S. B. (2008). Propuesta de un escenario para la difusión del software de código abierto en el año 2010. *Investigaciones Europeas de dirección y Economía de la Empresa*, 14(1), 197-210.
48. *Que es un Procedimiento*. (2023). <https://es.linkedin.com/pulse/que-es-un-procedimiento-jose-abel-brevis-gallardo-n5zye>
49. Ramírez, L., & Toledo, A. (2001). *Algunas consideraciones acerca del método de evaluación utilizando el criterio de expertos*. Blas Roca Calderío.
50. Restrepo Mora, S., & Niño Castrillón, V. (2022). *Modelo de gestión del talento humano en empresas textiles de la ciudad de Medellín*.
51. Restrepo Peralta, D. A., & Pipicano Cifuentes, R. D. (2021). *Diseño de tres perfiles de cargo en la empresa JDM Restrepo Ingeniería SAS*.
52. Rivera-Garcia, L. M. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(12), 58-71.
53. RODRÍGUEZ, J. M. S., & Gutiérrez, J. N. M. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Alpha Centauri*, 1, 26-43.
54. Santos, A. C. (2005a). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. Editorial Félix Varela.
55. Santos, A. C. (2005b). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. Editorial Félix Varela.
56. Torres-Flórez, D., Godoy-González, B., & Gallardo-Lichaá, N. (2019). Procesos de reclutamiento y selección en organizaciones de salud: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo gerencial*, 11(1), 60-78.

57. Triana, T. (2002). *Triana, M. S. F. (2002). Recursos humanos en las... - Google Académico.*
58. Werther J, W. B. (1995). *Werther J, W. B., & Davis, K. (1995). Administración... - Google Académico.*

## Anexos

### Anexo 1: Análisis de los procedimientos consultados

Autores Consultados	Criterios Consultados				
	Planeación Estratégica de la organización	Determinación y Selección del equipo de trabajo	Evaluación de la situación actual	Análisis del puesto de trabajo	Descripción física y tecnológica del puesto de trabajo
Montoya (2023)		X			
Despaigne Mustelier and Vargas Fernandez (2023)		X			
Díaz Otero (2021)		X		X	
Licea Ferreiro et. al. (2023)		X			
Crespo, Macias et.al.(2020)	X	X			

### Anexo 2: Tablas para estimar el valor de la CTF según la prueba del escalón.

#### PRIMERA CARGA (17 VECES/MINUTO)

Sexo	FRECUENCIA CARDIACA SUBMAXIMA (pul/min.)															
Hombre	92	96	100	104	108	112	116	120	124	128	132	136	140	144	148	
Mujer	100	104	108	112	116	120	124	128	132	136	140	144	148	152	156	
Peso (Kg.)	CONSUMO MAXIMO DE OXIGENO (L/min.) VO2 máx.															VO2 Submáx. L/min.



40-44	3 7 0	310	270	240	210	195	180	165	155	140	132	125	118	112	106	068
45-49	4 0 0	340	290	260	230	215	198	180	168	157	146	138	132	125	118	072
50-54	4 1 9	360	310	285	250	230	210	195	180	169	157	149	141	134	128	077
55-59	4 4 6	390	330	301	268	245	225	209	193	180	168	158	152	144	136	082
60-64	4 7 3	397	349	320	286	260	240	220	205	190	178	169	160	153	145	087
65-69	5 0 0	419	370	335	300	278	253	233	217	203	189	178	170	161	154	092
70-74	5 2 2	438	390	350	316	290	270	248	228	214	199	188	179	171	162	096
75-79	5 4 9	460	401	369	330	305	282	260	240	226	210	199	189	180	172	101
80-84	5 7 7	483	421	385	341	320	296	275	252	235	219	208	198	188	178	106
85-89	6 0 0	506	441	392	360	332	310	288	267	249	232	219	209	198	188	111
90-94	-	529	460	409	375	343	323	300	279	259	241	228	218	207	197	116
95-99	-	547	476	423	390	359	333	311	289	270	251	238	227	216	205	120
100-104	-	570	496	441	386	370	342	322	300	280	260	248	235	223	213	125
105-109	-	593	517	459	401	389	359	333	312	292	275	259	247	234	222	130

110-114	-	-	536	476	417	400	369	341	321	301	281	268	253	241	228	135
---------	---	---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

## SEGUNDA CARGA (26 VECES/MINUTO)

Sexo	FRECUENCIA CARDIACA SUBMAXIMA (pul/min.)															
Hombre	112	116	120	124	128	132	136	140	144	148	152	156	160	164	168	
Mujer	120	124	128	132	136	140	144	148	152	156	160	164	168	172	176	
Peso (Kg.)	CONSUMO MAXIMO DE OXIGENO (L/min.) VO2 máx.															VO2 Submáx. L/min.
40-44	326	303	280	259	240	225	213	203	193	184	175	167	160	154	148	108
45-49	431	321	299	277	258	240	227	217	207	195	186	178	172	164	158	115
50-54	361	337	316	293	274	255	240	229	218	208	198	189	182	175	168	122
55-59	389	359	335	313	294	275	258	247	233	222	212	203	196	188	180	130
60-64	416	375	348	328	308	288	270	258	245	233	221	213	205	197	188	137
65-69	437	398	366	339	322	302	286	272	258	246	233	223	213	208	199	144
70-74	458	424	380	354	333	315	298	285	270	257	244	233	225	213	208	151
75-79	483	446	415	370	348	328	311	299	284	270	257	246	237	227	218	159
80-84	504	466	433	389	361	339	324	310	297	281	268	256	247	237	227	166
85-89	525	485	452	416	376	351	334	322	308	292	279	267	257	247	247	173
90-94	547	505	470	433	403	377	358	342	325	307	297	280	270	257	247	180
95-99	571	527	491	452	421	393	374	357	339	320	310	292	282	268	258	188
100-104	592	547	509	469	437	408	388	370	352	332	321	303	292	278	267	195
105-109	-	588	520	479	446	416	396	378	359	339	328	309	298	284	273	199
110-114	-	586	546	503	468	437	416	397	377	356	344	325	313	298	286	209

## TERCERA CARGA (34 VECES/MINUTO)

Sexo	FRECUENCIA CARDIACA SUBMAXIMA (pul/min.)																
Hombre	120	124	128	132	136	140	144	148	152	156	160	164	168	172	176		
Mujer	128	132	136	140	144	148	152	156	160	164	166	172	176	180	184		
Peso (Kg.)	CONSUMO MAXIMO DE OXIGENO (L/min.)																VO2
	VO2 máx.																Submáx.
																	x.
																	L/min.

40-44	365	340	322	301	285	272	258	246	233	224	216	208	199	191	184	144
45-49	388	359	337	319	301	289	274	260	248	237	228	219	210	202	197	153
50-54	411	378	351	333	318	303	289	275	261	250	240	230	222	210	203	162
55-59	436	400	370	350	331	320	306	290	277	265	254	243	234	225	218	172
60-64	459	417	405	378	358	342	324	305	293	281	271	261	250	240	231	181
65-69	482	448	425	397	376	359	340	324	307	295	285	274	262	252	243	189
70-74	504	470	445	416	394	376	356	340	322	305	298	287	275	264	254	199
75-79	530	493	464	437	414	395	374	357	338	325	313	302	289	277	267	209
80-84	552	515	487	456	431	412	390	372	353	339	327	315	301	289	278	218
85-89	575	536	507	474	449	429	407	388	367	353	340	328	314	301	290	227
90-94	598	557	528	493	467	446	423	403	382	367	354	341	326	313	301	236
95-99	-	581	550	514	487	465	441	420	398	383	369	355	340	326	314	246
100-104	-	600	570	533	505	482	457	436	413	396	382	368	352	338	326	255
105-109	-	-	590	552	522	499	473	451	427	411	396	381	365	350	337	264
110-114	-	-	-	571	540	516	489	466	442	425	410	394	377	362	349	273

**Nota:** Los valores de consumo máximo y submáximo de oxígeno deben dividirse entre 100 para expresarlos en litros por minuto.

**Anexo 3:** Tabla de Factor de corrección según la edad (en años).

FACTOR DE CORRECCIÓN	
Edad	VO <sub>2</sub> máx
17-30	1,00
31-35	0,99
36-40	0,94
41-45	0,89
46-50	0,85
51-55	0,80
56-60	0,76
61-65	0,71
66-70	0,67
71-75	0,62
76-80	0,58

**Anexo 4:** Tablas de valores estándares para estimar el gasto energético.

**Tabla A Datos de la persona típica.**

Datos	Masculino	Femenino
Altura del cuerpo, en metros	1,7	1,6
Peso del cuerpo, en Kg.	70	60
Superficie del cuerpo, en m <sup>2</sup>	1,8	1,6
Edad, en años	35	35
Valores de metabolismo basal, en W/m <sup>2</sup>	44	41

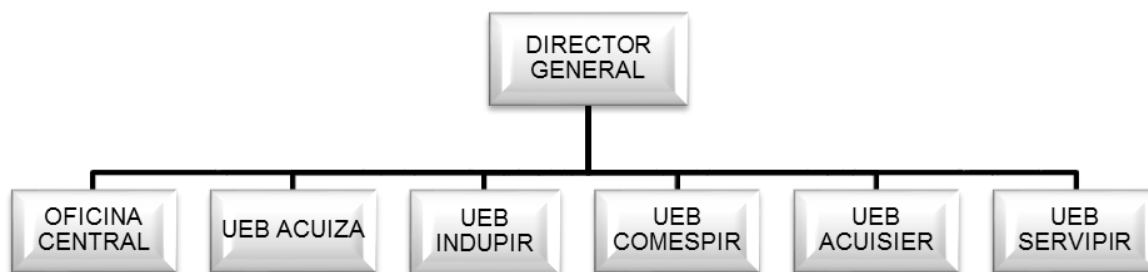
**Tabla B Valores de metabolismo según la postura del cuerpo, excluyendo el metabolismo basal.**

Postura del cuerpo	Metabolismo (w/m <sup>2</sup> )
Sentado	10
Arrodillado	20
Agachado	20
Parado	25
Parado en atención	30

**Tabla C Valores de metabolismo para diferentes tipos de trabajo excluyendo el metabolismo basal.**

Tipo de trabajo	Valores de metabolismo (w/m <sup>2</sup> )	
	Valor medio	Rango
<b>Trabajo manual</b>		
Ligero	15	< 20
Moderado	30	20 a 35
Pesado	40	> 35
<b>Trabajo con un brazo</b>		
Ligero	35	< 45
Moderado	55	45 a 65
Pesado	75	> 65
<b>Trabajo con dos brazos</b>		
Ligero	65	< 75
Moderado	85	75 a 95
Pesado	105	> 95
<b>Trabajo con el tronco</b>		
Ligero	125	< 155
Moderado	190	155 a 230
Pesado	280	230 a 330
Muy pesado	390	> 330

## Anexo 5: Organigrama General de la Entidad



## Anexo 6: Método de Experto

Encuesta 1. Marque con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema.

Escala Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1								x		
2									x	
3							x			
4										x
5									x	x
6										
7										x
8						x				
9					x					
10			x							

2. Marque con una X, el nivel que usted cree que corresponda a cada uno de los aspectos reflejados en la tabla siguiente.

**Experto 1**

<b>Fuentes de argumentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas		X	
Cursos de actualización		X	

**Experto 2**

<b>Fuentes de argumentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas		X	
Cursos de actualización		X	

**Experto 3**

<b>Fuentes de argumentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba	X		
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas		X	
Cursos de actualización		X	

**Experto 4**

<b>Fuentes de argumentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Estudios teóricos realizados	X		

Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba	X		
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas		X	
Cursos de actualización		X	

### Experto 5

<b>Fuentes de argumentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba	X		
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas		X	
Cursos de actualización		X	

### Experto 6

<b>Fuentes de argumentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba	X		
Conocimientos de trabajo en el extranjero			X
Consultas bibliográficas		X	
Cursos de actualización		X	

### Experto 7

<b>Fuentes de argumentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero			X
Consultas bibliográficas		X	

Cursos de actualización		X	
-------------------------	--	---	--

### Experto 8

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas			X
Cursos de actualización			X

### Experto 9

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero			X
Consultas bibliográficas			X
Cursos de actualización			X

### Experto 10

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero			X
Consultas bibliográficas			X
Cursos de actualización			X



3. Resultados coeficiente de conocimiento o información de los expertos:

Expertos	Coeficiente Kcj
1.	0.8
2.	0.9
3.	0.7
4.	1
5.	1
6.	0.9
7.	1
8.	0.6
9.	0.5
10.	0.3

4. Resultados coeficiente de argumentación de los expertos.

**Experto 1**

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27		
Experiencia obtenida	0.24		
Conocimientos de trabajos en Cuba		0.1	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		0.06	
Consultas bibliográficas		0.07	
Cursos de actualización		0.14	

$$ka1 = \sum (0.27 + 0.24 + 0.1 + 0.06 + 0.07 + 0.14) = 0.88$$

**Experto 2**

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27		
Experiencia obtenida	0.24		

Conocimientos de trabajos en Cuba		0.1	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		0.06	
Consultas bibliográficas		0.07	
Cursos de actualización		0.14	

$$ka2 = \sum (0.27 + 0.24 + 0.1 + 0.06 + 0.07 + 0.14) = 0.88$$

### Experto 3

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27		
Experiencia obtenida	0.24		
Conocimientos de trabajos en Cuba	0.14		
Conocimientos de trabajo en el extranjero		0.06	
Consultas bibliográficas		0.07	
Cursos de actualización		0.14	

$$ka3 = \sum (0.27 + 0.24 + 0.14 + 0.06 + 0.07 + 0.14) = 0.92$$

### Experto 4

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27		
Experiencia obtenida	0.24		
Conocimientos de trabajos en Cuba	0.14		
Conocimientos de trabajo en el extranjero		0.06	
Consultas bibliográficas		0.07	
Cursos de actualización		0.14	

$$ka4 = \sum (0.27 + 0.24 + 0.14 + 0.06 + 0.07 + 0.14) = 0.92$$

### Experto 5

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27		
Experiencia obtenida	0.24		

Conocimientos de trabajos en Cuba	0.14		
Conocimientos de trabajo en el extranjero		0.06	
Consultas bibliográficas		0.07	
Cursos de actualización		0.14	

$$ka5 = \sum (0.27 + 0.24 + 0.14 + 0.06 + 0.07 + 0.14) = 0.92$$

#### Experto 6

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27		
Experiencia obtenida	0.24		
Conocimientos de trabajos en Cuba	0.14		
Conocimientos de trabajo en el extranjero			0.04
Consultas bibliográficas		0.07	
Cursos de actualización		0.14	

$$ka6 = \sum (0.27 + 0.24 + 0.14 + 0.04 + 0.07 + 0.14) = 0.9$$

#### Experto 7

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27		
Experiencia obtenida	0.24		
Conocimientos de trabajos en Cuba		0.1	
Conocimientos de trabajo en el extranjero			0.04
Consultas bibliográficas		0.07	
Cursos de actualización		0.14	

$$ka7 = \sum (0.27 + 0.24 + 0.1 + 0.04 + 0.07 + 0.14) = 0.86$$

#### Experto 8

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27		
Experiencia obtenida	0.24		

Conocimientos de trabajos en Cuba		0.1	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		0.06	
Consultas bibliográficas			0.05
Cursos de actualización			0.10

$$ka8 = \sum (0.27 + 0.24 + 0.1 + 0.06 + 0.05 + 0.10) = 0.82$$

### Experto 9

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27		
Experiencia obtenida	0.24		
Conocimientos de trabajos en Cuba		0.1	
Conocimientos de trabajo en el extranjero			0.04
Consultas bibliográficas			0.05
Cursos de actualización			0.10

$$ka9 = \sum (0.27 + 0.24 + 0.1 + 0.04 + 0.05 + 0.10) = 0.8$$

### Experto 10

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27		
Experiencia obtenida	0.24		
Conocimientos de trabajos en Cuba		0.1	
Conocimientos de trabajo en el extranjero			0.04
Consultas bibliográficas			0.05
Cursos de actualización			0.10

$$ka10 = \sum (0.27 + 0.24 + 0.1 + 0.04 + 0.05 + 0.10) = 0.8$$

### Kc: Coeficiente de Competencia

$$k = 0,5 * (Kc + Ka)$$

$$k1 = 0 * (Kc + Ka) = 0,5 * (0.8 + 0.88) = 0,84$$

$$k2 = 0 * (Kc + Ka) = 0,5 * (0.9 + 0,88) = 0.89$$

$$k3 = 0 * (Kc + Ka) = 0,5 * (0,7 + 0,92) = 0.81$$

$$k4 = 0 * (Kc + Ka) = 0,5 * (1 + 0,92) = 0.96$$

$$k5 = 0 * (Kc + Ka) = 0,5 * (1 + 0,92) = 0.96$$

$$k6 = 0 * (Kc + Ka) = 0,5 * (0,9 + 0,9) = 0.9$$

$$k7 = 0 * (Kc + Ka) = 0,5 * (1 + 0,86) = 0.93$$

$$k8 = 0,5 * (Kc + Ka) = 0,5 * (0,7 + 0,94) = 0,82$$

$$k9 = 0 * (Kc + Ka) = 0,5 * (0,6 + 0,82) = 0.71$$

$$k10 = 0 * (Kc + Ka) = 0,5 * (0,3 + 0,8) = 0,55$$

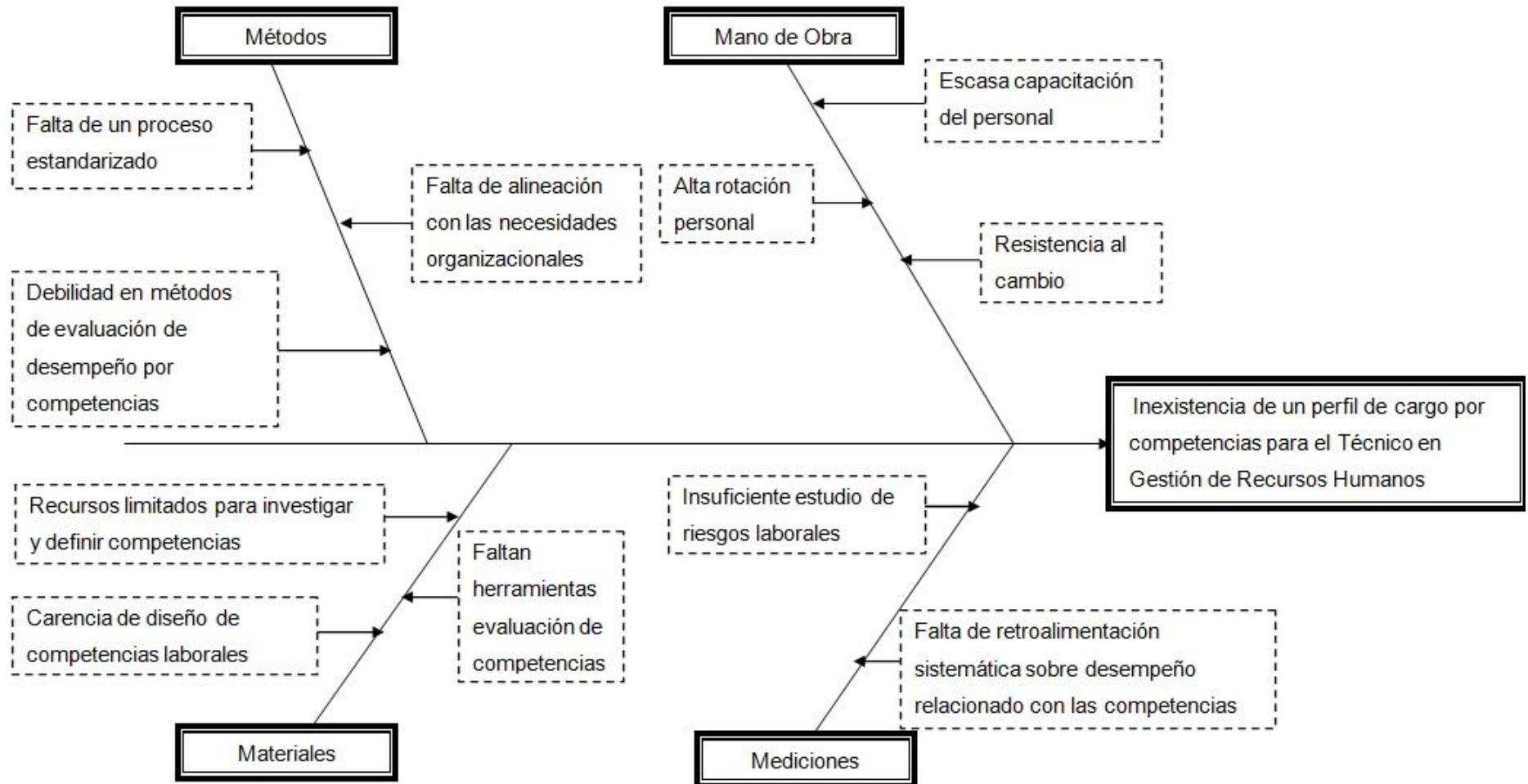
5. Resumen de los coeficientes de competencia para la selección de los expertos.

No.	Coeficiente de Conocimiento	Coeficiente de argumentación	Coeficiente de Competencia	Nivel de Competencia
1	0.8	0.88	0.84	Alto
2	0.9	0.88	0.89	Alto
3	0.7	0.92	0.81	Alto
4	1	0.92	0.96	Alto
5	1	0.92	0.96	Alto
6	0.9	0.9	0.9	Alto
7	1	0.86	0.93	Alto
8	0.7	0.94	0.82	Alto
9	0.6	0.82	0.71	Medio
10	0.3	0.8	0.55	Medio

## Anexo 7: Cronograma de Estudio

	Año 2024																			
Mes	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Actividades</b>																				
<b>Etapas I : Preparación del estudio de tareas y funciones del tecnico en gestión de RH</b>																				
Tarea 1:Análisis de procesos organizacionales																				
<b>Paso 2 : Análisis de la Plantilla de Cargo</b>																				
<b>Paso 3 : Determinación y selección del equipo de trabajo para el estudio</b>																				
Tarea 1:Determinación y Selección del equipo de trabajo para el estudio																				
Tarea 2: Capacitación del equipo de trabajo																				
<b>Actividades</b>																				
<b>Etapas II : Desarrollo del Estudio</b>																				
<b>Paso 1: Evaluación de la situación actual</b>																				
Tarea 1: Analisis de los principales problemas que afectan la organización																				
<b>Paso 2 : Descripción física y tecnológica del puesto de trabajo</b>																				
Tarea 1: Analisis del puesto de trabajo																				
<b>Actividades</b>																				
<b>Etapas III : Validación</b>																				
<b>Paso 1: Propuesta para diseñar un perfil de cargo</b>																				
Tarea 1: Describir las tareas y funciones para el cargo a diseñar																				
<b>Paso 2 : Establecer los perfiles de cargo por competencias como herramienta para evaluar el desempeño</b>																				

## Anexo 8: Diagrama Causa - Efecto



**Anexo 9: Modelo 1. (Fotografía detallada individual)**

Empresa: PESCASPIR			Dpto.: Regulación y Control		
Nombre del trabajador: Dailenys Cabrera García			Fecha:6/08/2024		
No	Descripción de las actividades	Símbolo	Hora terminada	Duración	Observaciones
1	Prepara puesto de trabajo	TPC	08:20	20 min	
2	Actualiza base de datos de los trabajadores de la Oficina Central	TO	09:00	40min	
3	Actualiza las Utilidades	TO	09:30	30min	
4	Merienda	TDNP	09:45	15min	
5	Actualiza Registro de Asistencia	TO	10:10	25min	
6	Actualiza Documentación	TO	11:00	50min	
7	Va al Baño	TDNP	11:15	15min	
8	Actualiza Documentación	TO	12:00	45min	
9	<b>Almuerzo</b>		12:30		
10	Actualiza documentación de los expedientes	TO	01:30	60min	
11	Actualiza Documentación	TO	02:00	30min	



12	Actualiza salario y TRT del mes para el trabajo con las tarjetas	TO	02:40	40min	
13	Sale del puesto	TIDO	03:00	20min	
14	Actualiza Documentación	TO	05:00	120min	
15	Recoge el puesto de trabajo	TPC	05:15	15min	
16	Salida del puesto	TIDO	05:30	15min	
Hora de comienzo:8:00am			Hora de terminación:5:30 pm		
Volumen de trabajo (Vt):			Normador: Patricia Cantero Gómez		

**Anexo 9:** Modelo 2. (Fotografía detallada individual)

Empresa: PESCASPIR			Dpto: Regulación y Control		
Nombre del trabajador: Dailenys Cabrera García			Fecha:7/08/2024		
No	Descripción de las actividades	Símbolo	Hora terminada.	Duración	Observaciones
1	Prepara puesto de trabajo	TPC	08:30	30min	
2	Actualiza Registro de Asistencia	TO	09:00	30min	
3	Actualiza salario y TRT del mes para el trabajo con las tarjetas	TO	09:45	45min	
4	Ayuda a otra compañera	TTNR	10:05	20min	
5	Merienda	TDNP	10:15	10min	
6	Salida del puesto	TIDO	10:45	30min	
7	Trabaja con los expedientes	TO	11:50	65min	

8	Salida del puesto	TIDO	12:00	10min	
9	<b>Almuerzo</b>		12:30		
10	Trabaja con los expedientes que se fueron de bajas	TO	02:00	90min	
11	Actualiza el NIAPES	TO	02:45	45min	
12	Va al baño	TDNP	3;00	15min	
13	Actualiza base de datos	TO	04:30	90min	
14	Actualiza documentación	TO	05:00	30min	
15	Recoge el puesto de trabajo	TPC	05:15	15min	
16	Salida del puesto	TIDO	05:30	15min	
Hora de comienzo:8:00am			Hora de terminación:5:30 pm		
Volumen de trabajo (Vt):			Normador: Patricia Cantero Gómez		

**Anexo 9: Modelo 3. (Fotografía detallada individual)**

Empresa: PESCASPIR			Dpto: Regulación y Control		
Nombre del trabajador: Dailenys Cabrera García			Fecha:8/08/2024		
N o	Descripción de las actividades	Símbolo	Hora terminada	Duración	Observaciones
1	Prepara puesto de trabajo	TPC	08:30	30 min	
2	Actualiza documentos para realizar y entregar informaciones	TO	09:30	60min	
3	Actualiza base de datos	TO	10:00	30min	
4	Actualiza registros	TO	10:50	50min	

5	Va al baño	TDNP	11:00	10min	
6	Actualiza Documentación	TO	11:40	40min	
7	Salida del puesto	TIDO	12;00	20min	
8	<b>Almuerzo</b>		12:30	30min	
9	Trabaja con los anexos y documentos a archivar	TO	01:30	60min	
10	Hace documentos	TO	02:00	30min	
11	Archiva documentos	TO	02:45	45min	
12	Trabaja con los expedientes	TO	04:00	75min	
13	Va al baño	TDNP	04:20	20min	
14	Hace documentos	TO	05:00	40min	
15	Recoge el puesto de trabajo	TPC	05:15	15min	
16	Salida del puesto	TIDO	05:30	15min	
Hora de comienzo:8:00am			Hora de terminación:5:30 pm		
Volumen de trabajo (Vt):			Normador: Patricia Cantero Gómez		

## Anexo 10: Perfil de Cargo por Competencia

<b>Perfil de cargo por competencias</b> <b>Entidad: Empresa Pesquera de Sancti Spíritus PESCASPIR</b>		<b>Folio:</b>		
		<b>Fecha:</b>		
		<b>Página:</b>		
<b>Denominación del puesto de Trabajo:</b> Técnico en Gestión de Recursos Humanos				
<b>Área de Trabajo:</b> Regulación y Control				
<b>Categoría ocupacional</b>	Técnico			
<b>Grupo Escala</b>	XII			
<b>Salario</b>	\$3,610.00			
<p><b>Misión del Cargo:</b> Apoyar en la gestión integral de los recursos humanos, garantizando el cumplimiento de políticas y procedimientos que favorezcan el desarrollo y bienestar del personal.</p>				
<p><b>Funciones o Tareas Principales.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza cálculo de pensiones, certificados médicos, movilizaciones militares. Analiza la base imponible de la seguridad social.</li> <li>Contrata personal según lo legislado en el Código de Trabajo y el procedimiento documentado de selección e integración</li> <li>Determina y analiza la utilización del fondo de tiempo a partir del análisis periódico y el efecto económico del índice de ausentismo.</li> <li>Determina y revisa semanalmente las plantillas de cargo y calcula el promedio de trabajadores. Propone medidas</li> <li>Hace el análisis de las interrupciones, sus causas y el efecto económico de las mismas</li> <li>Realiza los estudios de Organización del Trabajo,</li> <li>Diseña sistemas de pago con arreglo al trabajo según la legislación vigente, y elabora nuevas propuestas a la dirección de la entidad;</li> <li>Analiza los procesos de producción o servicios, diseña puestos de trabajo,</li> <li>Diseña, determina y revisa las normas de trabajo</li> <li>Estudia y analiza los aspectos socio psicológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo;</li> <li>Planifica, organiza y ejecuta las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad;</li> <li>Elabora los planes de capacitación del personal;</li> <li>Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.</li> <li>Elabora y revisa las pre nóminas de pago.</li> </ul>				
<b>Competencias del Cargo</b>		<b>Dimensiones</b>		

Dominio Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimientos e implementación en la práctica laboral de Legislación Laboral, normas, regulaciones y procedimientos establecidos para la actividad de Recursos Humanos.</li> <li>➤ Conocimientos de Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su implementación en la actividad laboral.</li> <li>➤ Habilidad en la redacción y análisis de la información, que permita la confección adecuada de documentos oficiales u otras informaciones de interés.</li> <li>➤ Conocimientos de diferentes Sistemas de Microsoft Office (Access, Excel, Outlook, PowerPoint, Word).</li> <li>➤ Habilidades en cálculo matemático</li> </ul>
Comportamiento Ético	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Disciplina y Educación Formal</li> <li>➤ Apego al cumplimiento de la Legislación Laboral, normas y regulaciones oficialmente aprobadas.</li> <li>➤ Motivación</li> <li>➤ Confidencialidad, discreción y ética con la información que maneja.</li> <li>➤ Espíritu crítico en su trabajo y hacia el de las personas con las que interactúa para mejorar su realización.</li> <li>➤ Responsabilidad y cumplimiento de sus compromisos.</li> <li>➤ Sentimientos de pertenencia a la Organización.</li> <li>➤ Protege la imagen de la Organización con sus palabras y su actuar.</li> </ul>
Organización del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Constancia, laboriosidad, perseverancia en acciones de control y supervisión de lo orientado.</li> <li>➤ Cumplimiento de lo planificado.</li> <li>➤ Sistemática en el desempeño de las tareas.</li> <li>➤ Planificación de tareas.</li> <li>➤ Control del tiempo en la ejecución y distribución de las tareas.</li> </ul>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ser previsor de riesgos y obstáculos.</li> <li>➤ Capacidad de análisis de múltiples factores que intervienen en la situación.</li> <li>➤ Búsqueda de información necesaria, lectura, estudio.</li> <li>➤ Capacidad de imponerse a los obstáculos y enfrentar retos con valentía.</li> <li>➤ Capacidad de trabajar en equipo en función de un objetivo. Ser creativo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad para lidiar con la resistencia al cambio.</li> <li>➤ Enfoque al desarrollo y a la mejora continua de los procesos de trabajo, de la empresa y del capital humano.</li> <li>➤ Sentido de oportunidad para emprender acciones. Flexibilidad y adaptabilidad a nuevas condiciones.</li> <li>➤ Agilidad para memorizar datos, operatividad en sus acciones.</li> <li>➤ Solicitud de respaldo de la alta dirección de la</li> <li>➤ Organización para la consecución de sus metas laborales.</li> <li>➤ Minuciosidad, atención al detalle. Visión futura. Liderazgo (proactividad, dinamismo, empuje).</li> </ul>
Rol de Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Logra defender y mantener sus decisiones técnicas y organizativas, frente a los especialistas subordinados, de manera convincente.</li> <li>➤ Influye favorablemente sobre el comportamiento moral y laboral de sus subordinados a partir de su ejemplaridad (siendo consecuente con lo que les exige, expresa y manifiesta en la acción).</li> <li>➤ Muestra disponibilidad para ayudar y en caso necesario sustituir a sus subordinados en la realización de las tareas, en función de objetivos comunes.</li> <li>➤ Capacidad de integrarse y dirigir equipos, proyectos y grupos de trabajo técnicos, relacionados con su perfil y con la actividad que realiza.</li> </ul>
Capacidad de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Logra capacidad de análisis de múltiples factores que intervienen en la situación.</li> <li>➤ Demuestra actitud previsor (visión de riesgo) y sentido de oportunidad para emprender acciones en función de ellos.</li> <li>➤ Liderazgo (proactividad, dinamismo, empuje) para gestionar información necesaria, orientar, ejecutar acciones y dar seguimiento a objetivos y proyectos de trabajo).</li> <li>➤ Demuestra capacidad de imponerse a los obstáculos y enfrentar retos con valentía.</li> </ul>

Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad de establecer relaciones de colaboración y de trabajar en equipo en función de un objetivo.</li> <li>➤ Incentiva en todos los miembros del equipo las cualidades ejemplares, como el respeto y la cooperación, mediante su participación activa y entusiasta.</li> <li>➤ Se muestra abierto y dispuesto a aprender de las otras personas, siendo capaz de razonar y hacer razonar pensando como equipo.</li> <li>➤ Apoya la decisión final del grupo y actúa en concordancia, aun cuando dichas decisiones puedan no reflejar enteramente su propia posición.</li> </ul>
<b>Requisitos o exigencias del cargo o puesto</b>	
<b>Formación mínima necesaria:</b> Nivel medio superior con habilitación en el puesto.	
<b>Experiencia previa:</b> Preferentemente 2 años como mínimo de experiencia en actividades de Gestión de Recursos Humanos.	
<b>Conocimientos:</b> Tener conocimientos de computación, de Gestión por Competencias, conocimientos básicos de estadística y de legislación laboral asociados a los diferentes subprocesos de la actividad (Organización del Trabajo y los Salarios, Estimulación Moral, Evaluación del Trabajador, Integración y Selección, etc.)	
<b>Requisitos físicos:</b> No debe tener ningún impedimento físico que le impida realizar su trabajo.	
<b>Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sobre el trabajo de otras personas: Tiene que chequear el trabajo que realizan los especialistas de otras UEB.</li> <li>✓ Sobre los equipos y medios de trabajo: Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo que tienen bajo su uso como: computadora, impresora y mobiliario en general.</li> <li>✓ Sobre la calidad del trabajo profesional que realiza: Velar porque los trabajadores que requieren de nuestra atención, orientación, asesoramiento y supervisión queden satisfechos.</li> <li>✓ Sobre la relación con los trabajadores que interactúa. Mantener buenas relaciones interpersonales y ser muy cuidadoso en la Comunicación.</li> </ul>	

**Condiciones de trabajo:**

- ✓ Esfuerzo físico y mental:  
En mayor medida presencia de esfuerzo mental, el esfuerzo físico es mínimo y ocasional.
- ✓ Riesgos más comunes:  
Pequeños accidentes de oficina (riesgo de contacto eléctrico y caída por el cableado), tendinitis por el uso continuo del mouse, estrés laboral, pérdida de visión por el trabajo constante con la computadora, a veces en condiciones inadecuadas de iluminación.
- ✓ Régimen de trabajo y descanso:  
Horario de trabajo: de lunes a jueves de 8:00 a.m. a 5:30 p.m. y viernes de 8:00 a.m. a 4:30 p.m.  
Horario de descanso ½ h de almuerzo.
- ✓ Medios o equipos a utilizar: Computadora, impresora, calculadora, celulares
- ✓ Medios de protección necesarios  
No procede, solo se recomienda velar por la adecuada organización y conformación del puesto de trabajo.

**Cultura organizacional:**

- ✓ Expectativas de comportamiento y valores:  
El comportamiento debe estar acorde con las normas de disciplina descritas en el Reglamento Disciplinario Interno de la Organización, debe ser consecuente con las regulaciones legales de la Corporación y el país.
- ✓ Clima organizacional:
  - Debe ser consecuente con los siguientes valores:
  - Crear un ambiente de comunicación abierta.
  - Lograr la unidad en el colectivo.
  - Crear un elevado sentido de pertenencia.
  - Incentivar su creatividad.
  - Receptivo a todas las ideas.

Realizado por:\_\_\_\_\_

Firma:\_\_\_\_\_

Fecha:\_\_\_\_\_

Aprobado por:\_\_\_\_\_

Firma:\_\_\_\_\_

Fecha:\_\_\_\_\_



**Anexo 11:** Cuestionario para la valoración por parte de los expertos del perfil de cargo basado en competencias.

Área donde labora: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en el área: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Estimado experto (a): este cuestionario forma parte de una investigación que está dirigida al desarrollo de un “Procedimiento para el estudio de una propuesta de perfil de cargo por competencia para el Técnico en Gestión de los Recursos Humanos” del área de Regulación y Control. Por cuanto, se le solicita evaluar cada uno de los indicadores que se le presentarán en la tabla de la sección I, colocando el número en la casilla correspondiente y teniendo en cuenta para ello las categorías siguientes:

**5:** Totalmente (T); **4:** En buena medida (BM); **3:** En alguna medida (AM); **2:** En poca medida (PM); **1:** En ninguna medida (NM).

**I-** Lista de indicadores a valorar:

No	Indicador	Valoración
1	¿El perfil propuesto define actividades integrables basadas en competencias para el desempeño del cargo?	
2	¿Existe coherencia e interrelación entre los elementos del perfil propuesto?	
3	¿La propuesta está sustentada en los referentes teóricos existentes para el estudio de los perfiles de cargo basados en competencias?	
4	¿El perfil propuesto garantiza el seguimiento y control de los resultados del estudio de las funciones del cargo, basados en competencias en las organizaciones cubanas?	
5	¿La implementación del perfil de cargo por competencias es aplicable en todas las empresas cubanas donde no exista distinción de técnico en GRH?	
6	¿Cómo evalúa la aplicabilidad y flexibilidad del perfil de cargo basados en competencias en las organizaciones cubanas?	
7	¿Es acertado el estudio de realizado de los perfiles de cargo	

	basados en competencias en las organizaciones cubanas?	
8	¿Considera pertinente los elementos de la pertinencia y factibilidad descritos en el perfil de cargo por competencias?	
9	¿Es acertado el enfoque estratégico en el perfil de cargo por competencia en las organizaciones cubanas?	
10	¿El perfil de cargo basado en competencias propuesto posee enfoque integral?	

**II-** Si desea exponer cualquier otra opinión, por favor, expréselo en el espacio disponible a continuación.

Fortalezas del perfil de cargo basado en competencias propuesto:

Debilidades del perfil de cargo basado en competencias propuesto:

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**Anexo 12: Valoración de la propuesta del perfil de cargo por competencias.**

## Paso 1. Formulación del objetivo

En el presente paso se desea verificar, a través del método de expertos, la concepción metodológica y viabilidad de la propuesta del perfil de cargo por competencias utilizado en la investigación.

## Paso 2. Selección de expertos

Los expertos que participan en la valoración de la propuesta del perfil de cargo por competencias, son los mismos que participaron en la Etapa I del procedimiento, los cuales fueron seleccionados por el método de Hurtado de Mendoza.

Finalmente, estos principios fueron sometidos al juicio de los expertos, los cuales fueron a segunda ronda ya que no existía consenso entre ellos; en la tabla siguiente se presentan los resultados de dicha valoración.

Expertos	Componentes										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	
2	4	4	3	4	4	3	4	3	5	3	
3	4	3	4	3	5	4	3	3	4	4	
4	5	3	4	5	4	3	3	4	3	5	
5	4	4	3	4	5	3	3	4	5	4	
6	5	3	3	3	4	4	4	3	4	5	
7	4	3	4	4	3	3	3	5	3	3	
$\sum R_j$	30	23	25	27	29	24	24	27	27	28	
$T=1/2*(K+1)*M$	38.5										
$\Delta=\sum R_j-T$	-8.5	-15.5	-13.5	-11.5	-9.5	-14.5	-14.5	-11.5	-11.5	-10.5	$S=\sum \Delta^2$
$\Delta^2$	72.25	240.25	182.25	132.25	90.25	210.25	210.25	132.25	132.25	110.25	1512.5
$W=12*\sum \Delta^2/M^2*(K^3-K)$	0.37415										
$\chi^2 \text{ calculado} = M * W / (K-1)$	23.571										
$\chi^2_{\alpha, k-1}$	23.21										

Región crítica	
Si $K > 7$	Si $K \leq 7$
$\chi^2 > \chi^2_{\alpha, k-1}$	$S \geq S_{\text{tabulada}}$
Tabla Chi-Cuadrado (Siegel, 1970)	Tabla de Friedman (Siegel, 1970)