

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FIMI
Facultad de
Ingeniería Mecánica
e Industrial

Departamento de Ingeniería
Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Diseño de los perfiles de competencias de cargo en la
EMI "Batalla de Santa Clara"

Autor: Rolando Manuel Pando Mojena

Tutores: Ms C. Lamay Rosa Montero Rojas

Santa Clara , noviembre 2022
Copyright©UCLV

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FIMI
Facultad de
Ingeniería Mecánica
e Industrial

Industrial Engineering
Department

DIPLOMA THESIS

Title: Design of job competency profiles at the EMI "Batalla de Santa Clara".

Author: Rolando Manuel Pando Mojena

Thesis Director: Ms C Lamay Rosa Montero Rojas

Santa Clara , november 2022
Copyright©UCLV

EMI Batalla de Santa Clara

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

EMI Batalla de Santa Clara

ACTA DE CONFORMIDAD PARA ESTUDIANTES DE PREGRADO
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



Por una parte Polando Manuel Pardo Hogen
representante de la Cámara de Ingeniería Industrial
de la Facultad de Ingeniería Agrarias e Industrial

ESTUDIANTE 98071019783
Raim Alceu Rodón

Ingeniería Industrial Jefe de Departamento y
Lainay Rosa Fontado Rojas Jefe de Departamento

DEL ESTUDIANTE EL TUTOR

1. EL ESTUDIANTE Diseño de los perfiles de competencias de carga en la EMI "Batalla de Santa Clara"

2. EL ESTUDIANTE se dispuso a proporcionar información sobre el desarrollo de la investigación, tanto durante el proceso de desarrollo como la culminación, de acuerdo con la metodología de trabajo DEL TUTOR y EL JEFE DE DEPARTAMENTO

3. Que el TUTOR de Ingeniería Industrial es el tutor responsable de EL ESTUDIANTE y la responsabilidad de EL TUTOR es de titularidad exclusiva de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

4. EL ESTUDIANTE se compromete a cumplir con las normas académicas y de conducta establecidas en el Reglamento de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

5. A partir de la firma y aprobación del TUTOR de Ingeniería Industrial y del JEFE DE DEPARTAMENTO de Ingeniería Industrial, se otorga al ESTUDIANTE la autorización para realizar la investigación, de acuerdo con la metodología de trabajo de EL TUTOR y JEFE DE DEPARTAMENTO de Ingeniería Industrial, de acuerdo con el Reglamento de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

6. A partir de la firma y aprobación del TUTOR de Ingeniería Industrial y del JEFE DE DEPARTAMENTO de Ingeniería Industrial, se otorga al ESTUDIANTE la autorización para realizar la investigación, de acuerdo con la metodología de trabajo de EL TUTOR y JEFE DE DEPARTAMENTO de Ingeniería Industrial, de acuerdo con el Reglamento de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

7. Este acta de conformidad se firma y promueve en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas a 7 días del mes de diciembre del año 2022


JEFE DE DEPARTAMENTO


JEFE DE DEPARTAMENTO


ESTUDIANTE

EMI Batalla de Santa Clara

| Dedicatoria

A: Mis padres Juan Manuel Pando y Ivis Mojena Jiménez por ser esa luz brillante llena de esperanza que estuvo presente en toda esta travesía y por la cual me guié en todo momento.

EMI Batalla de Santa Clara

Agradecimientos

- ✚ A mis padres, por ser mi inspiración y mi guía en todo momento.
- ✚ A Yudith Alcolea y Daniela Tenrro por ser pilares de apoyo en estos años de la carrera.
- ✚ A toda mi familia en general por el apoyo incondicional y el cariño que me han brindado.
- ✚ A mi novia Shavely Gonzales y su familia por el apoyo brindado en esta etapa final de mi carrera.
- ✚ A mi tutora Lamay Rosa Montero Rojas, por ser una excelente profesional y ayudarme en todo cuanto necesité.
- ✚ A mis compañeras Dagmara Garcia y Suanet Samira Garcia por ser esas personas que me ayudaron siempre a lo largo de la carrera.
- ✚ A mis compañeros de aula y amigos en especial a Rogelio Sánchez, Brianwilliam Martínez, Marcos Ríos, Lauren Gonzales, Dalila Gonzales, Anabel Morón, Ana Karla Delgado y todo el cuarto 207 del C4 por hacerme de esta aventura una grata experiencia.
- ✚ A José Miguel Rojas Silvera por ser mi guía en la EMI Batalla de Santa Clara.
- ✚ Y a todos aquellos que de una forma u otra contribuyeron con su granito de arena en la realización de este trabajo de diploma.

EMI Batalla de Santa Clara

Resumen

En la actualidad los recursos humanos de las organizaciones tienen un papel fundamental dentro de las mismas, son el recurso más valioso de cualquier organización, gracias a su esfuerzo, conocimiento y creatividad es posible lograr el éxito organizacional, por lo que se hace necesario diseñar los perfiles de cargo por competencias, de manera que se adapten a las exigencias de cada cargo y puesto de trabajo en el entorno actual y se logre la eficiencia requerida en la contratación del capital humano. En este sentido, se consultó bibliografía especializada en el tema partiendo de los principales conceptos, finalidad y objetivos y los métodos fundamentales del análisis y descripción de puestos. La presente investigación se desarrolló en la EMI “Batalla de Santa Clara”, donde se detectaron varias deficiencias en el análisis y descripción de los puestos en cuanto a los profesiogramas, por lo que se trazó como objetivo general aplicar un procedimiento que permita confeccionar los perfiles de competencias acordes con las exigencias y necesidades de cada cargo y puesto de trabajo y que contribuyan a la gestión eficaz de los recursos humanos. Se utilizó el Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control para realizar el diagnóstico. Como resultado se diseñaron los perfiles de competencias para los cargos propuestos, acordes con las exigencias y necesidades de cada puesto de trabajo y son cualitativamente superiores a los profesiogramas de cargo vigentes.

EMI Batalla de Santa Clara

Abstract

They are the most valuable resource of any organization, thanks to their effort, knowledge and creativity it is possible to achieve organizational success, so it is necessary to design job profiles by competencies, so that they adapt to the requirements of each position and job in the current environment and achieve the required efficiency in the recruitment of human capital. In this sense, specialized bibliography on the subject was consulted, starting from the main concepts, purpose and objectives and the fundamental methods of job analysis and description. The present research was carried out at the EMI "Batalla de Santa Clara", where several deficiencies were detected in the analysis and description of the positions in terms of the job descriptions, so the general objective was to apply a procedure that allows the creation of competency profiles in accordance with the demands and needs of each position and job and that contribute to the effective management of human resources. The Human Resources Management Model of Diagnosis, Projection and Control was used to carry out the diagnosis. As a result, competency profiles were designed for the proposed positions, which are in line with the demands and needs of each job position and are qualitatively superior to the current job descriptions.

EMI Batalla de Santa Clara

Introducción	1
Capítulo I. Marco teórico referencial	4
1.1. Introducción	4
1.2. Antecedentes del análisis y descripción de los puestos de trabajo.....	5
1.2.1. Análisis y descripción de puestos de trabajo (ADP). Concepto, finalidad y objetivos.....	6
1.3. Métodos fundamentales para el análisis y descripción de puestos de trabajo.....	11
1.4. El profesiograma como resultado del análisis y diseño del puesto de trabajo	14
1.5. Perfiles de competencias	16
1.6. Situación actual del análisis y descripción de puestos de trabajo en la EMI Batalla de Santa Clara	22
1.7. Conclusiones parciales	23
Capítulo II. Diagnóstico de la situación actual de la GRH en la EMI Batalla de Santa Clara	24
2.1. Introducción	24
2.2. Caracterización de la Empresa Militar Industrial “Batalla de Santa Clara”	24
2.2. Diagnóstico de la GRH en la Empresa Militar Industrial “Batalla de Santa Clara”	29
Características de las personas que trabajan.....	32
Cultura organizacional.....	34
Atractivo de la organización.....	34
Tecnología de las tareas.....	35
Leyes y valores de la Sociedad.....	35
Grupos de interés	35
Flujo de Recursos Humanos (RH).....	35
Educación y desarrollo de los RH	40
Sistemas de trabajo	41
Compensación laboral	41
2.3. Procedimiento para la creación de nuevos cargos.....	43
Paso 1.....	43
Paso 2.....	43
Paso 3.....	44
Paso 4.....	44
Paso 5.....	44
Paso 6.....	44
Paso 7.....	44
Paso 8.....	46

EMI Batalla de Santa Clara

2.4. Conclusiones parciales	46
Capítulo III. Diseño de los perfiles de competencia para los puestos de trabajo.....	47
3.1 Introducción	47
3.2. Aplicación del procedimiento general para diseñar los perfiles de competencia.	47
Fase I: Preparación y Sensibilización	47
Fase II: Identificación y articulación de las competencias	52
Fase III: Ajuste	71
3.3. Conclusiones parciales	71
Conclusiones Generales	73
Recomendaciones	74
Bibliografía.	75
Anexos	77

INTRODUCCIÓN

En el actual mundo empresarial, los logros se basan cada vez más en la calidad de los recursos humanos y en los nuevos escenarios, por los cuales está transitando la sociedad, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. La fuerte competencia existente en el mundo empresarial contemporáneo ha enfatizado la necesidad de que las empresas tanto privadas como públicas sean cada día más competitivas. Un reconocido factor de competitividad son los recursos humanos; así hoy día se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización. No se puede hablar del trabajo sin relacionarlo directamente al hombre, ya que este es el principal sujeto, actor y beneficiario de cualquier actividad. El término recursos humanos tuvo su origen en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, el trabajo. Durante muchos años se consideró como un recurso más: predecible y poco diferenciable.

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, como una reacción al enfoque de eficiencia de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización. A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que trabajo, y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de capital humano, que engloba la complejidad de este recurso.

La GRH aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad.

En estas últimas décadas hemos sido testigos de los constantes cambios y transformaciones en las que se han visto envueltas las organizaciones actuales, lo que ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La GRH ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Uno de los retos más importantes a los que se enfrenta el directivo es determinar cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que de una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo.

EMI Batalla de Santa Clara

El necesario incremento de la inversión extranjera en nuestro país, y el consiguiente arribo de las empresas de más competencia en correspondencia con la globalización del mercado y la aguda competencia que incentiva, trae también sus exigencias respecto a las condiciones de trabajo y su ergonomía, así como deberá trabajarse en los requisitos y responsabilidades. Es por eso que las organizaciones avanzadas buscan equilibrar la armonía del trabajador con la competitividad de la empresa, por lo que, encontrar un acoplamiento óptimo entre empleado y puesto de trabajo es un objetivo que debe ser establecido desde el principio. Esto se puede lograr a través de la aplicación de una de las principales actividades claves de la GRH, el análisis y descripción de puestos de trabajo que permite identificar la importancia relativa de cada puesto en la organización y las características físicas y de personalidad que deben poseer las personas que los ocupen.

Las cuales quedan plasmadas en un documento que se nombra profesiograma, el cual durante mucho tiempo ha marcado una pauta metodológica fundamental, a la vez de ser un elemento de conexión técnico organizativo en la GRH. Casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se han basado de un modo u otro, en la información que proporcionan los profesiogramas, de ahí que estos pueden ser considerados como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos. Sin embargo, en ocasiones el diseño de los profesiogramas se ha centrado más en las funciones del puesto que en las competencias que deben tener las personas para un desempeño exitoso. De ahí la importancia que actualmente se les concede a los perfiles de competencia.

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias. Según (Santos, 2010) un perfil de competencias se basará fundamentalmente en la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma.

Todo lo anterior implica y justifica la necesidad de que las empresas cuenten con un manual de perfiles de competencias y la Empresa Militar Industrial “Batalla de Santa Clara”, no se encuentra excluida de esta necesidad. Esta empresa ha venido confrontando dificultades respecto a la evaluación de la preparación, tanto académica como profesional de los trabajadores, lo cual se fundamenta en lo siguiente: los profesiogramas vigentes están desactualizados lo que provoca que el personal seleccionado para ocupar determinado puesto de trabajo en ocasiones no cumple con todos los requisitos

EMI Batalla de Santa Clara

que realmente necesita esa ocupación, lo que ha conllevado a que en muchos casos se ha tenido que enviar al personal a capacitar lo cual aumenta los gastos de la instalación y provoca que el desempeño de los trabajadores vaya perdiendo efectividad. Todo lo anteriormente señalado constituye la *situación problemática* de la presente investigación.

De lo anterior se define como *problema a resolver* el siguiente:

¿Cómo diseñar los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Militar Industrial “Batalla de Santa Clara”, de manera que se adapten a las exigencias de cada cargo y puesto de trabajo en el entorno actual y se logre la eficiencia requerida en la contratación del capital humano?

En conformidad con lo planteado se propone como *objetivo general*: aplicar un procedimiento que permita confeccionar los perfiles de competencias acordes con las exigencias y necesidades de cada cargo y puesto de trabajo y que contribuyan a la gestión eficaz de los recursos humanos en la Empresa Militar Industrial “Batalla de Santa Clara”.

Para ello se deberán cumplimentar los siguientes *objetivos específicos*:

- Elaborar un marco teórico referencial derivado de la consulta de la literatura internacional y nacional más actualizada, sobre todo en aquellos aspectos relacionados con el análisis y descripción de puestos de trabajo que sirva de soporte teórico y guía para la investigación.
- Definir el estado actual de la GHR existente en la Empresa Militar Industrial “Batalla de Santa Clara”.
- Aplicar un procedimiento que permita confeccionar los perfiles de competencia de cargo y puestos de trabajo acordes con las exigencias y necesidades de cada puesto de trabajo y que contribuyan a la gestión eficaz de los recursos humanos.

La tesis se organizó con la estructura siguiente: una introducción donde se plantea la situación problemática, el problema a resolver y el sistema de objetivos; un capítulo I donde se analiza el marco teórico de la investigación; un capítulo II donde se realiza el diagnóstico de la situación actual de la GRH en la Empresa Militar Industrial “Batalla de Santa Clara”; un capítulo III donde se aplica el procedimiento general seleccionado para la elaboración de los perfiles de competencia de cargos y puestos de trabajo en la Empresa Militar Industrial “Batalla de Santa Clara” y por último se plantean las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía consultada y un grupo de anexos que sirven de soporte a la investigación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Introducción

Este primer capítulo tiene como objetivo realizar una investigación bibliográfica de las ideas esenciales que ayudan al punto al que se hace referencia. En particular, se presentan los puntos de vista relacionados con los recursos humanos, con singular acento en la forma de abordar los procesos coordinados en la administración basada en competencias. Para esta agregación e investigación, se utilizó todo el material bibliográfico que el creador tuvo la opción de aconsejar, referencias bibliográficas públicas y globales, así como la utilización de la Web. El hilo conductor seguido para la investigación se muestra en la figura 1.

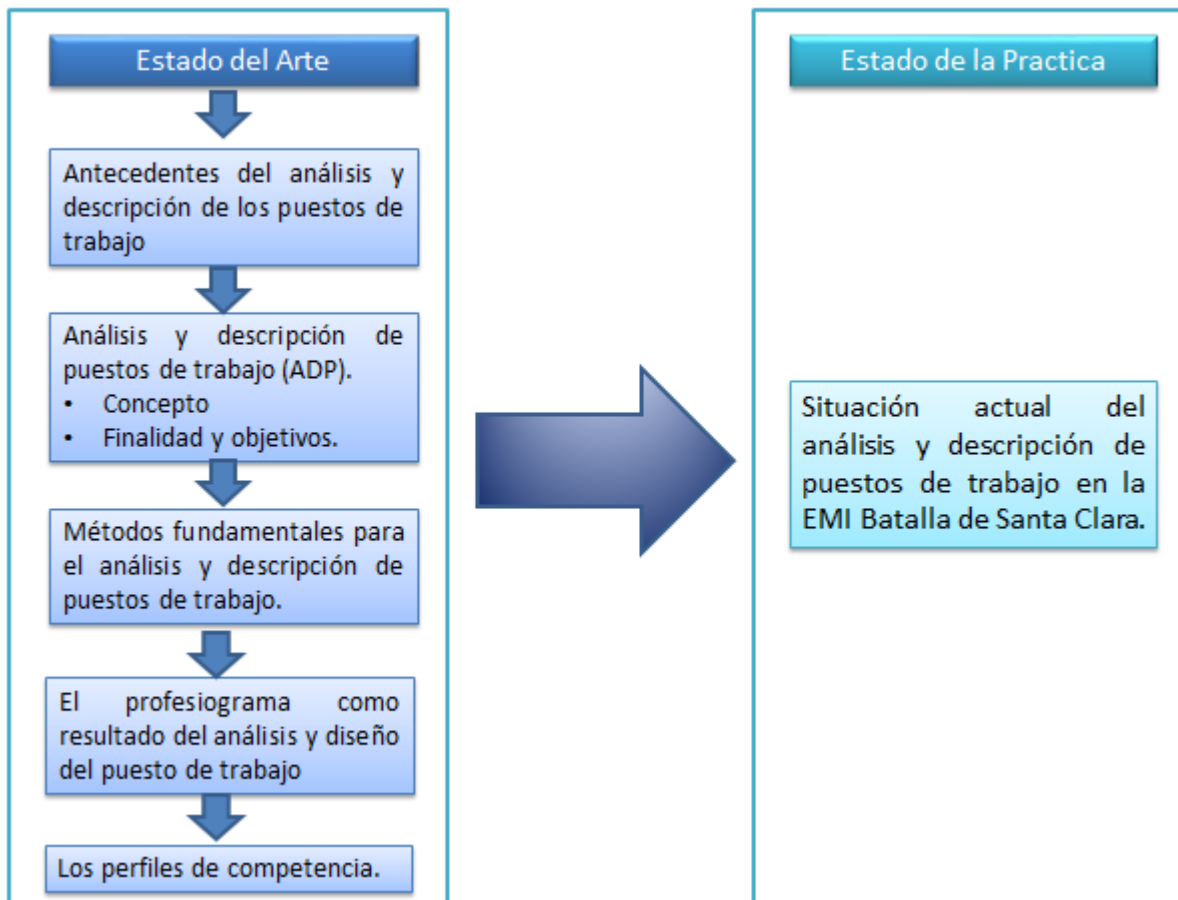


Figura 1. Hilo conductor del marco teórico referencial

Fuente. Elaboración propia

1.2. Antecedentes del análisis y descripción de los puestos de trabajo

Desde los tiempos primitivos, cuando los hombres empezaron a formar agrupaciones para lograr sus objetivos que estaban fuera de su alcance de forma independiente, los ejecutivos han sido clave para lograr la coordinación de los ejercicios humanos. La asociación y la división del trabajo produjeron la necesidad de modelos para supervisar a los individuos. La forma de tratar los recursos humanos ha cambiado de acuerdo con los elementos del giro social, impactado por las ocasiones y los métodos de razonamiento como el disgusto moderno, la administración lógica y la ciencia moderna del cerebro. Las primeras investigaciones sobre el examen y el retrato de la ocupación (ADPT) armonizan con el malestar moderno en Europa y en los Estados Unidos. Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en los EE.UU. fueron los principales creadores que sugirieron que el trabajo podría y debería ser concentrado de manera eficiente y correspondiente a alguna pauta lógica.

Como una de las consecuencias del malestar moderno, los trabajadores empezaron a examinar en su conjunto cuestiones de interés común y surgieron asociaciones que repercutieron en las relaciones empresariales representativas. El sindicalismo contribuyó al desarrollo de programas de beneficios para los trabajadores, al significado razonable de los compromisos laborales, a la ejecución de estructuras de compensación precisas y al marco de atención de quejas, entre otros. Alineada con el malestar moderno, la administración lógica surgió como un esfuerzo para investigar las técnicas de creación y recopilación y para establecer el método más competente para llevar a cabo una tarea. El "padre" de este desarrollo es Frederick Taylor. La administración lógica contribuyó a la profesionalización de la GRH. Sustituyó la forma de tratar con la junta directiva, basada en el instinto y la corazonada, por la forma de tratar con los ejecutivos, basada en el plan y la organización.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la GRH. Se sustituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración. Algunos años después de la segunda guerra mundial se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras.)En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones Las

EMI Batalla de Santa Clara

tendencias actuales de la GRH se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

1.2.1. Análisis y descripción de puestos de trabajo (ADP). Concepto, finalidad y objetivos

El análisis y descripción de puestos de trabajo llamado así según autores como (Ducceschi, 1982, Barranco, 1993, French, 1993, Garcia, 1993, Ríos, 1995a, Santos, 1997) aparece también tratado indistintamente en la literatura como: descripción y análisis de cargos (Chiavenato, 1988), análisis de puesto (Werther and Davis, 1992, Ivancevich and Lorenzi, 1996), análisis del trabajo (Sikula and McKenna, 1989) y análisis de la tarea (Vaughn, 1971, Casas Bartol, 1992).

“El análisis y descripción de puestos de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto organizacional” (Ríos, 1995b). Este proceso consta de dos fases claramente identificables y diferenciadas:

1. Análisis de puestos de trabajo (APT)
2. Descripción de puestos de trabajo (DPT)

El análisis y descripción de puestos de trabajo tiene como finalidad el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan. Es decir, este análisis se debe centrar exclusivamente en el puesto de trabajo y no en la persona que lo ocupa. El puesto y la persona que va a desempeñarlo o que lo desempeña son dos conceptos diferentes (Werther and Davis, 1992, Harper and Lynch, 1992).

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:

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

Selección de Personal: el análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma

EMI Batalla de Santa Clara

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

Formación: comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.

Evaluación del desempeño: dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

Valoración de Puestos: el análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

Seguridad e higiene: conociendo la peligrosidad de determinadas tareas y condiciones de trabajo detectadas y definidas en la correspondiente descripción de puestos de trabajo, se puede actuar con el fin de minimizar la insalubridad y los riesgos comunes a determinados puestos de trabajo.

Planes de carrera: para su diseño oportuno con el establecimiento; también oportuno, de rutas promocionales que los individuos de una organización pueden seguir, se hace necesario disponer de un mapa de puestos de trabajo claramente descritos y definido que indique las tareas y responsabilidades del puesto que ocupa una determinada persona y de aquellos puestos que podría llegar a ocupar en el futuro.

Otras de las finalidades que pueden tener el análisis y diseño de puestos de trabajo son:

- determinación de deberes, responsabilidades y jerarquía de autoridad,
- mejora de la comunicación entre el personal de la organización,

EMI Batalla de Santa Clara

- eliminación de duplicidad en las tareas, así como de puestos vacíos de contenido,
- detección de la actual estructura organizacional,
- el conocimiento de los propios deberes y responsabilidades actúa como guía a seguir para el propio empleado, y puede convertirse en un factor motivante,
- como estrategia de acogida o recibimiento para una persona recién incorporada a la organización, teniendo de esta forma muy clara sus funciones y responsabilidades,
- esto corrobora una vez más, que sin una información precisa del puesto de trabajo todas las actividades claves de la GRH citadas anteriormente tendrán validez cuestionable. En tal sentido conocer las características de los principales métodos utilizados para realizar un análisis y descripción de puestos de trabajo resulta una necesidad evidente.

- Análisis de puestos de trabajo

El análisis es una fase necesariamente previa a la descripción y ésta se basa en aquél. De esta forma se retoma el viejo concepto de Tylor *work analys(análisis del trabajo)*, uno de cuyos elementos constitutivos sería posteriormente, *job analysis(el análisis del puesto de trabajo)*(Ríos, 1995a).

El análisis de puestos de trabajo (APT) el proceso ordenado de estudio, identificación, recopilación y establecimiento de información detallada sobre el contenido de los puestos de trabajo para proporcionar la base fundamental de una descripción del puesto y datos para la contratación, la formación, la evaluación del puesto, la especificación del puesto, la planificación de la carrera, el sistema de evaluación del rendimiento, la promoción y la gestión del rendimiento para que el rendimiento de la organizaciones lleve a cabo con mayor éxito(Ele et al., 2020, Michael, 2009). Es una herramienta vital para una política eficaz de planificación de los recursos humanos de cualquier organización, ya sea privada o pública(Ele et al., 2020).

El análisis de los puestos de trabajo se centra en lo que se espera que hagan los titulares de los mismos y que los realicen con mayor éxito. Identifica tareas que realizan los titulares de los puestos y los resultados y productos que se espera que produzcan, El análisis de puestos de trabajo define la naturaleza, el contexto, el contenido y otras características del puesto de trabajo dentro de la organización, así como los comportamientos necesarios asociados al desempeño de dichos puestos de trabajo(Ele et al., 2019).

- Descripción de puestos de trabajo

La descripción de puestos de trabajo (DPT) es el conjunto de responsabilidades laborales que refleja la esencia de la actuación, así como las obligaciones intrínsecas a la misma (Harper and Lynch, 1992).

EMI Batalla de Santa Clara

Según (García, 1993), el conjunto de responsabilidades laborales es el producto final del examen y la etapa inicial de la evaluación de la tarea o de la ocupación. Hay que destacar que el conjunto de responsabilidades esperadas no debe reflejar lo que se está terminando, ya que lo que se está haciendo puede ser incorrecto y requerir una corrección; de este modo, el conjunto de responsabilidades esperadas debe centrarse en el trabajo ideal y no en lo que hace el inquilino.

La descripción del trabajo es una declaración escrita que describe los deberes de un titular del puesto, cómo se deben realizar los deberes y por qué se realizan. Por lo general, la descripción del trabajo describía el contenido del trabajo, el entorno, el contexto, la naturaleza y las condiciones de empleo. El punto focal de la descripción del trabajo es el trabajo. El documento de descripción del trabajo son las características más esenciales de un trabajo, incluida una descripción de las funciones importantes del trabajo que detalla los conocimientos, habilidades, capacidades, responsabilidades y estructura de informes requeridos. Los requisitos mentales y físicos de los trabajos también están incluidos y, por lo general, se requieren para realizar las funciones esenciales del trabajo para la consideración de la ley de discapacidad (Guide, 2012, Al-Marwai and D., 2009).

La descripción de los puestos de trabajo es fundamental en la tarea comercial, ya que no sólo es necesaria para la selección, sino también para valorar al equipo, organizar la distribución de tareas, evaluar los excesos de personal o la necesidad de aumento. Para que la información del puesto sea adecuada debe contener:

- identificación del mismo,
- descripción del sistema de trabajo del departamento comercial a nivel general e individual, funciones principal y secundaria que se van a desarrollar,
- obligaciones, autoridad y responsabilidad que van asociadas,
- condicionantes (físicos, edad, ambientales),
- formación y experiencia necesaria,
- dificultades que pueden surgir durante el período de formación o en la realización del trabajo,
- posibles causas de fracaso,
- grados de satisfacción del trabajo y, por tanto, puntos fuertes de cara a la motivación,
- jerarquía de mandos,
- colaboradores a su cargo,
- valoración del rendimiento,
- remuneración,

EMI Batalla de Santa Clara

- oportunidades que ofrece el puesto.

Otro aspecto muy importante a tomar en consideración a la hora de realizar las descripciones de puesto de trabajo es la elección entre dos alternativas claramente diferenciadas: descripciones basadas o centradas en los resultados y descripciones basadas u orientadas hacia el comportamiento del trabajador (Ríos, 1995a).

Las descripciones centradas en los resultados se basan en el trabajo ejecutado y determinan la naturaleza y la carga de trabajo en términos *medibles*. Este tipo de descripción tiene sus **ventajas e inconvenientes**.

Ventajas

- Establecen los roles, funciones y responsabilidades de los ocupantes en la consecución de metas y objetivos.
- El rendimiento de cada trabajador puede ser comparado con unos estándares establecidos y por ende, evaluado.
- Permiten a los trabajadores un feedback preciso, al comparar su actuación real con una actuación esperada.
- En términos generales, estas descripciones resultan de mayor utilidad inmediata para diversos clientes dentro de la organización.

Inconvenientes

- Existe gran dificultad para describir correctamente un puesto de trabajo en estos términos; generalmente requiere de expertos analistas y redactores de descripciones.
- Puede complicar las aseveraciones ambiguas que con tanta frecuencia aparecen en muchas descripciones convencionales.

En las descripciones basadas u orientadas hacia el comportamiento del trabajador, las actividades se describen en términos de las habilidades, capacidades y calificaciones que deberá tener el ocupante para cumplir con determinadas conductas que se requieren para desempeñar correctamente el trabajo.

Ventajas

- Mediante este tipo de descripciones, los ocupantes pueden tener una visión clara y exacta del rendimiento que se espera de ellos.

EMI Batalla de Santa Clara

- Conocen con bastante detalle el nivel de calificación requerido para ocupar un puesto y para ser promocionado.

Inconvenientes

- Cuando cambian las condiciones generales y/o específicas del puesto de trabajo, habrá que proceder a nuevas descripciones.
- No son suficientes para llevar a cabo la clasificación y valoración de los puestos de trabajo. Es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Además, el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez proporcionará la base para unificar los subsistemas que conforman la Gestión de los Recursos Humanos.

1.3. Métodos fundamentales para el análisis y descripción de puestos de trabajo

Para el análisis y descripción de puestos de trabajo los métodos que más se utilizan son los siguientes:

1. Método de observación directa
2. Cuestionario
3. Entrevista
4. Métodos Mixtos
5. Método de expertos
6. Diario de actividades

1. Observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser históricamente el más utilizado como por su eficiencia. El análisis de puestos de trabajo se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista registra los puntos claves de su observación. Se recomienda su aplicación a los trabajos que conllevan operaciones manuales y/o aquellos que tienen carácter repetitivo, propio de puestos que exigen poca calificación (Vaughn, 1971, Chiavenato, 1988, Harper and Lynch, 1992, Werther and Davis, 1992, Barranco, 1993, Ríos, 1995a, Santos, 1997).

Ventajas

EMI Batalla de Santa Clara

- Proporciona datos veraces al ser un procedimiento objetivo y empírico.
- Se realiza un registro sistemático y homogéneo de los datos.
- Adecuada correspondencia entre los datos obtenidos y la fórmula básica de análisis de puestos de trabajo (lo que hace, como lo hace y por qué lo hace)

Desventajas

- La observación puede interferir en el comportamiento de las personas.
- Se requiere tiempo y esfuerzos por lo que su costo es alto.
- No recomendable cuando las tareas son complejas o de tipo intelectual.
- La persona no participa en el proceso de análisis.

2. Método del cuestionario

El análisis se efectúa solicitando al personal del puesto de trabajo que se analiza que responda un **cuestionario o encuesta**. Este(a) puede adoptar dos formas (Vaughn, 1971, Chiavenato, 1988, Harper and Lynch, 1992, Casas Bartol, 1992, Barranco, 1993, Ríos, 1995a, Santos, 1997).

1. **Cuestionario abierto:** se le pide a la persona que ocupa un puesto de trabajo que describa con precisión todas las indicaciones posibles sobre el puesto, sobre su contenido y sobre sus características.
2. **Cuestionario pautado:** se le solicita a la persona que ocupa un puesto de trabajo que responda una serie de preguntas prefijadas.

Ventajas

- Proporciona una gran gama de información si el cuestionario es exhaustivo.
- La información es valiosa si se siguen las recomendaciones establecidas.
- Supone una participación activa de los titulares de los puestos.

Desventajas

- No es conveniente en puestos de bajo nivel.
- Supone un trabajo arduo y laborioso a la hora de corregir y analizar todos los cuestionarios.
- Suele utilizarse con entrevistas personales.
- Las personas suelen exagerar sus funciones.
- La dificultad de ciertos trabajadores de expresarse por escrito, limita el alcance del método.

EMI Batalla de Santa Clara

- Raramente puede ser utilizado como único método, pues representa un punto de partida, una recolección inicial de datos para el análisis y necesita del refuerzo de otro método para completarse correctamente.

3. Entrevista

La información se recoge mediante el **diálogo** con los trabajadores; se basa totalmente en el **contacto directo** y en los **mecanismos de colaboración** y de la participación. Se pueden utilizar tres variantes: **entrevistas individuales, de observación y de grupo**. Esta última tiene la ventaja de que permite realizar el análisis en mucho menos tiempo (Vaughn, 1971, Chiavenato, 1988, Harper and Lynch, 1992, Werther and Davis, 1992, Barranco, 1993, Casas Bartol, 1992, Ríos, 1995a, Santos, 1997).

Ventajas

- Versatilidad de los datos recogidos.
- Al ser un método más personalizado posee mayor riqueza informativa.
- Obtención de datos relativos a un cargo a través de la persona que más lo conoce.
- Es el método más utilizado y preferido.
- Hace partícipe del método al trabajador

Desventaja

- Requiere gran cantidad de tiempo y esfuerzo por lo que es costoso.
- Una entrevista mal dirigida puede conducir a reacciones negativas del personal y traer como consecuencia la falta de comprensión y la no aceptación de los objetivos.
- Este método cuando es antecedido por la observación directa o por el cuestionario, lleva a resultados más satisfactorios y fidedignos para su análisis.

4. Mixtos

Estos se basan en diferentes combinaciones entre los métodos de análisis y descripción de puestos (Chiavenato, 1988, Harper and Lynch, 1992, Santos, 1997).

Son usuales las combinaciones de los métodos siguientes:

1. Observación directa y cuestionarios
2. Observación directa y entrevista
3. Cuestionarios y entrevistas

EMI Batalla de Santa Clara

La elección de esas combinaciones deberá hacerse considerando ciertas particularidades concernientes a cada empresa, tales como: el tiempo disponible, los objetivos del análisis, la descripción de puestos de trabajo y el personal disponible para el cumplimiento de esa tarea.

5. Diario de actividades

Este método se basa en que los trabajadores deben registrar en, en una especie de diario, todo lo que hacen mientras están trabajando. Este método puede ser tedioso y costoso para el empleado y es probablemente el más accesible a la distorsión. Sin embargo, puede proporcionar una sinopsis sistemática de las actividades ejecutadas, aunque no puede proporcionar muchos datos acerca de las habilidades o de los conocimientos exigidos para el puesto o cargo (Harper and Lynch, 1992, Casas Bartol, 1992, Ríos, 1995a, Santos, 1997).

6. Método de experto

Este método es uno de los más importantes para realizar un trabajo creativo en grupo. Permite obtener la experiencia y sabiduría de un grupo de personas (expertos) dentro de un ambiente de franqueza, no sujeto a restricciones ni censura de ningún tipo. Se selecciona un número de experto, los cuales se someten a una serie de interrogatorios intensivos, a través de un conjunto de preguntas realizadas sucesivamente para determinar las principales características de los puestos de trabajo. Este proceso de preguntas y respuestas se lleva a cabo a través de varias interacciones, hasta alcanzar el consenso de los expertos (Casas Bartol, 1992, Werther and Davis, 1992, Ríos, 1995a, Santos, 1997).

1.4. El profesiograma como resultado del análisis y diseño del puesto de trabajo

El resultado del análisis y estudio de una ocupación, en el sentido de atender a la triple vertiente psíquica, física y ambiental, se plasma en lo que se denomina profesiograma; o sea, este viene a ser la síntesis del análisis del puesto de trabajo.

A partir del análisis y descripción de puestos de trabajo se elabora el Profesiograma de cargos que constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto.

Según (Santos, 1997) el profesiograma, es el resultado de las actividades claves de análisis y descripción de puestos de trabajo, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico-organizativo

De acuerdo con el criterio de los diferentes autores consultados en la literatura especializada en el marco de esta investigación (Vaughn, 1971, Chiavenato, 1988, Sikula and Mc Kenna, 1989, Werther and Davis, 1992, Casas Bartol, 1992, Barranco, 1993, French, 1993, Garcia, 1993, Santos, 1997), en la

EMI Batalla de Santa Clara

descripción de puestos de trabajo, expresado en el profesiograma, se deben desarrollar las componentes siguientes:

Contenidos:

Tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto (¿Qué hace él o los ocupantes del mismo?).

Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones (¿Cómo lo hace?).

Objetivo (misión) ¿qué pretende conseguir? (¿Para qué lo hace?)

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 Condiciones de trabajo:

Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, así como relaciones interpersonales.

Período en el que se desempeñará el trabajo (¿cuándo? Y los regímenes de trabajo y descanso prevalecientes).

Es necesario considerar también que los componentes esenciales del profesiograma interactúan o se interrelacionan; no se puede concebir como partes aisladas.

Para la confección de los profesiogramas de cargos es necesario durante el proceso de investigación brindar la mayor información posible familiarizando al personal implicado con las concepciones modernas de GRH, a fin de obtener la máxima colaboración de todos, fomentar el diálogo y la comunicación, para eliminar suspicacias que procedimientos de este tipo suelen generar entre los empleados. En cuanto a la redacción de los profesiogramas de los cargos no existe un esquema fijo de presentación y descripción de un puesto, no obstante, en la bibliografía consultada se sugiere el uso de un estilo sencillo, conciso y claro, procurando iniciar cada frase con un verbo de acción y en tiempo presente. Según (Ríos, 1995a) se recomienda observar las siguientes reglas:

EMI Batalla de Santa Clara

- sólo valen hechos objetivos, no las opiniones e interpretaciones subjetivas,
- la descripción debe ser sencilla,
- palabras ambiguas como: tal vez, puede, ocasionalmente, pocas veces, siempre son fuentes de conflictos interpretativos y en consecuencia habrán de evitarse,
- si se describe un puesto de trabajo es preciso asegurarse de que se ha hecho plenamente. De no ser así debe indicarse con la máxima claridad y transparencia,
- un puesto de trabajo no es ninguna 'historieta' que haya que ser contada. En consecuencia, debe usarse un correcto estilo literario, con corrección y fluidez sintáctica,
- los contenidos de las afirmaciones deben ajustarse a la estructura previa del formato, evitando duplicaciones y redundancias innecesarias,
- siempre que sea necesario hacer referencia a otro puesto de trabajo, debe mencionarse la denominación formal del mismo.

El profesiograma debe brindar información detallada y abarcadora de todos los puestos de trabajo teniendo en cuenta la repercusión e importancia que esta información tiene en el desenvolvimiento del ocupante del puesto.

Esto permitirá que cuando se necesite consultar el profesiograma para un proceso de selección, un análisis de las necesidades y/o la evaluación del desempeño, se concentrará la atención en aquellos datos que realmente interesan.

Sin embargo, en ocasiones el diseño de los profesiogramas se ha centrado más en las funciones del puesto que en las competencias que deben tener las personas para un desempeño exitoso. De ahí la importancia que actualmente se les concede a los perfiles de competencia.

1.5. Perfiles de competencias

Un perfil de competencias es un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior (Arráiz, 2000).

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias (Santos, 2000).

EMI Batalla de Santa Clara

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Los Perfiles de competencia están constituidos por determinadas competencias, correspondientes respectivamente a las aptitudes y actitudes desarrollados por cada individuo. Las primeras responden a los conocimientos y habilidades, siendo más fáciles de medir puesto que son más visibles. La dificultad radica en las actitudes, es decir, en los rasgos, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos. Estos exigen de un mayor rigor en su medida por la complejidad de las mismas a la hora de ser descubiertas. No se debe obviar que el capital humano es un factor de producción cuyo comportamiento es difícil de predecir, y aún más difícil de controlar por los múltiples factores de orden social, económico y político que influyen en él.

Hoy día ha sido posible, para la moderna Gestión por Competencias, la medición de dichas actitudes. Estas han sido reducidas a 20 competencias y agrupadas las mismas en 6 grupos (Arráiz, 2000). Estos grupos se muestran de la siguiente manera:

Competencias de logro y acción

- Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
- Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.
- Iniciativa, predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.
- Búsqueda de información, curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

Competencias de ayuda y servicios

- Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
- Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La acepción cliente puede ser externa o interna.

Competencias de Influencias

EMI Batalla de Santa Clara

- Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
- Conocimiento Organizativo, capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.
- Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias Gerenciales

- Desarrollo de Personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
- Dirección de Personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
- Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.
- Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

Competencias cognitivas

- Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.
- Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
- Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

Competencias de Eficacia Personal

- Autocontrol, capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
- Confianza en sí mismo, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
- Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.
- Compromiso con la organización, capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

EMI Batalla de Santa Clara

Para la determinación de estas competencias existen diferentes técnicas que hacen posible el desarrollo eficaz de la elaboración de los perfiles, entre los que se encuentran:

- Entrevistas
 - Panel de expertos
 - Entrevistas de incidentes críticos a ocupantes del puesto
- Bases de datos.

Teniendo en cuenta entre otros factores, los sociopolíticos, económicos y tecnológicos, el **panel de expertos**, se planteará como objetivo la transformación de los retos y estrategias a los que se enfrenta la organización. En él deberán participar un grupo de directivos conocedores a profundidad de los puestos a analizar, el área de Recursos Humanos y personas con clara visión de futuro dentro de la organización. Este grupo de expertos han de gozar de un alto prestigio en la empresa lo que facilitará una mayor credibilidad en la gestión.

No obstante, la conducta definida mediante el panel de expertos no proporciona por sí sola una base sólida para una GRH que verdaderamente añada valor, razón por la que se hace necesario el uso, para una mayor objetividad, de las Entrevistas de Incidentes Críticos a los ocupantes del puesto a través de las cuales se obtendrá información acerca de lo que la persona pensó, sintió, dijo e hizo en determinadas situaciones vividas recientemente. Para ello se seleccionará una muestra representativa de los ocupantes del puesto. La muestra debe estar constituida (según expertos) en un 60% por personas con un desempeño elevado y un 40% por personas con un desempeño medio.

Las técnicas a usar estarán respaldadas, siempre que sea necesario, por la documentación correspondiente en cada caso de utilidad. Asegurándose así una **Base de Datos** para el correcto desarrollo del proceso de implantación de los perfiles correspondientes.

Determinado el perfil de competencia de un puesto o grupos de puestos, se hace necesario la medición de las competencias de las personas para obtener así la adecuación persona - puesto que nos lo proporciona el mismo perfil.

Para conocer el perfil de competencia de una persona también existen técnicas especializadas con un alto grado de confiabilidad:

EMI Batalla de Santa Clara

- **Cuestionarios de Competencias:** a través de los cuales se recogerá información sobre los comportamientos de las personas, basados generalmente en frecuencias. Podrá ser cumplimentado por la propia persona analizada y aquellos que trabajan con él. A esto se le denomina usualmente feedback 360 grado y tiene como objetivo la uniformidad de criterios en la observación de comportamientos, no la evaluación en sí.
- **Entrevista focalizada:** esta técnica sigue la metodología de la entrevista de incidentes críticos. Permite detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Las mismas deben llevarse a cabo por técnicos de recursos humanos entrenados en la metodología o por consultores externos.
- **Assesmen:** se ha de desenvolver la persona. Por tanto, las pruebas deben ser específicas para el puesto y adaptadas a la cultura de la empresa. La Assesment también incluye una entrevista focalizada que permitirá aportar una valiosa información sobre las competencias que han sido observadas en los participantes.

Las entrevistas de incidentes críticos también pueden ser utilizadas en la búsqueda del perfil de competencia de la persona. De todas las técnicas mencionadas para llevar a cabo dicho proceso los estudiosos consideran la Assesment Center la de mayor valor predictivo por estar basada en el resultado de diferentes pruebas y en la observación de consultores externos e internos de la empresa entrenados en la técnica; lo que la hace costosa de manera considerable.

El análisis hasta aquí efectuado permite concluir que todas las competencias, aunque no en igual medida, son susceptibles a ser desarrolladas. Por esta razón, la norma básica de gestión deberá ser siempre *contratar por la motivación y desarrollar conocimientos y capacidades*.

No obstante, para definir objetivamente las competencias de una organización, es necesario tener en cuenta como un elemento fundamental la cultura existente en la empresa.

La configuración del perfil de competencias, 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 ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y

EMI Batalla de Santa Clara

determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

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 las competencias 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.
- **Para qué lo hace**: Objetivo fundamental (**misión**) que pretende conseguir.

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.

Condiciones de trabajo

- ¿Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, etc.; así como relaciones interpersonales?
- ¿Cuándo de manera predominante se realizará el desempeño y los regímenes de trabajo descansaron prevalecientes?

En el perfil de cargo por competencia, se concretan los objetivos del cargo o puesto de trabajo, los cuales guiarán la expresión del factor humano en la producción o servicio, tornando a todo lo demás superfluo, sí no se alcanza esta expresión y, sobre todo, si no se alcanza bien. Partiendo de la existencia de un buen profesiograma, se puede reflejar en una secuencia, pretendiendo didáctica, la relación técnico- organizativa fundamental en el conjunto de actividades claves que se materializan en los objetivos específicos del sistema de GRH(Santos, 1997), donde se puedan observar el lugar y papel de

EMI Batalla de Santa Clara

los profesiogramas, como punto de partida para desarrollar casi todas las actividades claves en el área de los recursos humanos.

Como la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multicompetencias, habrá que garantizar que el profesiograma o perfil de cargo, mantenga consecuencia con esa tendencia de manera que no signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

En el análisis y diseño de puestos hay que involucrar a los empleados que los desempeñarán, hay que explicarles en qué consiste el profesiograma resultante. Poner un tiempo a prueba el profesiograma es muy útil, habiendo desarrollado acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo. Una vez concebido técnicamente argumentado, garantizando la participación en la toma de decisiones mediante expertos, el perfil de competencias de determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante documento. Ese documento tiene un carácter legal. Sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos. Ese documento, debe recalcarse, ha de ser coherente con la dirección estratégica formulada, con las políticas de GRH derivadas y el sistema de trabajo concebido.

El modelo propuesto de un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de las funciones que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada organización en particular. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

1.6. Situación actual del análisis y descripción de puestos de trabajo en la EMI Batalla de Santa Clara

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias.

La necesidad de que las empresas cuenten con un manual de perfiles de competencias es imprescindible y la Empresa Militar Industrial “Batalla de Santa Clara”, no se encuentra excluida de esta necesidad. Esta empresa ha venido confrontando dificultades respecto a la evaluación de la preparación, tanto académica como profesional de los trabajadores, lo cual se fundamenta en lo siguiente: los profesiogramas vigentes están desactualizados lo que provoca que el personal seleccionado para ocupar

EMI Batalla de Santa Clara

determinado puesto de trabajo en ocasiones no cumple con todos los requisitos que realmente necesita esa ocupación, lo que ha conllevado a que en muchos casos se ha tenido que enviar al personal a capacitar lo cual aumenta los gastos de la instalación y provoca que el desempeño de los trabajadores vaya perdiendo efectividad.

Por lo anterior expuesto el autor de la presente investigación considera analizar y diseñar los perfiles de cargos y puestos de trabajo, ya que son una prioridad en todas las entidades del sector empresarial cubano y específicamente en la empresa objeto de esta investigación, pues la ventaja competitiva de las empresas no radica en sus recursos materiales, energéticos, financieros, ni tecnológicos, sino en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos.

1.7. Conclusiones parciales

1. El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la base fundamental para establecer cualquier programa de recursos humanos ya que casi todas las actividades claves se basan en informaciones proporcionadas al respecto. El análisis del puesto de trabajo debe centrarse exclusivamente en el puesto de trabajo y no en la persona que lo ocupa.
2. El profesiograma, es el resultado de las actividades claves de análisis y descripción de puestos de trabajo y es un elemento esencial de conexión técnico-organizativo.
3. Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas puesto que es un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.
4. Aunque en la Empresa Militar Industrial “Batalla de Santa Clara” se han realizado estudios con respecto a los perfiles de cargos y competencias no existe una guía para la realización de los perfiles de competencias acordes con las exigencias y necesidades de cada cargo y puesto de trabajo.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GRH EN LA EMI BATALLA DE SANTA CLARA

2.1. Introducción

En este capítulo se realiza una caracterización y un diagnóstico de la organización objeto de estudio enfatizando en la situación existente en la gestión de recursos humanos. Para ello se emplea el modelo propuesto por (Santos, 2010), Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica.

2.2. Caracterización de la Empresa Militar Industrial “Batalla de Santa Clara”

La Empresa Militar Industrial “Batalla de Santa Clara”, es una empresa estatal socialista de primera categoría fundada el 1 de abril del 2020, subordinada a la Unión de Industria Militar, con domicilio legal en Calle A, número 39, entre calle 7ma y línea del ferrocarril, reparto Zona Industrial, Consejo Popular José Martí, municipio Santa Clara, provincia Villa Clara. La misma posee el siguiente objeto social aprobado en la Resolución No. 13/2020 del ministro de las FAR, “*La fabricación de envases y embalajes de diferentes materiales y formatos, prestando servicios asociados a ello.*”

Se aprueban como actividades secundarias a la actividad fundamental en la Resolución No 87/2021 del Director General de la EMI, la prestación servicios de fabricación, modernización, reparación y mantenimiento de maquinarias y equipos industriales; la reparación capital y modernización, automatización de máquinas de fabricación de artículos plásticos para las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) y la economía; prestar servicios de mantenimiento, gestión de averías en los elementos mecánicos, electrónicos e hidráulica de las máquinas herramientas e industriales a entidades de las FAR y la economía; brindar servicios de reparación, mantenimiento e instalación de equipos y motores eléctricos, incluyendo el enrollado; la prestación de servicios de consultoría e instalación de equipos de informática, comunicaciones, redes de transmisión de datos y software; la venta minorista de alimentos elaborados, mercancías y servicios asociados a ellos; la venta minorista de alimentos resultados de las producciones agropecuarias del módulo Agropecuario; prestar servicios de transporte de personal a trabajadores de la EMI; prestar servicios de transporte de carga a entidades de las FAR y la economía; prestar servicios de almacenamiento y custodia de medios materiales, mercancías en consignación y actividades relacionadas con el pago por concepto de uso de espacio en los almacenes; comercialización de productos ociosos y lento movimiento de sus inventarios propios, así como, los residuos, envases (sacos vacíos de materias primas no utilizables en la industria), procedente de los procesos productivos, a entidades de las FAR, a las Empresas de Recuperación de Materias Primas y otras entidades en

EMI Batalla de Santa Clara

correspondencia con la legislación vigente; ventas de materiales reciclados de los procesos productivos y otros asociados a estos; fabricar y comercializar moldes, sus partes y piezas de repuesto; comercializar diseños de moldes, partes y piezas mecánicas y metálicas; servicios de reparación de medios automotrices de empresas de la Unión de Industrial Militares (UIM) y servicios de remolque de medios de tránsito de la UIM; venta de productos envasados en artículos plásticos para higiene y limpieza y arrendamiento de equipos para envasado de bebidas y refrescos, fabricados por la empresa.

Direcciones funcionales

1. Dirección General
2. Grupo de Secretaria y cuadro
3. Dirección Económica
4. Dirección Técnica
5. Dirección de producción
6. Dirección de Gestión de los Recursos Humanos
7. Dirección de Auditoría y Control
8. Grupo de Gestión de la Calidad
9. Grupo Jurídico
10. Grupo de Infocomunicaciones

Unidades

1. Unidad de Mantenimiento General
2. Unidad de Comercial
3. Unidad de Mantenimiento Constructivo
4. Unidad de Seguridad y Protección
5. Unidad de Servicios Generales
6. Unidad de Transporte
7. Unidad de Aseguramiento Técnico Material (ATM)

La Empresa Militar Industrial “Batalla de Santa Clara” en su estructura organizativa está diseñada por procesos, lo cual permite garantizar el funcionamiento eficiente. La misma tiene presencia en 4 provincias del país mediante Unidad Empresarial de Base (UEB) productivas.

Las áreas de regulación y control se organizan en direcciones funcionales y grupos, logrando la mayor planicidad de la estructura, dividiéndose las direcciones en especialistas principales, según corresponda.

EMI Batalla de Santa Clara

En el caso de las fábricas y unidades se organiza la estructura de Director de Fábrica, Unidad Básica o Unidad, con jefes de talleres y de brigadas de trabajo socialista, según la complejidad de cada proceso.

Se cumple con lo establecido en las escalas salariales y se tiene en cuenta la complejidad de los cargos.

La empresa cuenta como se muestra en los anexos 1 y 2, con 7 direcciones, 4 grupos en las áreas de regulación y control; 6 fábricas; 4 unidades básicas productivas; 5 unidades básicas de servicios y 2 unidades de servicios.

Misión

La Empresa Militar Industrial “Batalla de Santa Clara” satisface las necesidades de las FAR y la economía nacional con productos competitivos y de calidad, y contribuye decisivamente a la capacidad combativa de las FAR y su autofinanciamiento; las actividades productivas y de servicios que desarrolla son decisivos y la realización de otras producciones tienen un alto impacto y son de gran importancia para la defensa y la economía nacional y un grado de incidencia máximo, con un sistema de valores compartidos por el colectivo: espíritu revolucionario; laboriosidad; sentido de pertenencia y disciplina.

Visión

Somos una organización perfeccionada de avanzada, que ostenta el premio de Empresa Innovadora de la República de Cuba, a partir de un capital humano comprometido, creativo y motivado, con elevado sentido de pertenencia y procesos sostenibles con tecnología de punta, y que abandera la excelencia, la calidad y la mejora continua como elementos claves de su competitividad.

Objetivos estratégicos

Se encuentran mencionados en el epígrafe 3.2 del capítulo 3.

Política de la Calidad

La EMI Comandante Ernesto Che Guevara tiene como política satisfacer las expectativas de los clientes de las FAR y la Economía Nacional, con productos caracterizados por su calidad, seguridad y competitividad, basado en Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) por los requisitos establecidos en las NC ISO vigentes, apoyado en un personal competente, minimizando los riesgos asociados al entorno laboral, comprometido con la eficacia y mejora continua.

Objetivos de la Calidad

- trabajar en la transición de la NC ISO 9001: 2015 sistema de gestión de la calidad,

EMI Batalla de Santa Clara

- mantener la satisfacción del cliente por encima del 98,7 %,
- lograr conformidad del producto por encima del 95,9 %,
- lograr un coeficiente de disponibilidad técnica de los instrumentos de medida por encima del 86,9 %,
- elevar el grado de aseguramiento normativo de la EMI en un 2,7 %, con respecto al año anterior.

Proveedores de la EMI

- CUBALUB (UEB Villa Clara) Empresa de aceites y lubricantes.
- GEOCUBA Sancti Spíritus (SS)-Villa Clara (VC)
- Empresa Grafica VC
- Almacenes Universales Ferretería VC
- Almacenes Universales Ferretería Cienfuegos
- DACERO
- Gases Industriales Cienfuegos y VC
- Electroquímica de Sagua
- AT Comercial
- EMI Che Guevara
- EMI Ignacio Agramonte
- EMI Francisco Cruz
- EMI Francisco Aguilar
- EMI Empal
- EMI Grito de Baire
- EMI Granma
- Tecnotex
- TecnoImport

Clientes

- Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales VC
- Empresa de Bebidas y Refrescos (EMBER) Granma
- Empresa de Bebidas y Refrescos (EMBER) Santiago de Cuba
- Empresa de Suministros Agropecuarios VC

EMI Batalla de Santa Clara

- Sociedad Mercantil Cubana CIMEX S.A. División de Compras, Almacenaje y Distribución- Ingresos
- Empresa Mixta Los Portales S.A
- Cadena de Tiendas Caribe División Grandes Centros
- Cadena de Tiendas Caribe División Centro VC
- Empresa Comercializadora de Aceite ECASOL
- Empresa de Suministros Médicos EMSUME Habana. UEB Distribuidora Nacional
- Empresa Electroquímica de Sagua

Procesos que se desarrollan en la EMI

- Proceso inyección: fabricación de artículos varios del programa de envases y embalajes por el método de inyección de plástico
- Proceso PET: fabricación de preformas PET para el programa de envases y embalajes
- Proceso soplado: fabricación de pomos y bidones por el método de soplado
- Proceso de Bolsa-Extrusión: fabricación de empaques flexibles para el programa de envases y embalajes
- Proceso Rotomoldeo: fabricación de empaques flexibles para el programa de envases y embalajes
- Proceso de envases metálicos: fabricación de envases metálicos para el programa de envases y embalajes del país
- Proceso Molde: fabricación de moldes de pequeño y mediano porte con 18 máquinas y herramientas de gran tecnología
- Producciones para la lucha contra la COVID 19: fabricación de un grupo de artículos para la protección del personal de salud que trabaja directamente con los pacientes

En la figura 2 se muestra el mapa de procesos que se agrupan en proceso estratégico, procesos claves y procesos de apoyo.

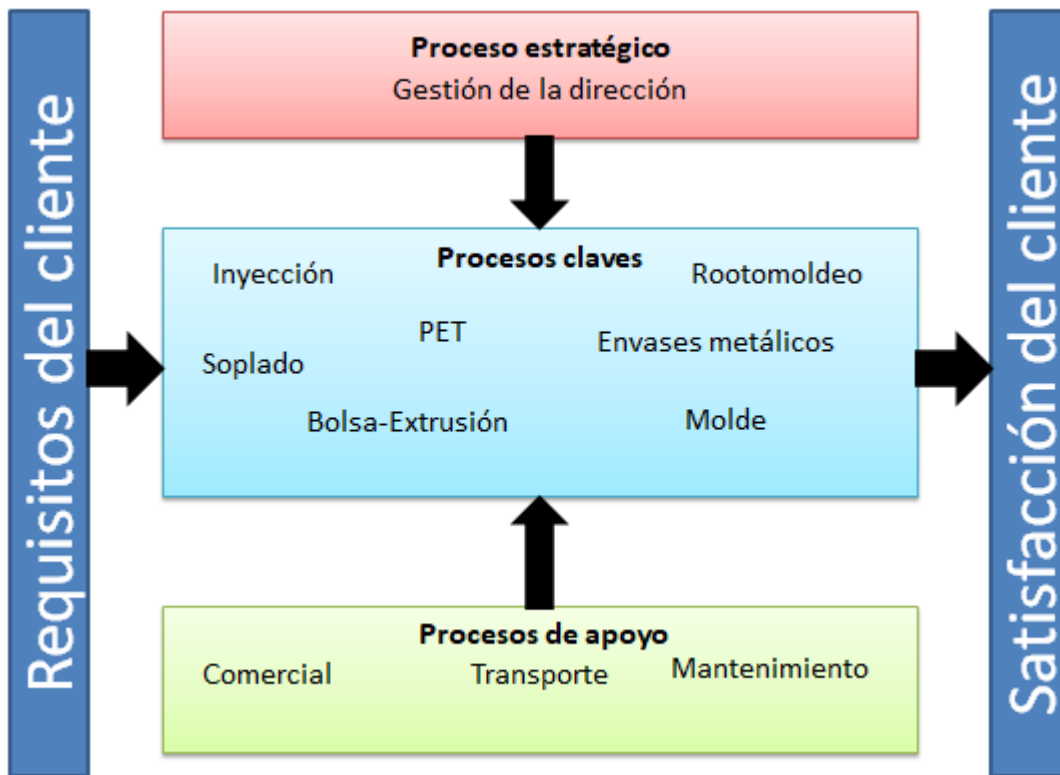


Figura 2. Mapa de Proceso

2.2. Diagnóstico de la GRH en la Empresa Militar Industrial “Batalla de Santa Clara”

El modelo a utilizar para el diagnóstico de la GRH en la Empresa Militar Industrial “Batalla de Santa Clara” es el propuesto por (Santos, 2010), Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica, tal como se muestra en la figura 3.

A partir del modelo de Beer, se crea este modelo, el cual propone en primera instancia reunir las actividades clave de dicha gestión en cuatro subsistemas: flujo de recursos humanos, educación y desarrollo, sistemas de trabajo y compensación laboral, los cuales se describen a continuación.

- El flujo de recursos humanos hace alusión al inventario, selección, colocación, evaluación de desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión y recolocación del personal.
- La educación y desarrollo refiere a la formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
- Los sistemas de trabajo, se encargan de la organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.

EMI Batalla de Santa Clara

- Por último, la compensación laboral contempla los sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.

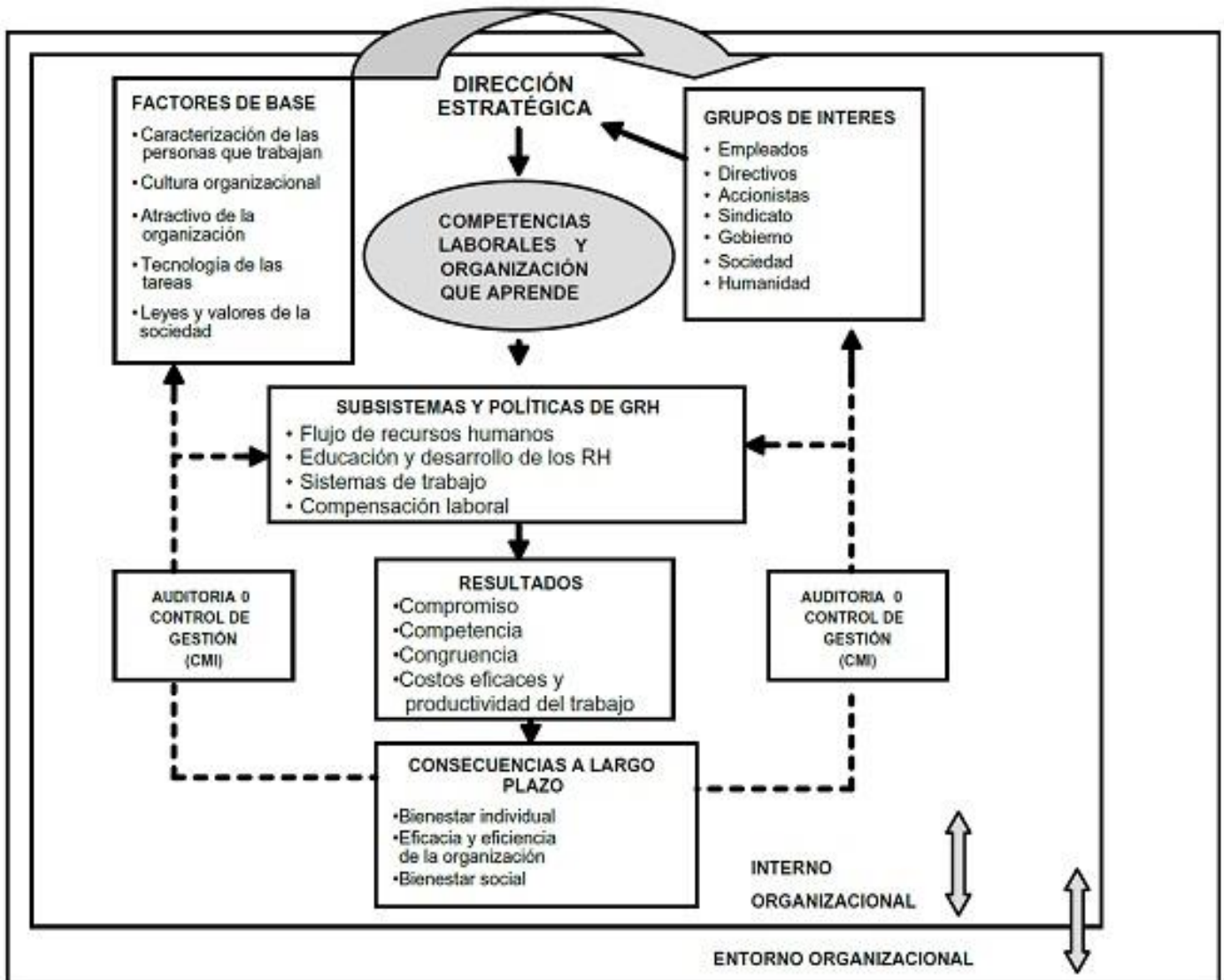


Figura 3. Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control

Fuente. D.A.C. Santos, 2010

A partir de lo anterior, Cuesta modifica el modelo incluyendo la auditoría de GRH con énfasis en la calidad, destacando el mecanismo de retroalimentación al sistema de recursos humanos, agregando nuevos componentes, además de indicadores y técnicas. Todas estas consideraciones generan impactos a largo plazo asociados al bienestar social e individual y la eficiencia organizacional, lo que permite la retroalimentación del sistema, a partir de auditorías de recurso humano.

Dentro de los aspectos fundamentales de cada elemento que conforma el nuevo modelo se destacan:

EMI Batalla de Santa Clara

- los factores de situación, que representan las características de la fuerza de trabajo, la estrategia organizacional, la filosofía de la dirección, el mercado de trabajo, la tecnología, las leyes y los valores de la sociedad,
- los grupos de interés, como aquellos donde se ven implicados los diferentes estratos de personas en el sistema como accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos,
- las políticas de recurso humano, establecidas a partir de la influencia de los empleados, el flujo de recursos humanos; los sistemas de trabajo y los sistemas de recompensa, y
- los resultados, medidos a través del compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

En conclusión, este modelo es planteado desde una óptica más detallada, contemplando la interrelación de diversos actores en el contexto organizacional, teniendo como punto de partida el direccionamiento estratégico.

El diagnóstico de la GRH se realizó a partir de la búsqueda de información a través de diferentes métodos y técnicas tales como la entrevista individual, la encuesta a directivos y la observación directa, todo esto apoyado con un grupo de expertos que fue creado y establecido a principio del año 2022. A continuación, en la tabla 1 se muestran los datos personales relacionados con los expertos.

Expertos (E)	Nombre y apellidos	Cargo	Años de experiencia	Nivel educacional
E1	Armando Del Toro Alfonso	Coordinador General	Ing.Industrial	37
E2	Bárbara Rodríguez Gómez	Director Gestión Recursos Humanos	Ing.Industrial	20
E3	Rolando Suarez Martínez	Director Técnico	Ing.Industrial	27
E4	Yudiel Rodríguez González	Director Económico	Lic.Informática	11
E5	Sady Valhuerdi Alba	Especialista B en Gestión de Recursos Humanos	Ing.Industrial	6
E6	José Miguel Rojas Silvera	Especialista B en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal)	Ing.Industrial	9

EMI Batalla de Santa Clara

E7	Ariadna Hernández Alonso	Especialista en Producción	Ing.Industrial	5
----	-----------------------------	----------------------------	----------------	---

Tabla 1. Comité de expertos

Características de las personas que trabajan

La Unidad Empresarial de Base (UEB) Batalla de Santa Clara tiene una plantilla de 1767 trabajadores, la cual está distribuida en diferentes categorías ocupacionales como se muestra en la tabla 2.

Categoría ocupacional	Plazas cubiertas
Directivos (D)	2
Ejecutivos (E)	74
Administración (A)	4
Servicio (S)	269
Técnico (T)	337
Operativo (O)	1081
Total	1767

Tabla 2. Categoría ocupacional

En la figura 4 se muestra el procesamiento de los datos anteriormente mencionados.

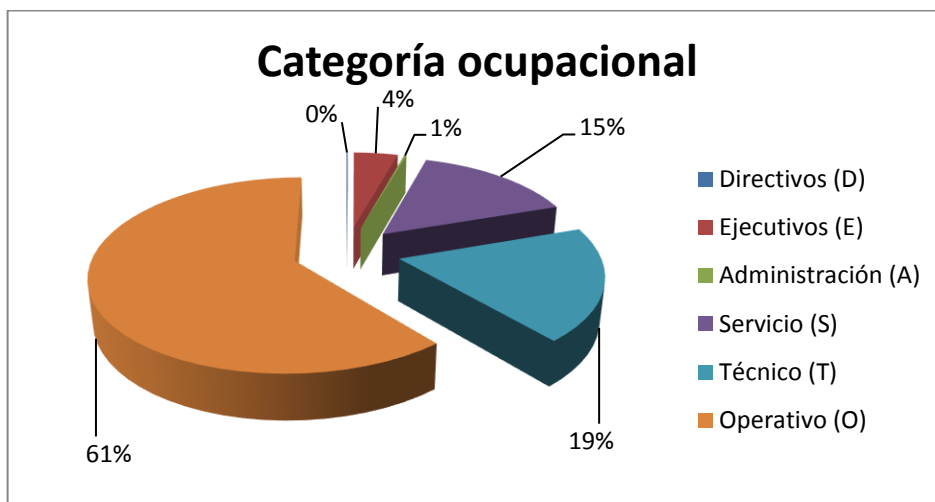


Figura 4. Procesamiento de los datos

Como se aprecia en la figura 4 el personal que predomina es el operativo contando con un 61% del total de trabajadores de la unidad.

EMI Batalla de Santa Clara

La composición de la plantilla por sexo se muestra en la figura 5, se tiene que el 581 de los trabajadores pertenecen al sexo femenino, y el 1186 al sexo masculino, representando el 33 % y el 67 % respectivamente.

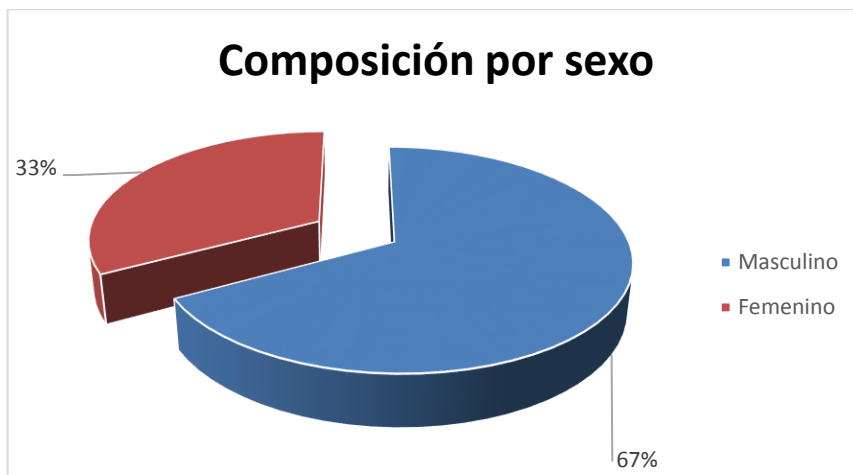


Figura 5. Composición por sexo

Al analizar el gráfico se observa que el sexo masculino abarca la mayor parte de la población con un 67% mientras que las mujeres conforman el 33% estableciéndose así un relativo equilibrio entre ambos sexos.

El nivel escolar se muestra en la tabla 3.

Nivel Escolar	Total
12mo Grado	690
6to Grado	5
9no Grado	388
Nivel Superior	258
Obrero Calificado	63
Técnico Medio	363
Total general	1767

Tabla 3. Nivel de escolaridad

Haciendo un análisis del nivel escolar de los trabajadores mediante la información que ofrece el gráfico de la figura 6 este revela que el 65% de la plantilla presenta un nivel de enseñanza por debajo del nivel medio, otro 20% se encuentra en este nivel y el 15% restante presenta un nivel superior, por lo que se deberá prestar atención a la capacitación de los trabajadores.

EMI Batalla de Santa Clara

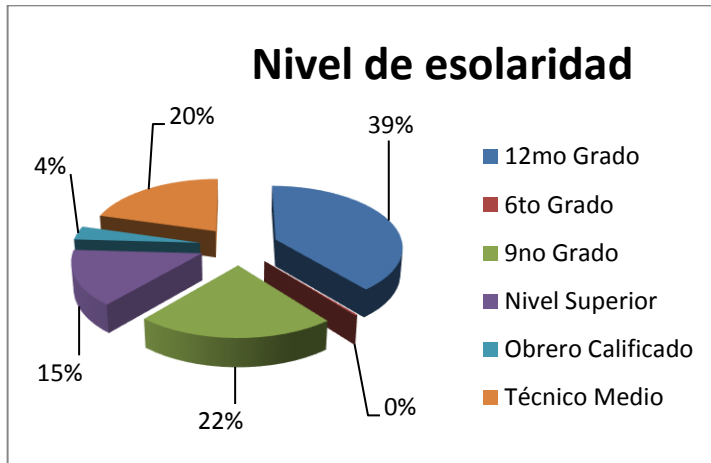


Figura 6. Nivel de escolaridad

Cultura organizacional

La cultura organizacional representa los valores de la empresa. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidas a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización, que estipulan las maneras correctas de pensar, sentir y actuar de la organización.

- **Compromiso con los principios de la revolución:** es la aplicación durante la vida de los preceptos y principios revolucionarios y su defensa en cualquier espacio.
 - **Espíritu de superación:** es la necesidad de los miembros de la Organización de capacitarse y calificarse de acuerdo con su propia necesidad y la del puesto para corresponder con los intereses de la Empresa.
 - **Disciplina:** cumplimiento del régimen disciplinario de manera consiente como aporte personal a la elevación de la eficiencia de la Empresa en cuanto a sus recursos humanos.
 - **Sentido de pertenencia:** es el compromiso con la empresa, identificación plena con los valores, metas y compromisos de la organización.
 - **Honestidad:** es la capacidad de un miembro de la organización de proyectarse siempre de forma crítica y autocrítica ante cualquier señalamiento, decisión y desempeño.
 - **Humanismo:** se asocia con la capacidad de los miembros de la Organización para comprender los problemas de los demás y contribuir a la solución de los mismos de acuerdo con sus posibilidades.
- **Atractivo de la organización**

Es una empresa priorizada en el país, debido a que fabrica envases y embalajes para las organizaciones que producen todo tipo de alimentos. A partir del 01-04-22 se aplicó una nueva escala salarial donde el

EMI Batalla de Santa Clara

salario mínimo es de 3150 pesos. El ingreso promedio de los trabajadores al cierre del semestre fue de 11502.30 debido, principalmente a la distribución de utilidades anticipadas.

- **Tecnología de las tareas**

La tecnología de las tareas abarca a equipos, materiales y el procedimiento de organización que sustenta el sistema de trabajo sin el cual no tendría razón la GRH. En ella se incluye el sistema de trabajo (organización del trabajo del personal, incluyendo las condiciones de trabajo y la seguridad e higiene, junto a las exigencias ergonómicas) y el sistema logístico (organización de la producción/servicio, el aprovisionamiento y la distribución).

- **Leyes y valores de la sociedad**

El Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en Cuba, es el organismo encargado de proponer, dirigir, controlar y evaluar sistemáticamente la política del Estado y el Gobierno en materia laboral, salarial, de seguridad y protección en el trabajo y de prevención, atención y seguridad social. Desde diciembre del 2021 fue autorizada a hacer uso del Decreto 53 “De la organización del sistema salarial en el sistema empresarial estatal cubano”. En tal sentido la EMI Batalla de Santa Clara, rige la gestión del capital humano atendiendo al marco regulatorio establecido por el mismo. Por las características de su objeto social, la entidad en estudio tiene en cuenta para su gestión regulaciones establecidas por otros ministerios como el MINFAR (Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias), el MEP (Ministerio de Economía y Planificación), el MFP (Ministerio de Finanzas y Precios) y el MINSAP (Ministerio de Salud Pública).

- **Grupos de interés**

Ver composición de la estrategia como área de resultados claves en el capítulo 3, actividad 1

- **Flujo de Recursos Humanos (RH)**

A continuación, se muestra el procedimiento para la selección e integración al empleo.

Se establecen las responsabilidades siguientes:

- El jefe de cada área informará por escrito a la DGRH donde reflejará de forma clara que puestos deben ser cubiertos para un posterior análisis por parte de esta Dirección y con la aprobación del Director General.
- La Dirección de Recursos Humanos, en coordinación con la organización sindical, responden por la selección e integración de los trabajadores al empleo.

EMI Batalla de Santa Clara

- El Director General mediante resolución aprueba el procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores.
- El Director Gestión Recursos Humanos vela por el cumplimiento de lo establecido en este procedimiento.

Se usarán en este reglamento los siguientes términos y definiciones:

- **Entidad:** organización Empresarial Autofinanciada con Personalidad Jurídica propia en perfeccionamiento.
- **Área de responsabilidad:** organización estructural y funcional de una entidad son aquellos donde se agrupan o se concentran colectivos de trabajadores para cumplir con la misión, funciones y objeto social de la Entidad.
- **Jefe Inmediato:** jefes facultados por orden del Director General de la entidad de las áreas de responsabilidad.
- **Profesiogramas de cargos:** refleja las funciones y requisitos que tiene cada puesto de trabajo en la forma más clara posible, para que sirva de guía a cada trabajador respecto a su puesto de trabajo como también sirva de guía a la hora de cubrir los cargos.
- **Recorrido de pre-empleo.** conjunto de chequeos médicos, instrucciones de las diferentes órdenes, normativas, reglamentos que rigen en la EMI.

Etapa previa

Paso N^{ro}1. Determinación de las necesidades del personal

Aquí en esta fase será necesario determinar con claridad y de forma pormenorizada qué se necesita, y cómo. Estos pasos son determinantes para que la empresa se pueda orientar en la búsqueda de candidatos que ocupen el puesto de trabajo vacante.

La Dirección Gestión Recursos Humanos (DGRH) junto al jefe de cada área, serán los encargados de determinar esta necesidad de personal.

Paso N^{ro}2. Recopilación de datos e información del perfil de cargo o puesto de trabajo

Una vez concluido el primer paso la Dirección de GRH se auxiliará del Profesiograma de Cargos y de los criterios de los jefes de áreas para obtener toda la información referida a las funciones, características y requisitos relacionados con el puesto de trabajo.

Paso N^{ro}3: Reclutamiento del personal

EMI Batalla de Santa Clara

Para que se desarrolle de forma exitosa esta actividad se crea una comisión que está integrada por:

- Investigador
- Especialista de Recursos Humanos
- Médico especialista

Esta comisión debe:

- poseer los conocimientos de la empresa, sus políticas, su cultura, requisitos y exigencias que se requieren para ser trabajador de la empresa y mercado de trabajo que le interesa, y
- explotar al máximo todas las fuentes de reclutamiento establecidas para la empresa, con vista a proveer una cantidad y calidad de candidatos para cubrir los puestos, garantizando la eficiencia y eficacia de la selección.

El reclutamiento se puede ejecutar de dos formas: *interno y el externo.*

Reclutamiento Interno: para ello se colocan convocatorias en los lugares más frecuentados por los trabajadores donde se pueda ofrecer una información precisa acerca de la naturaleza del puesto que se oferta y a su vez todos los requisitos que se exigen para ocupar el mismo, estos lugares son:

- Comedores de trabajadores
- Entradas principales de la EMI
- Dirección Gestión Recursos Humanos

Esto permite a los posibles candidatos tomar una decisión de entrar o no en el proceso de selección, auto evaluándose, donde serán capaces de determinar si tienen las condiciones que se exigen y si el puesto se adapta a él, como para permitirle un buen desempeño y proporcionarle satisfacción.

Los interesados solicitarán por escrito y harán llegar la misma a la Dirección de GRH, los cuales serán procesados por la comisión, auxiliándose esta del inventario de personal como herramienta fundamental.

Reclutamiento externo: el mismo se realiza haciendo promoción al mercado externo con toda la información detallada del puesto o puestos que se analizan, a través de los medios que establece la empresa, entre ellos tenemos:

- Instituciones educativas (Politécnicos y Universidades).
- Sectores Militares (Para captar jóvenes que se licencien del servicio militar activo)
- Otras empresas.
- Dirección de Trabajo.
- Solicitudes propias.

EMI Batalla de Santa Clara

- Divulgación a través de nuestros trabajadores de las necesidades de fuerza de trabajo que necesita la empresa.

A los candidatos externos se les solicitará la presentación de la planilla “Planilla de Datos Social Demográficos”, con todos los documentos que se solicitan en esta, la cual aparece en el [anexo 3](#).

El reclutamiento prevé un proceso investigativo a cada candidato por parte del equipo de investigación que incluye solicitud de información biográfica y la investigación a cada candidato, el mismo tiene un término de 45 días.

Etapas Central

Paso N^{ro}4. Preselección

Una vez concluida la investigación los responsables de la misma deben entregar a la Dirección de Recursos Humanos los compañeros aprobados para trabajar en la empresa. Posteriormente serán entrevistados por una comisión integrada por los siguientes compañeros:

- Investigador
- Especialista de Recursos Humanos.
- Médico Especialista

Se procederá por parte del Inspector Investigador a citar a todos los candidatos y se les realizará la entrevista que aparece en el [anexo 4](#).

En este paso es necesario determinar si el aspirante posee ciertas características necesarias como: capacidad, conocimientos, buena apariencia física, actitud laboral y revolucionaria, discreción y confiabilidad y otros datos de interés.

Paso N^{ro}5. Selección de personal

Corresponde a la Dirección Gestión Recursos Humanos con el listado de candidatos aprobados para trabajar en la EMI y las conclusiones de la comisión, la selección del personal para ocupar los diferentes puestos de trabajo, para ello es necesario que el número de candidatos sea superior que la cantidad planificada, luego de seleccionarlos el inspector procederá a citarlos para realizar el recorrido y el contrato de trabajo.

Etapas final

Paso N^{ro}6. Recorrido pre-empleo

EMI Batalla de Santa Clara

Para la ejecución de este paso se comienza con una breve explicación de la empresa, seguidamente se evalúa desde el punto de vista médico para el cargo a ocupar, se le dan a conocer las instrucciones de PHT generales y específicas del puesto de trabajo, las órdenes, indicaciones, directivas, reglamentos, etc. relacionadas con el orden disciplinario de la empresa.

Paso N°7. Toma de decisión

Concluido el recorrido y teniendo el resultado y evaluaciones de los distintos especialistas de la comisión se procede a la toma de decisión final conjuntamente con el jefe de área inmediato el cual se entrevistará con los candidatos y les hará una breve descripción de los puestos a ocupar, que ya posteriormente será más amplia, explicando más detalladamente todas las exigencias y responsabilidades que se deben tener en el mismo, para que así quede claro la decisión que adopta el seleccionado al aceptar.

Paso N°8. Contratación del personal

Aquí se le realizará la contratación que no es más que el acuerdo entre el trabajador y el empleador para formalizar la relación laboral, donde los mismos se comprometerán a cumplir los deberes, derechos y obligaciones contenidas en el mismo. La relación laboral se pacta para el cumplimiento del período de prueba excepto los casos que son exonerados del cumplimiento del mismo.

Paso N°9. Incorporación /Acogida / Inducción

Las empresas invierten considerables sumas de dinero contratando, entrevistando y a veces reubicando a los nuevos empleados. Pero una vez que se ha decidido una nueva contratación y el nuevo empleado llega al trabajo, la mayor parte de las organizaciones conceden muy poca atención formal al reforzamiento del empleado de aceptar la nueva posición.

Por lo que una de las razones que inciden en las personas para cambiar de trabajo es que no siempre se sienten bienvenidos o como parte de la organización a la que se acoge. Como resultado, muchos prefieren cambiar en lugar de luchar y simplemente dejan sus empleos y se van en busca de otros puestos. Cuando esto sucede, la organización que abandonan se ve en la necesidad de volver a realizar todo el proceso con nuevos candidatos. Por tanto una buena inducción al recién empleado significa éxito para la empresa u organización.

En la empresa objeto de investigación se ha creado una comisión que es la encargada de realizar esta actividad con vista a que la misma se desarrolle de la mejor forma, la cual está compuesta por:

EMI Batalla de Santa Clara

- Un miembro de la dirección de la empresa.
- Un miembro del buró sindical.
- Trabajadores de reconocido prestigio en la empresa.
- Un miembro de la UJC y el PCC.
- EL jefe inmediato.

Actividades a ejecutar:

a) El trabajador recibe información de la empresa la que incluye:

- Misión
- Valores
- Objetivos de trabajo
- Sistemas de pago y estimulación.
- Formas y métodos de estimulación moral.
- Sistema de atención al hombre

Se le explica al personal

- Conocimiento general del área donde fue asignado.
- Comunicación de las normas de seguridad generales de la empresa.
- Se les da a conocer Órdenes, Directivas, Disposiciones que rigen la disciplina en las FAR y el reglamento disciplinario interno de la empresa.
- Recorrido por todas las áreas de la organización.

- **Educación y desarrollo de los RH**

La responsabilidad del proceso de determinación de las necesidades de capacitación (DNA) en la empresa está a cargo del especialista o técnico en gestión de los recursos humanos, este, distribuye los modelos de diagnóstico de las necesidades de capacitación a los jefes inmediatos de cada trabajador, siendo los jefes los máximos responsables posteriormente el resultado del mismo. Esta actividad está dirigida a la identificación de las brechas que cada trabajador presenta, o sea, la diferencia que existe entre las competencias laborales requeridas para el cargo y las que posee realmente, quedando registrada en un documento resumen en cada área. La empresa cuenta con un programa de capacitación para todos los trabajadores en casos de desastres naturales, seguridad y salud del trabajo, pero se deben implementar otros proyectos de capacitación para cargos o plazas que lo establecen para poder desempeñar mejor sus labores productivas.

EMI Batalla de Santa Clara

 - **Sistemas de trabajo**

En el proceso de creación de cargos se detectó mediante el análisis documental realizado que los perfiles de cargos vigentes (profesiogramas), no se corresponden con las exigencias actuales de los sistemas de trabajo existentes en la instalación debido a que generalmente no se consideran las condiciones de trabajo propias de cada puesto de trabajo y no se incluyen las competencias laborales, lo cual es una exigencia para el diseño e implementación del Sistema Integrado de Capital Humano.

 - **Compensación laboral**

La empresa tomó como estrategia la distribución de utilidades anticipadas, como vía para el incremento del salario móvil del trabajador pagándose este mensualmente, además de sistemas de pagos a destajos aplicados a las fábricas más importantes. También se hace uso del coeficiente de participación laboral (CPL) para diferenciar a los trabajadores según sus resultados individuales y el desempeño de sus funciones.

Como política salarial se estableció suspender el sistema de pago por resultado, hasta los meses de enero y febrero del próximo año. Hasta el cierre del tercer trimestre los indicadores de salario y empleo se comportaron de una forma favorable siendo mayor el incremento del aporte por el rendimiento de la inversión estatal que el gasto de salario.

Para alcanzar estos resultados se realiza la evaluación del desempeño con cortes parciales mensuales, aplicables a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales, excepto los dirigentes considerados como cuadros. Los indicadores a medir en la evaluación del aporte individual (CPL) como se muestra en la tabla 4:

- **0:** el trabajador no cumplió con ninguno de los indicadores a medir en la evaluación de CPL.
- **1:** el trabajador cumplió con sus funciones y con los indicadores a medir en la evaluación de CPL.
- **1 – 2:** rango para estimular los resultados individuales relevantes de los trabajadores.

Indicadores	Hasta
Cumplimiento de labor para la que fue contratado: <u>Trabajadores de la Producción</u> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las normas de trabajo. • Productividad del trabajo. • Calidad del trabajo. 	0.4

EMI Batalla de Santa Clara

<u>Trabajadores Administrativos o de Apoyo</u> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las funciones del puesto de trabajo (personal Técnico, Administrativo o de Servicio) • Otros aspectos vinculados al resultado del trabajo. 	
<u>Disciplina laboral (todos los Trabajadores)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de horario de trabajo. • Aprovechamiento de la jornada laboral. • Ausencias, exceptuando las autorizadas por la legislación vigente. • Cumplimiento de otras tareas vinculadas a la organización e higiene de la entidad. 	0.2
<p>Disciplina tecnológica o del cumplimiento de las regulaciones vigentes:</p> <p><u>Trabajadores de la Producción.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las cartas tecnológicas de los procesos productivos. • Cumplimiento de las normas de seguridad y salud del trabajo. • Cumplimiento de las disposiciones vigentes del RES, protección contra incendio. • Otros aspectos relacionados con la no ocurrencia de hechos extraordinarios. <p><u>Trabajadores Administrativos o de Apoyo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de lo establecido en la Seguridad Informática. • Cumplimiento de las disposiciones vigentes del RES, protección contra incendio y la seguridad y protección. • Otros aspectos relacionados con la no ocurrencia de hechos extraordinarios. <p><u>Trabajadores con categoría de Cuadro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de lo establecido en la Seguridad Informática. • Cumplimiento de las disposiciones vigentes del RES y la seguridad y protección. • Obtener calificación de Bien en la actividad de protección contra incendio. 	0.4
Sub Total:	1.0

EMI Batalla de Santa Clara

<p><u>Estimulación extraordinaria (Excepcional)</u> se aplica a aquellos trabajadores con desempeño relevante en el período que se evalúa, lo cual debe quedar plasmado en un documento aprobado por el Director de cada fábrica, unidad, donde se detallen las actividades o acciones que motivan esta estimulación adicional (en el rango de 0.0 – 1.0).</p> <p>Polivalencia (ejemplos) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño en más de un puesto (operador – mecánico, trabajar más de una máquina en el plástico). • Tareas de apoyo a la producción del personal indirecto. • Trabajo extra laboral por necesidades de la producción o los servicios. (transportista etc.) • Realización de trabajo de personal ausente, que requiere de un trabajo adicional fuera de la jornada laboral. • Resultados relevantes en el cumplimiento de los planes productivos y en las medidas de organización del proceso, etc. • Otras actividades designadas por la dirección de la empresa. 	0.0 – 1.0
Total Evaluación Final	2.0

Tabla 4. Indicadores a medir en la evaluación del aporte individual (CPL):

2.3. Procedimiento para la creación de nuevos cargos

Paso 1

Elección del comité de experto: este está integrado por 7 trabajadores de las Direcciones y Grupos Funcionales concedores de los procesos que fueron elegidos en reuniones de trabajo por su profesionalidad, experiencia e imparcialidad dentro de la organización. El mismo es el responsable de realizar la evaluación de los puestos determinados, teniendo en cuenta los criterios emitidos de un grupo de trabajo creado de forma transitoria que aporte los elementos necesarios para el correcto análisis y descripción del puesto cuando sea necesario.

Paso 2

Selección de los cargos a evaluar: se evaluarán con este método todos los cargos que aparecen en el listado de cargos de fecha 1ro de abril del año 2022 y los que por necesidad de la empresa se soliciten en lo adelante, con excepción de los cargos del puesto médico, secretario del buró sindical, grupo político, los cargos con categoría de cuadro ,jefe de brigada, jefe de turno, jefe de taller, jefe de grupo,

EMI Batalla de Santa Clara

especialista principal y otra nomenclatura que implique funciones de dirección a grupos de trabajo, no categorizados como cuadros.

Paso 3

Análisis y descripción del puesto: en este paso se realiza la revisión y el perfeccionamiento de los calificadores de cargos usados en la empresa o lo que es lo mismo el manual de funciones donde se detalla toda la información necesaria de los puestos en estudio, permitiendo la confección de los profesiogramas de cargo.

Paso 4

Elección de los factores y subfactores de valoración: para la determinación de estos, el comité de experto tomó como principios fundamentales que estos fueran comunes a todos los puestos en estudio, además de que no existiera correlación entre ellos para poder así establecer diferencias lógicas sin existir solapamiento ni duplicidad de la información.

Paso 5

Ponderación de los factores y subfactores: la ponderación de factores se hizo de acuerdo con la importancia relativa en términos de su peso específico en por ciento a juicio del comité evaluador ya que éstos no son idénticos en su contribución al desempeño de los puestos. Debido a que es un gran número de cargos a evaluar, se tomó como base para el puntaje de 100 a 3000 puntos.

Paso 6

Establecimiento de grados: Definido cada subfactor, se precisó el número de grados en que se subdividió, ya que estos no se comportan con la misma intensidad y así poder establecer una mejor diferenciación entre los cargos.

Paso 7

Categorización de los cargos evaluados: como la gran mayoría de los puestos en estudio ya existen en los calificadores de cargos del país, se agruparon en 5 categorías, esto se hace con el objetivo de establecer niveles de diferenciación, separándolos por grupos o familias según sus características comunes. Para la categorización de los nuevos cargos y su agrupación se tomó como referencia además de los existentes, los factores de complejidad del trabajo, preparación necesaria, la experiencia exigida, responsabilidad y el esfuerzo siguiendo las reglas que a continuación se mencionan.

EMI Batalla de Santa Clara

- 1- *Servicio*: sus labores presentan un carácter rutinario, no dan margen a tener iniciativa, son trabajos sencillos y la mayoría se aprende fácilmente, no se requiere casi de experiencia puede requerir esfuerzo físico, generalmente las labores se ejecutan de pie.
- 2- *Operario*: sus labores se ejecutan siguiendo instrucciones precisas y detalladas que indican las acciones que han de realizarse ,los límites que han de respetarse ,los métodos que han que utilizarse ,el trabajo a realizar puede tener algún grado de dificultad pero de carácter repetitivo, se realiza con un alto grado de supervisión, generalmente desarrollan tareas que tienen que ver con el empaquetado, se realiza inspecciones, entrega de materiales, se ocupan de mantener el funcionamiento de las máquinas semiautomáticas, les corresponden las tareas de ayudar a otros, conlleva a esfuerzo físico, la experiencia necesaria oscila entre 1 o 2 semanas y las responsabilidades son muy pequeñas.
- 3- *Administrativo*: son aquellas funciones que se ejecutan siguiendo instrucciones específicas que deben encadenarse en función del resultado que se espera, realiza despacho de pedidos, mercancías, distribuciones, siguiendo procesos conocidos o de conformidad con un modelo dado, realiza tareas de las actividades de planificación, finanzas, contabilidad, donde se efectúan análisis, interpreta resultados, controles y procesa información, la responsabilidad es normal y la supervisión es directa y sistémica.
- 4- *Técnico (Nivel Medio)* : aquí se agrupan los cargos que trabajan con máquinas que exigen cierto nivel de habilidad, se incluyen las inspecciones de cierta responsabilidad y que exigen cierto criterio, se manipulan máquinas de taller, incluye aquellos trabajos de mantenimiento y trabajos especiales de taller que exigen gran habilidad, se trabaja con poca o ninguna supervisión, se ejecutan funciones que requieren un alto grado de autonomía, sus funciones implican dominar conocimientos de actividades técnicas y profesional especializada, el trabajo puede caracterizarse por adaptarse a diversas restricciones mediante la adaptación y transposición de métodos ,procedimientos y recursos aplicados en similares situaciones , sugiere distintas soluciones mencionando ventajas e inconvenientes, puede integrar , coordinar y supervisar la realización tareas heterogéneas. Se agrupan aquellos cargos que su preparación académica es de la enseñanza media o media superior.
- 5- *Técnico (Nivel Superior)*: aquí se agrupan los cargos que trabajan con máquinas que exigen cierto nivel de habilidad, se incluyen las inspecciones de cierta responsabilidad y que exigen cierto criterio, se manipulan máquinas de taller, incluye aquellos trabajos de mantenimiento y trabajos especiales de taller que exigen gran habilidad, se trabaja con poca o ninguna

EMI Batalla de Santa Clara

supervisión, se ejecutan funciones que requieren un alto grado de autonomía, sus funciones implican dominar conocimientos de actividades técnicas y profesional especializada, el trabajo puede caracterizarse por adaptarse a diversas restricciones mediante la adaptación y transposición de métodos ,procedimientos y recursos aplicados en similares situaciones , sugiere distintas soluciones mencionando ventajas e inconvenientes, puede integrar , coordinar y supervisar la realización tareas heterogéneas. Se agrupan aquellos cargos que su preparación académica es de la enseñanza del nivel superior.

Paso 8

Confección del Manual de Valoración: Este manual es la combinación de los pasos anteriores, contiene la tabla maestra de valoración para su aplicación y las descripciones de los factores y grados, de este resultará una puntuación para cada puesto de trabajo valorado. Esta puntuación será el referente para asignar los puestos al grupo de complejidad.

Como resultado del análisis de este procedimiento se detectó que en el paso 3 se realiza la revisión y el perfeccionamiento de los calificadores de cargos usados en la empresa o lo que es lo mismo el manual de funciones donde se detalla toda la información necesaria de los puestos en estudio, permitiendo la confección de los profesiogramas de cargo, los cuales no responden a las exigencias actuales de los diferentes cargos y puestos de trabajo.

2.4. Conclusiones parciales

1. Para la realización del diagnóstico de la GRH se utilizan técnicas y/o métodos de recopilación de información, entre las que se encuentran: el análisis documental, la observación directa y las encuestas a directivos y trabajadores, las cuales mostraron su eficiencia en este tipo de estudio.
2. El diagnóstico de la GRH en la empresa permitió detectar que la política de flujo de recursos humanos no garantiza el personal con las competencias requeridas, entre otras razones, debido a que existen dificultades con la determinación del perfil ideal del ocupante del puesto, a partir de la información que brindan los profesiogramas de cargos y puestos vigentes.
3. El contenido de los profesiogramas vigentes no se corresponde con las exigencias actuales de cada puesto de trabajo, no se incluyen en ellos, ni las condiciones de trabajo, ni las competencias laborales.

CAPÍTULO III. DISEÑO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIA PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO

3.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo aplicar un procedimiento para diseñar los perfiles de competencias en el procedimiento para la creación de nuevos cargos diseñado por José Miguel Rojas Silvera en la Empresa Militar Industrial “Batalla de Santa Clara”. El procedimiento empleado para el diseño de los perfiles de cargo por competencia es el propuesto por (Santos, 2010), el mismo es aplicable a los demás cargos de la empresa tomando como base los cargos seleccionados.

3.2. Aplicación del procedimiento general para diseñar los perfiles de competencia.

Fase I: Preparación y Sensibilización

Actividad 1 Definir el proyecto estratégico de la organización

Partiendo de la integración de objetivos y los avances en este campo para lograr que el seguimiento a un objetivo determinado contribuya a la eficiencia, la eficacia y la efectividad empresarial, se reducen por cada área de resultado clave, abarcando más criterios de medidas y acciones.

Área de resultados claves

1. Producción de bienes y servicios.....Director de Producción y Director Técnico
2. Economía y finanzas.....Director Económico
3. Capital humano.....Directora GRH y Jefe Grupo Cuadro-Secretaría
4. Ciencia, tecnología e innovación.....Director Técnico
5. Calidad.....Director Técnico y Jefe Grupo Gestión de la Calidad
6. Inversiones.....Director de Inversiones
7. Mantenimiento y Asistencia Técnica Especializada.....Director Unidad de Mantenimiento General; Director UMC
8. Comercial.....Director UB Comercial
9. Logística.....Director UB ATM y Director UB Transporte.
10. Defensa y Seguridad.....Director Unidad de Seguridad y Protección.

Objetivos estratégicos

EMI Batalla de Santa Clara

1. Desarrollar acciones para dar respuesta por prioridades a los clientes FAR y de la Economía por surtidos, con el aprovechamiento óptimo de la capacidad de producción y obtener los valores mínimos planificados por trimestre.
2. Alcanzar niveles de eficiencia superior al planificado al final del año, logrando la integración en los análisis de los indicadores directivos y los indicadores del balance financiero.
3. Implementar las acciones dirigidas al perfeccionamiento de la Retribución Salarial que garantice la estabilidad laboral y los niveles de eficiencia planificados para el año, integrando la gestión de los recursos humanos.
4. Alcanzar niveles superiores en la aplicación de los resultados de la ciencia, tecnología e innovación en la empresa, integrando los sistemas que tributan al desarrollo empresarial.
5. Consolidar la implementación del sistema de gestión de la calidad, según los requisitos de la NC ISO 9001-2015, potenciando los principios de la calidad real.
6. Alcanzar niveles superiores en el Plan de Inversiones y Rehabilitaciones planificado para el año, en correspondencia con los Lineamientos de la Política Económica y Social del PCC y la Revolución y los niveles de eficiencia y recuperación previstos en los Estudios de Factibilidad Técnico Económica.
7. Alcanzar niveles superiores de eficiencia esperados en la ejecución de los mantenimientos y la solución de averías y servicios constructivos, garantizando la sostenibilidad del equipamiento industrial y los inmuebles.
8. Alcanzar volúmenes de ventas totales que permita cumplir los compromisos contraídos con las FAR y la economía y el plan de ingresos en MLC.
9. Garantizar los aseguramientos de materias primas, PPA y medios de protección individual con precios competitivos y eficiente sistema de gestión integral.
10. Establecer las medidas dirigidas a elevar nuestros niveles de disposición combativa y disminuir los plazos de la puesta en completa disposición, garantizando el cumplimiento de las misiones para tiempo de guerra y lograr la transformación de la producción y los servicios, la disminución de hechos extraordinarios de carácter grave y el enfrentamiento a la actividad subversiva del enemigo.

Actividad 2 Construir el equipo de trabajo

El número de expertos se muestra en la tabla 1 que se referencia en el capítulo 2.

Actividad 3 Realizar el levantamiento de la información sobre los actuales perfiles de cargo

EMI Batalla de Santa Clara

Los perfiles de cargo o profesiogramas es el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas. Tomando en cuenta las diferencias existentes entre el contenido de trabajo de un directivo y de un trabajador, se determinarán las competencias laborales a considerar en cada caso, los perfiles de competencia se subdividieron de acuerdo con las diferencias señaladas anteriormente, en dos categorías:

- Perfiles de competencia de cargo: se refiere a los directivos, es decir, a todo el personal con categoría dirigente.
- Perfiles de competencia de puestos de trabajo: se refiere al resto del personal de las demás categorías ocupacionales (técnico, operario y servicio)

Actividad 4: Definir el formato de perfil de cargo en función de las leyes y resoluciones que se dictan por el Ministerio correspondiente, así como las políticas de GRH a adoptar.

El formato definido para los perfiles de cargo por competencia de directivos es el propuesto por (Santos, 2010).

Denominación del cargo o puesto:	
Departamento al cual pertenece:	
Categoría ocupacional:	Grupo escala:
Subordinados:	Salario:
Misión del cargo o puesto:	
Competencias del cargo o puesto:	
Funciones:	
Atribuciones:	
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo	

EMI Batalla de Santa Clara

<ul style="list-style-type: none"> • Formación mínima necesaria: • Experiencia previa: 				
Conocimientos específicos		1	2	3
1-				
2-				
3-				
		Elementales	Medios	Superiores
Requisitos físicos	1	2	3	4
1-				
2-				
3-				
		No exigidos	Bajos	Medios
Requisitos de personalidad	1	2	3	4
1-				
2-				
3-				
		No exigidos	Bajos	Medios
Responsabilidades				
Sobre el trabajo de otras personas.				
Sobre los equipos y medios de trabajo.				
Sobre la calidad del servicio:				
Sobre la relación con los clientes:				
Sobre la economía:				
Condiciones de trabajo:				
Esfuerzo físico y mental:				
Ambiente físico:				
Riesgos más comunes:				
Régimen de trabajo y descanso.				
Cultura organizacional:				
Expectativas del comportamiento y valores:				
Clima organizacional:				

EMI Batalla de Santa Clara

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

El formato del perfil de cargo registra la información que se detalla a continuación.

1. Identificación del cargo: en este punto se debe indicar el nombre del cargo y jefe/a directo.
2. Objetivos del cargo en este punto se debe indicar de forma simple y breve, para qué existe el cargo, qué es lo que se pretende conseguir con él, lo que se espera que se ejecute, desarrolle, promueva, etc.
3. Funciones del cargo en este punto, se debe indicar las funciones o actividades asociadas al cargo, las cuales están en relación al o los objetivos anteriormente definidos y son la operatoria que permite cumplirlos.
4. Características del entorno equipo de trabajo: describa las principales características del equipo de trabajo en que se desempeña o inserta ese cargo.
 - Superior directo: mencionar qué cargo es superior directo de este y cuál es su forma de asumir el liderazgo y enfrentar el trabajo con sus subalternos/as.
 - Cliente interno: mencionar y describir los clientes internos relacionados con el cargo. Enumerar principales demandas y características.
 - Clientes externos: mencionar y describir los clientes externos relacionados con el cargo. Enumerar principales demandas y características.
5. Competencias transversales en la Administración Pública: en este punto se debe identificar la o las Competencias Transversales que exige el cargo. Para su identificación se debe utilizar el formato de presentación de estas Competencias.
6. Competencias específicas: en este punto se debe indicar los aspectos que son requeridas de manera relevante para el desempeño del cargo para cumplir exitosamente con su objetivo y sus funciones. Lo anterior involucra la identificación de los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer una persona para cumplir con el óptimo desempeño. Se integran en el concepto de competencias tres elementos esenciales: (1) Se deben tener conocimientos; (2), pero también hay que tener destrezas reales para aplicar tales conocimientos; y (3), es necesario tener una conducta que sea coherente con el despliegue de tales conocimientos y habilidades. Se debe describir del siguiente modo:

EMI Batalla de Santa Clara

- indique el nombre de la competencia,
 - defina la competencia, y
 - describa los criterios de desempeño, que son las acciones más importantes asociados a la competencia.
7. Aspectos a considerar: en este punto se pueden considerar aspectos deseables relacionados con el buen desempeño del cargo. Al respecto, se pueden establecer circunstancias o características tales como: experiencia, formación académica, especializaciones, otros, que respondan a las necesidades del cargo de que se trate, y otros elementos tales como manejo de herramientas informáticas o disponibilidad para viajar a regiones.

Actividad 5 Diseñar, ajustar y aprobar el procedimiento para la confección de los perfiles de cargo por competencias

El procedimiento a aprobar para la confección de los perfiles de cargo por competencias es el descrito por (Santos, 2010), este podrá ajustarse de acuerdo a las exigencias de la empresa objeto de esta investigación.

Actividad 6 Comunicar el procedimiento a los responsables de los procesos

Cumplidas las actividades anteriores, corresponde ahora explicar a los responsables del proceso, que se va a realizar un estudio para elaborar los perfiles de competencias de cargo, con el objetivo de que todos estén informados y tratar de obtener así la máxima colaboración.

Actividad 7 Capacitar al equipo y responsables de procesos. Ilustrar método Delphi por rondas

Una vez seleccionado el personal encargado de realizar el estudio se desarrollaron dos sesiones de capacitación orientadas hacia el análisis y descripción de puestos de trabajo y a los métodos fundamentales que se pueden utilizar en estos casos.

Se utiliza el método Delphi por rondas en la determinación de las competencias laborales para conformar los perfiles de competencias para los cargos de Coordinador General, Director de Recursos Humanos y Director Económico.

Fase II: Identificación y articulación de las competencias

Actividad 8 Determinar las competencias laborales y sus dimensiones

EMI Batalla de Santa Clara

Para cada perfil de cargo seleccionado se determinaron las competencias laborales que deben conformar el contenido de cada puesto de trabajo a partir del método Delphi por rondas y se diseñara posteriormente el perfil de competencias correspondientes para el cargo.

Ronda 1: A cada experto (E) del grupo se le entrego una hoja de papel en la cual debió responder sin comentarios en el grupo la pregunta propuesta: ¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del cargo de Coordinador General? Posteriormente se recogen las hojas y a través de un trabajo en equipo se eliminaron las redundancias, de esta forma quedó elaborado el listado de competencias resultantes para el cargo de Coordinador General.

- Liderazgo
- Autoridad
- Control de la actividad
- Facilidades comunicativas
- Trabajo en equipo
- Proyección estratégica
- Conocimientos técnicos
- Autocrítica y autocontrol

Ronda 2: A cada experto (E) se le entrego una hoja de papel donde se mostró la matriz con las competencias resultantes, en la cual deberá exponer su concordancia con las mismas. Para esto se formula la siguiente pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que son verdaderamente las competencias para el cargo? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con una N.

Competencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc%
Liderazgo				N				86%
Autoridad								100%
Control de la actividad								100%
Facilidades comunicativas								100%
Trabajo en equipo								100%
Proyección estratégica								100%
Conocimientos técnicos								100%
Autocrítica y autocontrol		N				N		71%

EMI Batalla de Santa Clara

$$Cc = \frac{1 - Vn}{Vt} * 100$$

Dónde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos

 Si $Cc \geq 60\%$ se considera aceptable la competencia, en cambio si $Cc \leq 60\%$ la competencia es eliminada.

Como resultado de la ronda 2 se obtuvo que todas las competencias fueron aceptadas.

Ronda 3: Se le pide a los expertos que le dé un peso ponderado a cada una de las competencias por medición de la siguiente pregunta: ¿Qué peso usted daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito? Se le oriento a los expertos que el peso va de 1 a 8, siendo el 1 el más importante.

Competencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj	D	D ²
Liderazgo	3	3	2	1	3	3	4	19	-12.5	156.25
Autoridad	2	2	3	3	2	2	1	15	-16.5	271.25
Control de la actividad	1	1	1	2	1	1	2	9	-22.5	506.25
Facilidades comunicativas	7	8	5	7	8	8	7	50	18.5	342.25
Trabajo en equipo	5	6	3	4	5	4	3	30	-1.5	2.25
Proyección estratégica	6	4	7	6	4	6	6	39	7.5	56.25
Conocimientos técnicos	4	5	4	5	6	5	5	34	2.5	6.25
Autocritica y autocontrol	8	7	8	8	7	7	8	53	21.5	462.25
					7 ²				$\sum D^2$	1803

$$W = \frac{12 * (D^2)}{M^2 * (K^3 - K)}$$

$$T = 0.5 * M(K + 1) = 0.5 * 7(8 + 1) = 31.5$$

$$W = \frac{12 * (1803)}{7^2 * (8^3 - 8)} = \frac{21636}{24696} = 0.87$$

 Peso subjetivo $W > 0.5$, se cumple.

EMI Batalla de Santa Clara

Entonces:

Cantidad de índices a evaluar $K=8$ (muestra grande)

H_0 : El juicio de los expertos no es consistente.

H_1 : El juicio de los expertos es consistente.

El estadígrafo es la expresión:

$$x^2 = M(K - 1)W = 7 * 7 * 0.87 = 42.63x^2 y, k - 1 = x^2 0.05, 7 = 14.067$$

RC: Si $x^2 > x^2_{y,k-1}$ se rechaza la hipótesis nula.

Regla de decisión: $42.36 > 14.067$ se rechaza la hipótesis nula por lo que el juicio de los expertos es consistente.

Al cumplirse la región crítica es rechazada la hipótesis nula, por lo que es considerado válido el juicio de los expertos y como resultado el ordenamiento de las competencias junto a sus dimensiones es como se muestra en la tabla 5.

Competencia de cargo	Dimensiones
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, ▪ Capacidad de motivar a sus colaboradores. ▪ Implica cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales.
Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de ocasionar cambios de comportamiento o actitud en otra persona o grupo.
Control de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoce a fondo la actividad. ▪ Está al tanto del trabajo que se realiza. ▪ Controla el cumplimiento de regulaciones y normas legales.

EMI Batalla de Santa Clara

Facilidades comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral. ▪ Transmite de forma clara y coherente. ▪ Sabe escuchar los diversos criterios. ▪ Redacta de manera clara y precisa informes.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimula el trabajo en equipo y los análisis conjuntos de los problemas. ▪ Comparte con su grupo los retos. ▪ Busca oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y espíritu de equipo.
Proyección estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visiona el futuro. ▪ Acepta riesgos y cambios. ▪ Es un generador de cambios.
Conocimientos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad. ▪ Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias, y al mismo tiempo, asumir el rol de entendedor.
Autocrítica y autocontrol	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se autocontrola en situaciones críticas de estrés con el fin de encontrar respuestas adecuadas. ▪ Analiza las causas que provocan el estrés. ▪ Tiene conocimiento de técnica de relajación.

Tabla 5 Competencias de cargo con sus respectivas dimensiones.

Actividad 9: Realizar la descripción de puestos

EMI Batalla de Santa Clara

Para realizar la descripción de puestos de trabajo se tuvo en cuenta la misión, funciones y atribuciones del mismo. Después de un análisis de la importancia y la responsabilidad de los puestos de directivos en la entidad, se concluyó por parte del grupo de expertos que los perfiles de cargos seleccionados son:

- Coordinador General.
- Director de Gestión de Recursos Humanos.
- Director de Producción.

A continuación, se va a realizar la descripción de los cargos objeto de estudio.

Coordinador General**Misión**

Gestionar y coordinar los recursos humanos y financieros de la organización. Promover y generar relaciones y acciones interinstitucionales que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos.

Funciones

1. Coordinar la cooperación entre todas las subdivisiones estructurales para el cumplimiento del Plan técnico económico, dándole seguimiento sistemático al proceso de producción.
2. Prever el desarrollo científico – técnico de la Empresa atendiendo el trabajo de la Dirección Técnica Producciones Militares, prestando especial interés en el desarrollo de las producciones para las FAR.
3. Coordinar los trabajos de investigación y desarrollo de la EMI, en base a la política trazada.
4. Contribuir a perfeccionar la política de calidad de la empresa, prestando especial atención a la Unidad Básica de Calidad.
5. Coordinar la Gestión y Seguridad e Industrial en la EMI.
6. Participa en los consejos técnicos de la empresa para resolver problemas operativos y perspectivas.
7. Coordinar la actividad de transporte de la EMI, garantizando la eficiencia del servicio.
8. Impulsar el trabajo de los aseguramientos técnico – materiales de tal forma que responda a los seguimientos de la producción y los servicios.
9. Coordinar las actividades de redimensionamiento empresarial de la EMI.
10. Atender el desarrollo de las nuevas inversiones.
11. Atender la actividad de Ciencia y Técnica.
12. Contribuir al desarrollo de la innovación tecnológica y la innovación de grupos de alto rendimiento.

EMI Batalla de Santa Clara

13. Contribuir a la formación del consejo de dirección en equipo.
14. Es el primer sustituto del Director General tomando decisiones según le corresponda en su ausencia.
15. Realiza reuniones en todas las subdivisiones estructurales en los Consejos de Dirección para el desarrollo eficiente de los mismos.
16. Realizar informes de su competencia.
17. Mantener informado al Director General del cumplimiento de las tareas asignadas.
18. Realizar controles a la seguridad de la EMI.
19. Velar por la realización la evaluación mensual del estado político moral y disciplinario de las áreas que atiende de la EMI y trimestral a nivel de empresa.
20. Coordinar con las organizaciones políticas y de masas el trabajo de atención al hombre.
21. Atender el desarrollo de la creatividad y solución de problemas en la dirección.
22. Dirigir el funcionamiento del comité jerárquico de la EMI.
23. Atender otras tareas que decida el Director General de la EMI.
24. Responder por el desarrollo de la emulación socialista.

Atribuciones

1. Responsabilizar al los Coordinadores Generales con el control de los planes de trabajo y planes de medidas, de los jefes subordinados
2. La aprobación de la cuota adicional, la aprobación del estímulo salarial o aplicación de penalizaciones.
3. Toma Decisiones según corresponda en ausencia del Director General de la Empresa.
4. Proponer medidas disciplinarias a los dirigentes y cuadros de las áreas que atiende.
5. Proponer modificaciones a las indicaciones y órdenes del Director General.
6. Aplicar las medidas a implantar que garanticen el cumplimiento estricto de las leyes y demás documentos jurídicos establecidos por el gobierno, así como de las resoluciones, órdenes, reglamentos y sistemas establecidos en la empresa.
7. Proponer a la dirección de la empresa las medidas que aseguren la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
8. La confección de las evaluaciones del desempeño de los directores y jefes de las áreas que atienden.
9. La realización de los despachos mensuales para el chequeo de las tareas de las áreas que atienden.

EMI Batalla de Santa Clara

10. Proponer a la dirección de la empresa los estímulos morales y materiales a los trabajadores con actitudes y resultados relevantes.
11. Informar a la dirección de la empresa los incumplimientos de las tareas.
12. Decidir las acciones a tomar en la empresa para garantizar la rectificación de cualquier desviación negativa en el ejercicio productivo y económico
13. Aprobar las acciones para fortalecer las relaciones
14. Aprobar las acciones para fortalecer las relaciones entre la dirección de la empresa y el Partido, la Juventud, el Sindicato y otras instituciones del Gobierno y del Estado con las cuales tiene relaciones de trabajo.
15. Autorizar al personal de garantía de la calidad, técnico, de seguridad y salud en el trabajo, y otros, a paralizar el proceso productivo o de prestación de servicios, ante graves violaciones de la disciplina tecnológica.
16. Exigir que los trabajadores de las áreas de regulación y control y de las unidades empresariales de base de la empresa desempeñen y desarrollen sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.
17. Aprobar ante la ocurrencia de interrupciones las medidas que correspondan aplicar, teniendo en cuenta lo establecido a estos efectos. Acordar con la organización sindical a su nivel, la recuperación del trabajo ante la ocurrencia
18. Conocer y decidir sobre las discrepancias internas que surjan en la empresa entre las unidades empresariales de base y demás estructuras que componen la empresa.
19. Decidir sobre el empleo y uso de los recursos financieros y materiales de la empresa, asignados para el desarrollo de sus funciones, así como una óptima utilización de la fuerza de trabajo.

Director de Gestión de Recursos Humanos**Misión**

Coordinar los esfuerzos para gestionar los planes de beneficios de los empleados, así como el reconocimiento por su buen desempeño. Garantizar el salario adecuado para los trabajadores y las funciones que realiza.

Funciones

1. Cumplir y hacer cumplir todo lo establecido en la Legislación Laboral vigente.
2. Cumplir y hacer cumplir la política Laboral y Salarial orientada por el Mando Superior, así como su estrategia particular dentro de la Empresa.

EMI Batalla de Santa Clara

3. Organizar, controlar y responder por las políticas de la EMI, en lo referente al ingreso, permanencia y promoción de sus trabajadores.
4. Elaborar las estrategias referidas a la investigación, reclutamiento y la selección del personal de la empresa, garantizando que se satisfagan las necesidades tanto cualitativas como cuantitativas.
5. Organizar, dirigir y controlar el flujo de Recursos Humanos en la Empresa (movimientos, promociones, sustituciones, separaciones, jubilaciones, etc.),
6. Responder por la actualización del banco de datos del inventario de personal de la Empresa.
7. Organizar y dirigir la implementación del Reglamento Disciplinario de la EMI, manteniendo actualizado el Registro de Sanciones y reclamaciones.
8. Lograr una estable política de Formación y Desarrollo del Personal de la EMI, con Planes de Capacitación acorde a las necesidades presentes y futuras, tanto para el personal Técnico como Directivo.
9. Organizar y dirigir la actividad de planeación de los Recursos Humanos en función de la política y estrategia generales de la EMI.
10. Responder por la actividad de la evaluación del potencial humano del que dispone la Empresa en las diferentes especialidades y perfiles ocupacionales de la misma.
11. Garantizar la aplicación de Sistemas de Pago sobre la base de la vinculación entre el Salario recibido y los resultados alcanzados.
12. Exigir que los sistemas de Estimulación se apliquen sobre la base de evaluaciones del desempeño, objetivas y sistemáticas, por los Jefes directos en cada área de trabajo.
13. Responder por la determinación y el análisis de los indicadores estadísticos de la actividad de los Recursos Humanos (Fondo de Tiempo, Pagos realizados, Subsidios, Indicadores de Trabajo y Salarios, Bajas, Altas, Fluctuación, etc.).
14. Realizar estudios sobre comportamiento organizacional, estructura vigente, sistemas organizativos, satisfacción laboral, etc.
15. Organizar y dirigir los procesos de elaboración o perfeccionamiento de la Plantilla de Cargos de la Empresa teniendo en cuenta las necesidades reales de personal, así como el potencial humano de que se dispone.
16. Responder por el Manual de Perfiles de Cargo de la Empresa, según la fichas profesiogramas aprobadas para tal fin.
17. Participar en los procesos de evaluación de cargos o valoración de puestos que se desarrollen en la EMI.

EMI Batalla de Santa Clara

18. Responder por el Sistemas de Gestión del Capital Humano.
19. Implementar las medidas que correspondan para garantizar la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión del sistema que atiende.
20. Proponer los objetivos anuales a alcanzar en la empresa relacionados con la actividad que dirige.
21. Rendir cuenta periódicamente ante el consejo de dirección de la empresa, del desempeño de toda la unidad organizativa y del resultado de su gestión.
22. Definir e implantar las medidas que garanticen la participación de los trabajadores en la dirección de la unidad organizativa.
23. Implantar y controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
24. Participar de conjunto con la empresa en la elaboración del reglamento de la estimulación moral de los trabajadores. Controlar su adecuada aplicación.
25. Estimular a los trabajadores destacados, así como tomar las medidas correctivas con el personal de la unidad organizativa. Implementar, en estrecha coordinación con la organización sindical a ese nivel, las medidas para asegurar el cumplimiento del convenio colectivo de trabajo.
26. Determinar las necesidades de aprendizaje y controlar el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de su unidad organizativa.
27. Evaluar el desempeño de los trabajadores que se le subordinan.
28. Organizar el funcionamiento de los comités de expertos de la unidad organizativa
29. Garantizar la evaluación de la idoneidad de todos los trabajadores de la unidad organizativa.
30. Participar de conjunto con la dirección de la empresa y con la organización sindical, en el análisis del horario de trabajo, régimen de trabajo y descanso. Una vez aprobado garantizar su cumplimiento.
31. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección de la unidad organizativa y los trabajadores y jefes de la misma.
32. Participar en los Consejos de Dirección de la Empresa.
33. Realizar controles sorpresivos para comprobar el cumplimiento de las resoluciones que rigen su especialidad.
34. Controlar y evaluar el trabajo de sus subordinados.
35. Responde por el cumplimiento de los principios, exigencias y medidas de seguridad informática y del RES establecidas.

Atribuciones

EMI Batalla de Santa Clara

1. Trazar la política y objetivos de su especialidad en correspondencia con los objetivos estratégicos de la empresa.
2. Proponer modificaciones a las órdenes e indicaciones del Director General de la EMI relacionadas con su especialidad.
3. Aplicar medidas disciplinarias a los trabajadores y dirigentes que se le subordinen directamente.
4. Proponer a la dirección de la empresa las medidas correctivas a tomar con los incumplidores de los aspectos relacionados con su especialidad.
5. Proponer a la dirección de la empresa los planes de acción que permitan resolver los problemas existentes, resultante de los diagnósticos realizados en los sistemas que atiende.
6. Proponer al Director General de la empresa la estructura y plantilla que debe adoptar su unidad organizativa.
7. Proponer a la dirección de la empresa los estímulos morales y materiales a los trabajadores con actitudes y resultados relevantes.
8. Proponer a la dirección de la empresa el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores de su unidad organizativa.
9. Proponer a la dirección de la empresa, y oído el comité de expertos, el ingreso, permanencia y promoción de los trabajadores en correspondencia con la idoneidad, en el marco de la plantilla aprobada para su unidad organizativa.
10. Reconocer o retirar oído el criterio del comité de experto, la condición de idoneidad de los trabajadores de su unidad organizativa.
11. Orientar tareas que tributen al cumplimiento de los objetivos de trabajo a los Directores de Unidades Básicas, Unidades y Fábricas.
12. Informar incumplimiento de las tareas a la dirección de la empresa.
13. Decidir las acciones a tomar en la empresa para garantizar la rectificación de cualquier desviación negativa en el ejercicio productivo y económico.
14. Decidir sobre el empleo y uso de los recursos financieros y materiales de la empresa, asignados para el desarrollo de sus funciones, así como una óptima utilización de la fuerza de trabajo.

Director de Producción**Misión**

Controlar el stock y gestionar los almacenes. Planificar y organizar el cronograma de producción, renegociando y ajustando los plazos según sea necesario. Asegurar que la elaboración del bien o servicio sea rentable. Evaluar los requerimientos y recursos de producción.

EMI Batalla de Santa Clara

Funciones

1. Dirige y Organiza el Sistema de producción de bienes y servicios, la desactivación, el programa de fabricación y recuperación de piezas de repuesto y la cooperación con la economía nacional, evaluando su comportamiento en las Fábricas y Unidades emitiendo las orientaciones necesarias y prestando el asesoramiento oportuno que permita superar los aspectos negativos.
2. Controla el cumplimiento de los contratos económicos para las producciones.
3. Coordina y orienta las acciones de las Fábricas y Unidades productivas o de aseguramiento, para el cumplimiento eficiente de las misiones productivas asignadas.
4. Planifica el pedido estatal de las producciones de bienes y servicios FAR de la EMI.
5. Responder con el Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicio del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
6. Garantizar el cumplimiento en lo que le corresponde, de las medidas definidas en el cronograma de implantación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial en los sistemas que atiende.
7. Implementar las medidas que corresponde para garantizar la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión de los sistemas que atiende.
8. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la empresa relacionados con la actividad que dirige.
9. Rendir cuenta periódicamente ante el consejo de dirección de la empresa, del desempeño de toda la unidad organizativa y del resultado de su gestión.
10. Definir e implantar las medidas que garanticen la participación de los trabajadores en la dirección de la unidad organizativa.
11. Implantar y controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
12. Participa en la organización y planificación de la capacitación del personal que se le subordina directamente y metodológicamente.
13. Dirige, evalúa y controla el trabajo del personal que le subordina.
14. Determinar las necesidades de aprendizaje y controlar el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de su unidad organizativa.
15. Evaluar el desempeño de los trabajadores que se le subordinan.

EMI Batalla de Santa Clara

16. Organizar el funcionamiento de los comités de expertos de la unidad organizativa
17. Garantizar la evaluación de la idoneidad demostrada de todos los trabajadores de la unidad organizativa.
18. Participar de conjunto con la dirección de la empresa y con la organización sindical, en el análisis del horario de trabajo, régimen de trabajo y descanso. Una vez aprobado garantizar su cumplimiento.
19. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección de la unidad organizativa y los trabajadores y jefes de la misma.
20. Responde por el cumplimiento de los principios, exigencias y medidas de seguridad informática y del RES establecidas en las órdenes 360/05 y 361/05 del VM JEMG.

Atribuciones

1. Trazar la política y objetivos de su especialidad en correspondencia con los objetivos estratégicos de la empresa.
2. Proponer modificaciones a las órdenes e indicaciones del Director General de la EMI relacionadas con su especialidad.
3. Aplicar medidas disciplinarias a los trabajadores y dirigentes que se le subordinen directamente.
4. Proponer a la dirección de la empresa las medidas correctivas a tomar con los incumplidores de los aspectos relacionados con su especialidad.
5. Proponer a la dirección de la empresa las medidas que aseguren la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en los sistemas que atiende.
6. Proponer a la dirección de la empresa las medidas que aseguren el cumplimiento del cronograma de aplicación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
7. Proponer a la dirección de la empresa cada año los objetivos a alcanzar en la empresa relacionados con su especialidad.
8. Proponer a la dirección de la empresa los planes de acción que permitan resolver los problemas existentes, resultante de los diagnósticos realizados en los sistemas que atiende.
9. Proponer al Director General de la empresa la estructura y plantilla que debe adoptar su unidad organizativa.
10. Proponer a la dirección de la empresa los estímulos morales y materiales a los trabajadores con actitudes y resultados relevantes.
11. Proponer a la dirección de la empresa el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores de su unidad organizativa.

EMI Batalla de Santa Clara

12. Proponer a la dirección de la empresa, y oído el comité de expertos, el ingreso, permanencia y promoción de los trabajadores en correspondencia con la idoneidad, en el marco de la plantilla aprobada para su unidad organizativa.
13. Reconocer o retirar oído el criterio del comité de experto, la condición de idoneidad de los trabajadores de su unidad organizativa.
14. Orientar tareas que tributen al cumplimiento de los objetivos de trabajo a los Directores de Unidades Básicas, Unidades y Fábricas.
15. Informar incumplimiento de las tareas a la dirección de la empresa.
16. Realizar controles sorpresivos para comprobar el cumplimiento de las resoluciones que rigen su especialidad.
17. Decidir las acciones a tomar en la empresa para garantizar la rectificación de cualquier desviación negativa en el ejercicio productivo y económico.
18. Decidir sobre el empleo y uso de los recursos financieros y materiales de la empresa, asignados para el desarrollo de sus funciones, así como una óptima utilización de la fuerza de trabajo.

Actividad 10. Confeccionar finalmente los perfiles de cargo por competencias

Después de haber analizado las competencias y sus dimensiones a continuación se muestra como queda diseñado el perfil de competencia para el cargo de Coordinador General de la EMI Batalla de Santa Clara.

Denominación del cargo o puesto: Coordinador General	
Departamento al cual pertenece: Dirección General	
Categoría ocupacional: Ejecutivo	Grupo escala: XXIV
Subordinados: Especialista B en perfeccionamiento empresarial	Salario:9470
Misión del cargo o puesto: Gestionar y coordinar los recursos humanos y financieros de la organización. Promover y generar relaciones y acciones interinstitucionales que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos.	
Competencias del cargo o puesto:	
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, • Capacidad de motivar a sus colaboradores.

EMI Batalla de Santa Clara

	<ul style="list-style-type: none"> • Implica cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales.
Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de ocasionar cambios de comportamiento o actitud en otra persona o grupo.
Control de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce a fondo la actividad. • Está al tanto del trabajo que se realiza. • Controla el cumplimiento de regulaciones y normas legales.
Facilidades comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral. • Transmite de forma clara y coherente. • Sabe escuchar los diversos criterios. • Redacta de manera clara y precisa informes.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Estimula el trabajo en equipo y los análisis conjuntos de los problemas. • Comparte con su grupo los retos. • Busca oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y espíritu de equipo.
Proyección estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Visiona el futuro. • Acepta riesgos y cambios. • Es un generador de cambios.
Conocimientos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad. • Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias, y al mismo tiempo, asumir el rol de entendedor.
Autocrítica y autocontrol	<ul style="list-style-type: none"> • Se autocontrola en situaciones críticas de estrés con el fin de encontrar respuestas adecuadas. • Analiza las causas que provocan el estrés. • Tiene conocimiento de técnica de relajación.

Funciones:

1. Coordinar la cooperación entre todas las subdivisiones estructurales para el cumplimiento del Plan técnico económico, dándole seguimiento sistemático al proceso de producción.
2. Prever el desarrollo científico – técnico de la Empresa atendiendo el trabajo de la Dirección Técnica Producciones Militares, prestando especial interés en el desarrollo de las producciones para las FAR.
3. Coordinar los trabajos de investigación y desarrollo de la EMI, en base a la política trazada.
4. Contribuir a perfeccionar la política de calidad de la empresa, prestando especial atención a la Unidad Básica de Calidad.
5. Coordinar la Gestión y Seguridad e Industrial en la EMI.
6. Participa en los consejos técnicos de la empresa para resolver problemas operativos y perspectivas.
7. Coordinar la actividad de transporte de la EMI, garantizando la eficiencia del servicio.
8. Impulsar el trabajo de los aseguramientos técnico – materiales de tal forma que responda a los seguimientos de la producción y los servicios.
9. Coordinar las actividades de redimensionamiento empresarial de la EMI.
10. Atender el desarrollo de las nuevas inversiones.
11. Atender la actividad de Ciencia y Técnica.
12. Contribuir al desarrollo de la innovación tecnológica y la innovación de grupos de alto rendimiento.
13. Contribuir a la formación del consejo de dirección en equipo.
14. Es el primer sustituto del Director General tomando decisiones según le corresponda en su ausencia.
15. Realiza reuniones en todas las subdivisiones estructurales en los Consejos de Dirección para el desarrollo eficiente de los mismos.
16. Realizar informes de su competencia.
17. Mantener informado al Director General del cumplimiento de las tareas asignadas.
18. Realizar controles a la seguridad de la EMI.
19. Velar por la realización la evaluación mensual del estado político moral y disciplinario de las áreas que atiende de la EMI y trimestral a nivel de empresa.
20. Coordinar con las organizaciones políticas y de masas el trabajo de atención al hombre.
21. Atender el desarrollo de la creatividad y solución de problemas en la dirección.
22. Dirigir el funcionamiento del comité jerárquico de la EMI.
23. Atender otras tareas que decida el Director General de la EMI.
24. Responder por el desarrollo de la emulación socialista.

Atribuciones:

1. Responsabilizar a los Coordinadores Generales con el control de los planes de trabajo y planes de medidas, de los jefes subordinados
2. La aprobación de la cuota adicional, la aprobación del estímulo salarial o aplicación de penalizaciones.
3. Toma Decisiones según corresponda en ausencia del Director General de la Empresa.
4. Proponer medidas disciplinarias a los dirigentes y cuadros de las áreas que atiende.
5. Proponer modificaciones a las indicaciones y órdenes del Director General.
6. Aplicar las medidas a implantar que garanticen el cumplimiento estricto de las leyes y demás documentos jurídicos establecidos por el gobierno, así como de las resoluciones, órdenes, reglamentos y sistemas establecidos en la empresa.
7. Proponer a la dirección de la empresa las medidas que aseguren la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
8. La confección de las evaluaciones del desempeño de los directores y jefes de las áreas que atienden.
9. La realización de los despachos mensuales para el chequeo de las tareas de las áreas que atienden.
10. Proponer a la dirección de la empresa los estímulos morales y materiales a los trabajadores con actitudes y resultados relevantes.
11. Informar a la dirección de la empresa los incumplimientos de las tareas.
12. Decidir las acciones a tomar en la empresa para garantizar la rectificación de cualquier desviación negativa en el ejercicio productivo y económico
13. Aprobar las acciones para fortalecer las relaciones
14. Aprobar las acciones para fortalecer las relaciones entre la dirección de la empresa y el Partido, la Juventud, el Sindicato y otras instituciones del Gobierno y del Estado con las cuales tiene relaciones de trabajo.
15. Autorizar al personal de garantía de la calidad, técnico, de seguridad y salud en el trabajo, y otros, a paralizar el proceso productivo o de prestación de servicios, ante graves violaciones de la disciplina tecnológica.
16. Exigir que los trabajadores de las áreas de regulación y control y de las unidades empresariales de base de la empresa desempeñen y desarrollen sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.
17. Aprobar ante la ocurrencia de interrupciones las medidas que correspondan aplicar, teniendo en cuenta lo establecido a estos efectos. Acordar con la organización sindical a su nivel, la recuperación del trabajo ante la ocurrencia

EMI Batalla de Santa Clara

18. Conocer y decidir sobre las discrepancias internas que surjan en la empresa entre las unidades empresariales de base y demás estructuras que componen la empresa.

19. Decidir sobre el empleo y uso de los recursos financieros y materiales de la empresa, asignados para el desarrollo de sus funciones, así como una óptima utilización de la fuerza de trabajo.

Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo

- Formación mínima necesaria: 5 años en funciones de dirección
- Experiencia previa: nivel superior

Conocimientos específicos		1	2	3
Curso de dirección				X
Técnicas de dirección				X
Computación				X
Organización del trabajo			X	
		Elementales	Medios	Superiores
Requisitos físicos	1	2	3	4
No debe tener ningún impedimento físico.			X	
Buena presencia física		X		
	No exigidos	Bajos	Medios	Altos
Requisitos de personalidad	1	2	3	4
Diplomático				X
Respetuoso				X
Organizado				X
Convincente			X	
Sincero				X
Seguro de si				X
	No exigidos	Bajos	Medios	Altos

Responsabilidades

Sobre el trabajo de otras personas:

Tiene que controlar el trabajo que sus subordinados realizan.

EMI Batalla de Santa Clara

Sobre los equipos y medios de trabajo.
<p>Sobre la calidad del servicio:</p> <p>Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo de la oficina. Tiene que chequearlos periódicamente.</p>
<p>Sobre la relación con los clientes:</p> <p>Mantener una relación cordial con los clientes basada en el respeto y comprensión e inculcar esto a los subordinados.</p>
<p>Sobre la economía:</p> <p>Monitoreo sistemático de los indicadores económicos de la empresa.</p>
Condiciones de trabajo:
<p>Esfuerzo físico y mental:</p> <p>El esfuerzo mental es el que está presente. Tiene la necesidad de tomar decisiones, proyectar ideas, estrategias, contactar clientes entre otras actividades.</p> <p>El esfuerzo físico es mínimo.</p>
<p>Ambiente físico:</p> <p>Iluminación: 300 – 500 lux</p> <p>Ruido: < 65 dBA</p> <p>Microclima: temperatura en invierno: 21-23°C y en verano 26-28°C</p>
<p>Riesgos más comunes:</p> <p>Pequeños accidentes en la oficina.</p>
<p>Régimen de trabajo y descanso:</p> <p>Horario de trabajo: Lunes a Jueves: 7:10 am a 5:00 pm</p> <p>Viernes: 7:10 am a 4:00 pm</p> <p>Horario de descanso: 50 min de almuerzo</p>
Cultura organizacional:
<p>Expectativas del comportamiento y valores:</p> <p>Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina, y con el código de ética de la empresa. Tiene que ser consecuente con todas las revoluciones legales de la misma y del país.</p>
<p>Clima organizacional:</p> <p>Tiene en cuenta los siguientes valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr un colectivo donde se respire un ambiente de unidad. • Crear un elevado sentimiento de pertenencia.

EMI Batalla de Santa Clara

<ul style="list-style-type: none">• Incentivar la creatividad de sus subordinados.• Crear un ambiente de comunicación abierta.		
Revisado por:	Firma:	Fecha:
Revisado por:	Firma:	Fecha:
Aprobado por:	Firma:	Fecha:

El resto de los perfiles de competencia diseñados para los cargos analizados se encuentran en el anexo 5 y 6.

Fase III: Ajuste**Actividad 11. Analizar y discutir los perfiles de cargo por competencias**

Se realizó una sesión de revisión del trabajo y se obtuvo la aprobación por parte del comité de expertos y de la EMI Batalla de Santa Clara, los cuales estuvieron satisfechos con el trabajo realizado e insistieron en la utilización de este procedimiento en el futuro para diseñar los restantes perfiles a los demás cargos de dirección en la organización.

Actividad 12. Realizar los cambios necesarios

En esta actividad se consideró no realizar cambios a los perfiles propuestos a partir de que los mismos fueron validados por el criterio del grupo de expertos creados.

Fase IV: Formalización y puestos en vigor de los perfiles de competencia**Actividad 13. Establecer los perfiles de cargo por competencias como documento legal en la organización**

Esta actividad debe desarrollarla la empresa, comenzando con la tramitación legal de los perfiles de cargo diseñados.

3.3. Conclusiones parciales

1. La ejecución de las fases, en función de cumplimentar cada una de las etapas con sus pasos correspondientes, a partir de observar la secuencia planteada en el procedimiento utilizado, se corresponde con la lógica de ejecución de los estudios de análisis y descripción de puestos de trabajo

EMI Batalla de Santa Clara

2. La disponibilidad de toda la información que se requiere para aplicar el procedimiento seleccionado en la empresa evidencia suficiencia informativa de los perfiles de competencias realizados.
3. El procedimiento utilizado permitió elaborar perfiles de competencias de cargos cualitativamente superiores a los profesiogramas vigentes en la empresa objeto de estudio, porque a diferencia de estos, su contenido se corresponde con la actual dinámica de los cargos, incluyendo además las condiciones de trabajo, las responsabilidades y las competencias laborales.

CONCLUSIONES GENERALES

1. Se elaboró un marco teórico referencial derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional más actualizada, abarcando fundamentalmente todos aquellos aspectos relacionados con el análisis y descripción de puestos de trabajo que sirvió de soporte teórico para la investigación.
2. El profesiograma constituye, en general, la síntesis del análisis del puesto de trabajo, pero en ocasiones el diseño de los profesiogramas se ha centrado más en las funciones del puesto que en las competencias que deben tener las personas para un desempeño exitoso, es por ello que actualmente se les concede gran importancia a los perfiles de competencias.
3. Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas puesto que el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.
4. El diagnóstico de la GRH en la EMI “Batalla de Santa Clara” permitió conocer que el contenido de los profesiogramas vigentes no se corresponde con las actuales exigencias de cada puesto de trabajo lo que ocasiona que existan dificultades con la política de flujo de recursos humanos que no garantiza la cantidad de personas y en la proporción adecuada de cada tipo de competencia, entre otras razones, debido a que existen dificultades con la determinación del perfil ideal del ocupante del cargo, a partir de la insuficiente información que brindan los profesiogramas vigentes.
5. Los perfiles de competencia de cargos confeccionados se encuentran acordes con las exigencias y necesidades de cada puesto de trabajo y son cualitativamente superiores a los profesiogramas de cargo vigentes en lo que respecta a las funciones fundamentales, conocimientos específicos, competencias laborales, experiencia previa, así como responsabilidades y las condiciones de trabajo.

EMI Batalla de Santa Clara

RECOMENDACIONES

1. Realizar el diagnóstico de la GRH en la empresa periódicamente para poder detectar las dificultades que puedan existir durante la aplicación de las políticas de recursos humanos.
2. Implantar el manual de perfiles de competencias de cargos propuestos como base para la selección de personal, evaluación del desempeño, la determinación de las necesidades de formación entre otras políticas de recursos humanos.
3. El monitoreo del manual de perfiles de competencias realizando una revisión periódica de cada cargo y puesto de trabajo para detectar los posibles cambios en el contenido de los mismos para mantenerlos actualizados.

Bibliografía.

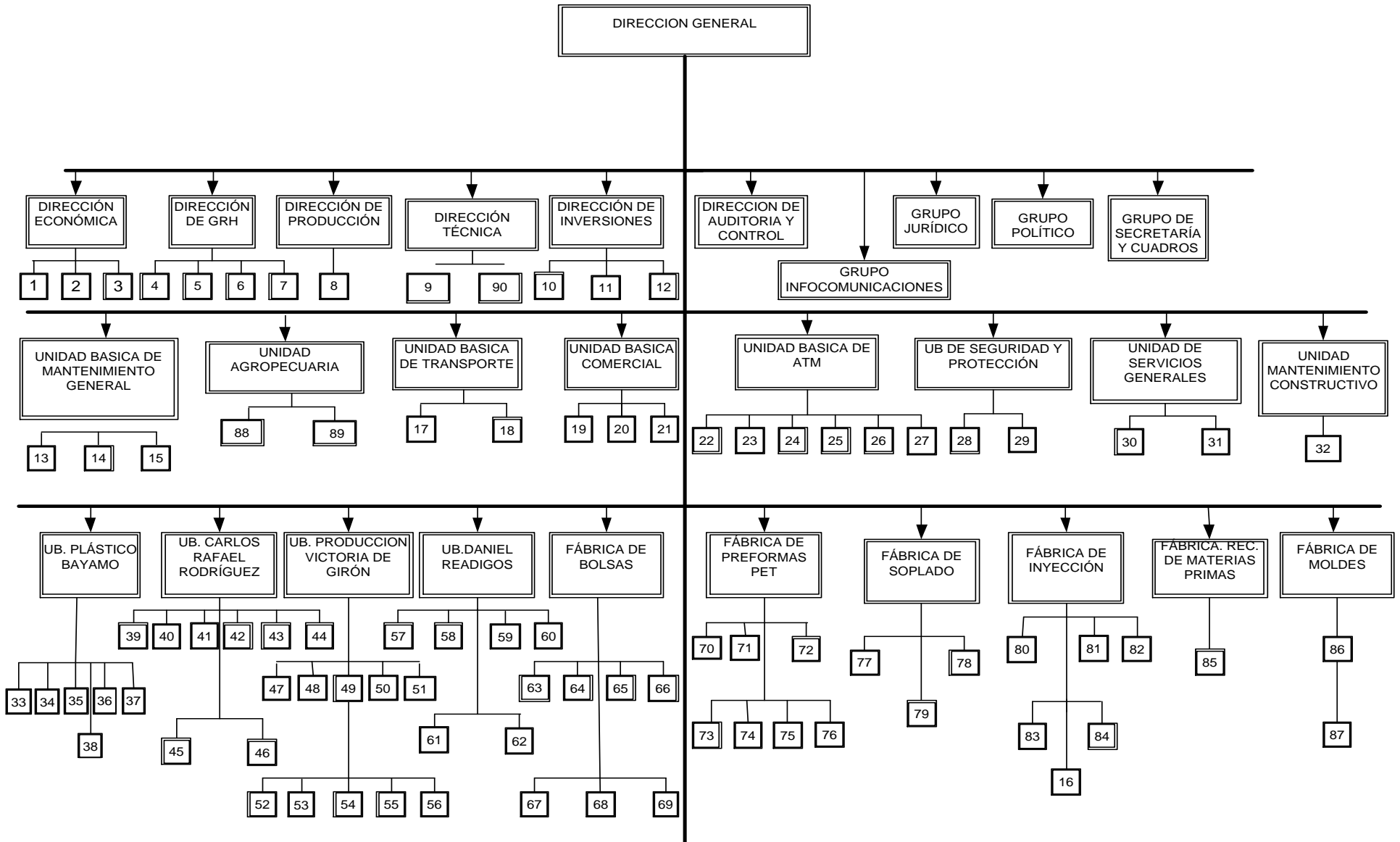
- AL-MARWAI, S. A. & D., S. I. 2009. A review of the need for writing & updating job descriptions for 21st century organizations. *European Journal of Social Sciences*, 12(2), 241-251.
- ANCHUNDIA LOOR, A. & CUESTA SANTOS, A. J. R. U. Y. S. 2018. Sistema de gestión del talento humano y su influencia en el nivel académico de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Técnica de Manabí. 10, 207-212.
- ARRÁIZ, J. I. 2000. Retribución y competencia: ¿cómo garantizar su éxito? Capital Humano.
- ASTIGARRAGA, E. J. S. S. U. D. D. 2003. El método delphi. 14.
- AYALA ALONSO, B. 2016. Análisis y descripción de puestos dentro de una organización.
- BARRANCO, F. J. 1993. Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación.
- BELTON, I., MACDONALD, A., WRIGHT, G. & HAMLIN, I. 2019. Improving the practical application of the Delphi method in group-based judgment: A six-step prescription for a well-founded and defensible process. *Technological Forecasting and Social Change*, 147, 72-82.
- CASAS BARTOL, J. 1992. Como reclutar y seleccionar el personal.
- CHIAVENATO, I. 1988. Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación.
- CUESTA-SANTOS, A., FLEITAS-TRIANA, S., GARCÍA-FENTON, V., HERNÁNDEZ-DARIAS, I., ANCHUNDIA-LOOR, A. & MATEUS-MATEUS, L. J. I. I. 2018. Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. 39, 24-35.
- DUCCESCHI, M. 1982. Técnicas modernas de dirección de personal.
- ELE, A. A., MAKAMA, L. L. & DR. OKONGO, N. J. 2020. IMPERATIVE IMPLICATIONS OF JOB ANALYSIS ON EMPLOYEES' COMMITMENT OF PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS IN CROSS RIVER STATE, NIGERIA. *International Journal of Business and Management Review*.
- ELE, A. A., UMANA, E. A., PROFESSOR B. J. INYANG, E. & (PH.D, S. I. 2019. Effect of Job Analysis on Corporate Performance of the Selected Private Sector Organizations in Cross River State, Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*.
- FINK-HAFNER, D., DAGEN, T., DOUŠAK, M., NOVAK, M. & HAFNER-FINK, M. 2019. Delphi method: strengths and weaknesses. *Advances in Methodology and Statistics*, 16, 1-19.
- FRENCH, W. L. 1993. Administración de personal, desarrollo de los recursos humanos.
- GARCIA, J. C. S. 1993. SELECCION DE PERSONAL: GUIA PRACTICA.
- GONZÁLEZ, L. Á. 2007. La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo. Obtenido de arearh.com: <http://www.arearh.com/psicologia>
- GUIDE, H. 2012. Job analysis and evaluation method.
- HARPER & LYNCH 1992. Manuales de Recursos Humanos. La Gaceta de los negocios. Madrid.
- HIRSCHHORN, F. 2019. Reflections on the application of the Delphi method: lessons from a case in public transport research. *International Journal of Social Research Methodology*, 22, 309-322.
- HUMPHREY-MURTO, S. & DE WIT, M. 2019. The Delphi method—more research please. *Journal of clinical epidemiology*, 106, 136-139.
- IVANCEVICH, J. & LORENZI, P. 1996. Gestión, calidad y competitividad
- JACOBS, R. L. 2019. Job Analysis and the DACUM Process. *Work Analysis in the Knowledge Economy*. Springer.
- JERMAN, A., PEJIĆ BACH, M. & ALEKSIĆ, A. 2020. Transformation towards smart factory system: Examining new job profiles and competencies. *Systems Research and Behavioral Science*, 37, 388-402.
- LASERIA, A. S. & SANTOS, A. C. J. I. I. 2008. Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. 29, 52-56.

EMI Batalla de Santa Clara

- LÓPEZ, F. & MADAY, Á. J. R. G. 2005. Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo.
- MAÑAS, G. P., FERNÁNDEZ, J. T. & RODRÍGUEZ, J. L. C. J. B. R. D. P. 2018. Perfiles y competencias de los profesionales de la formación para el empleo: Estudio Delphi en el contexto español. 70, 89-108.
- MICHAEL, A. 2009. Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page.
- PALACIO, J. R. S., NAVARRO, A. M. & CLIMENT, V. C. J. R. R. D. E. C. 2011. Emprendimiento social y empresas de inserción en España. Aplicación del método Delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores. 150-172.
- PARÍS, G., TEJADA, J. & COIDURAS, Y. J. PERFILES Y COMPETENCIAS DE LOS PROFESIONALES DE LA FORMACIÓN PARA EL EMPLEO: ESTUDIO DELPHI EN EL CONTEXTO ESPAÑOL Profiles and competences of professionals of continuing vocational education and training: Delphi study in spanish context.
- REGUANT ÁLVAREZ, M. & TORRADO FONSECA, M. J. R. R. D. I. I. R. E. E., VOL. 9, NUM. 2, P. 87-102 2016. El método delphi.
- RÍOS, M. F. 1995a. *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*, Ediciones Díaz de Santos.
- RÍOS, M. F. 1995b. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajos.
- SANTOS, A. C. 1997. Tecnología de GRH.
- SANTOS, A. C. 2000. Gestión de competencias. (ISPJAE).
- SANTOS, D. A. C. 2010. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.
- SIKULA, A. F. & MC KENNA, F. J. 1989. Administración de Recursos Humanos: Conceptos prácticos.
- VAUGHN, R. C. 1971. Introducción a la ingeniería industrial.
- VOSKUIJL, O. F. 2017. Job analysis: Current and future perspectives. *The Blackwell handbook of personnel selection*, 25-46.
- WERTHER, W. B. & DAVIS, K. 1992. Administración de personal y recursos humanos.

Anexos

Anexo 1. Organigrama de la EMI "Batalla de Santa Clara"



Anexo 2. Leyenda del organigrama**LEYENDA**

1. Grupo Contabilidad General
2. Grupo de Finanzas, caja y banco
3. Grupo Inventario
4. Grupo de Salario
5. Grupo de Recursos Laborales
6. Grupo de SST
7. Puesto Médico
8. Grupo de Planificación y Control
9. Grupo de ONT
10. Grupo Técnico
11. Grupo Económico
12. Grupo Comercial
13. Taller Asistencia Técnica Especializada
14. Taller de Fabricación y Modernización de Máquinas
15. Taller de Mantenimiento y Energética
16. Taller de Mantenimiento y Reparación de Moldes
17. Grupo de Transporte
18. Grupo Técnico
19. Grupo Comercial
20. Grupo Económico
21. Grupo Comercial Occidente
22. Grupo Económico
23. Grupo Operaciones de Almacén
24. Grupo de Gestión y Compras
25. Grupo Importaciones
26. Grupo de Almacenes
27. Grupo Almacenes Managua
28. Grupo de Comprobación de Carga
29. Grupo Organización y Control
30. Grupo Técnico Organizativo
31. Administración Cocina Comedor
32. Brigada Construcción
33. Grupo Económico Laboral
34. Grupo Técnico Productivo
35. Grupo Seguridad y Protección
36. Grupo Logística
37. Brigada de Mantenimiento y Operación de Envases Metálicos
38. Taller Integral
39. Grupo Económico Laboral
40. Grupo Técnico Productivo
41. Grupo Seguridad y Protección
42. Grupo Logística
43. Brigada de Mantenimiento Industrial
44. Brigada de Mantenimiento Constructivo
45. Taller de Extrusión
46. Taller de Bolseado
47. Grupo Económico Laboral
48. Grupo Técnico Productivo
49. Grupo Logística
50. Grupo Seguridad Interna
51. Grupo Comercial
52. Taller de Asistencia Técnica y Mantenimiento
53. Taller Soplado
54. Taller de Rotomoldeo
55. Taller Extrusión
56. Taller de Envases Metálicos
57. Grupo Económico Laboral
58. Grupo Técnico Productivo
59. Grupo Logística
60. Grupo Seguridad Protección
61. Taller de Rotomoldeo
62. Taller Soplado
63. Grupo Económico
64. Grupo Producción
65. Grupo Almacenamiento y Despacho
66. Grupo Técnico
67. Taller Extrusión
68. Taller Bolseado
69. Taller de Coextrusora y Mantas
70. Grupo Producción
71. Grupo Técnico
72. Grupo Calidad
73. Taller Preformas PET
74. Taller de Lapiceros
75. Taller Soplado PET
76. Taller Rotomoldeo
77. Grupo Económico
78. Grupo Técnico Productivo
79. Taller Soplado de Bidones
80. Grupo Producción
81. Grupo Técnico
82. Grupo Calidad
83. Taller de Inyección 1
84. Taller de Inyección 2
85. Taller de Recuperación de Materias Primas.
86. Grupo Técnico Productivo
87. Taller de Maquinado



Activar Wi
Ir a Configura
Windows

Anexo 3. Entrevista de selección de personal

Entrevistado: _____ Fecha: _____

➤ Antecedentes personales y familiares

- Composición de la familia con que convive.
- ¿Cómo son sus relaciones familiares?
- ¿Cómo es Ud?(entre otras cosas: tímido, alegre, seguro, responsable, impulsivo, estable emocionalmente, divertido, ansioso, sereno, organizado)
- ¿Qué cualidades le atribuyen los demás?
- ¿Qué aspecto de su carácter necesita mejorar?
- ¿Usted presenta algún problema?
 1. Económico.
 2. Cuidado de hijos o ancianos.
 3. Relaciones interpersonales.
- ¿Ha tenido problemas con la justicia o tribunales? ¿Cuáles?
- En caso de que los haya tenido explique los motivos.
- ¿Tiene familiares en el extranjero? Parentesco.
- ¿Qué relaciones mantienes con ellos?
- ¿De qué país provienen?
- ¿Ha participado ud. en misiones internacionalistas? ¿ Dónde?

➤ Motivación

- ¿Qué referencias tiene sobre la Empresa?
- ¿Por qué deseas trabajar en ella?
- ¿Conoce las condiciones de disciplina para los trabajadores civiles de las FAR?
- ¿Está dispuesto a acatar las mismas?
- ¿Conoce ud. las garantías salariales y de estimulación en general que en la empresa existen?
- ¿En que invierte el tiempo libre?
- Describa una situación en que logró algo por sí solo.

➤ Trayectoria Laboral

- Estabilidad laboral.

EMI Batalla de Santa Clara

- Exprese cuales han sido las vivencias positivas y negativas que UD. Ha experimentado en cada uno de sus puestos de trabajo.
- ¿Cuál es su valoración de los mismos?
- ¿Cómo han sido sus relaciones laborales con jefes y subordinados?
- ¿Ha sido sancionado? ¿Por qué?
- ¿Has recibido condecoraciones, reconocimientos durante su trayectoria laboral? ¿Por qué?
- ¿Cuáles han sido las causas por las que quiere dejar o dejo su puesto de trabajo?

➤ **Historia educacional**

- ¿Qué estudios ha realizado?
- ¿Ha recibido algún curso que pueda ayudarle a la realización en su puesto de trabajo a que aspira?
- ¿Piensa seguir estudiando, superándose en algún aspecto?
- ¿Qué expectativas profesionales tiene?

➤ **Otros aspectos de interés**

- ¿Tiene licencia de conducción?
- ¿Con qué frecuencia ingiere bebidas alcohólicas?
- ¿Fuma?

➤ **Comentarios finales**

- ¿Qué otro puesto aceptaría de no ser posible el que ha seleccionado?
- ¿Hay algo más que desea decir?
- ¿Tiene alguna duda o algo que le preocupe?

Observaciones

Hacer una especie de conclusión que recoja cómo se comporta el entrevistado, su experiencia, porte, tono de voz, hábitos de educación formal, si se comunica con soltura, si se muestra seguro o no, grado de elaboración de las respuestas y capacidad de reacción ante preguntas inesperadas.

EMI Batalla de Santa Clara

Anexo 4. Plantilla social demográfica

Nombre y Apellidos: _____

No C/Identidad: _____ L/N: _____ C/Piel: ___ Nivel Escolar: _____ Ocupación: _____

Integración: PCC ___ UJC ___ CDR ___ FMC ___ MTT ___ ACRC ___ BPD ___

Centro de trabajo actual: _____ Cargo: _____

Dirección Particular: Calle _____ Nro. _____ Entre _____ y _____

Reparto _____ Municipio _____ Provincia _____

Teléfonos para ubicar: Fijos _____ Móviles _____

OTRAS DIRECCIONES DONDE HA RESIDIDO

Dirección	Desde	Hasta
-----------	-------	-------

Padre: Nombre y Apellidos: _____ C/I: _____

_____ Padres: _____ y _____ Dirección: _____

Centro laboral: _____

Integración: PCC ___ UJC ___ CDR ___ FMC ___ MTT ___ ACRC ___ BPD ___ CTC ___

Madre: Nombre y Apellidos: _____ C/I: _____

_____ Padres: _____ y _____ Dirección: _____

Centro laboral: _____

Integración: PCC ___ UJC ___ CDR ___ FMC ___ MTT ___ ACRC ___ BPD ___ CTC ___

Pareja: Nombre y Apellidos: _____ C/I: _____

_____ Padres: _____ y _____ Dirección: _____

EMI Batalla de Santa Clara

Centro laboral: _____

Integración: PCC__UJC__CDR__FMC__MTT__ACRC__ BPD__ CTC__

FAMILIARES QUE RESIDEN CON USTED QUE NO ESTÉN YA DESCRITOS

Nombre y Apellidos Parentesco C/Identidad Integración Centro Laboral

CUESTIONARIO

Ha tenido causas en los tribunales: Si__ No__ Explique las causas:_____

Cuenta con familiares residentes en el exterior: Si__ No__

Nombre y Apellidos Parentesco País

Han viajado a Cuba: Si__ No__ Mantiene relaciones con los mismos: Si__ No__

Medios por las cuales se relacionan: _____

Usted ha viajado al exterior: Si__ No__ País _____ Motivos del o los viajes_____

Profesa alguna religión: Si__ No__ Cual_____

Tiene acceso a las redes sociales: Si__ No__

DOCUMENTOS QUE DEBE PRESENTAR

EMI Batalla de Santa Clara

- 3 fotos.
- Autobiografía
- Certificación del estado de salud.
- Avales de miembros del CDR, la FMC, ACRC, militantes del PCC.
- Foto copia de Certificación de Estudios Terminados o título Cotejados
- Aval de último centro laboral.
- En caso de ser para una plaza de chofer traer una fotocopia de la licencia de conducción.

Anexo 5. Profesiograma del puesto de Director de Recursos Humanos

Denominación del cargo o puesto: Director de Recursos Humanos	
Departamento al cual pertenece: Dirección de Recursos Humanos	
Categoría ocupacional: Cuadro	Grupo escala: XXIII
Subordinados <ul style="list-style-type: none"> • Especialista B en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal) • Especialista B en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal) • Especialista C en Seguridad y Salud en el Trabajo • Técnico en Seguridad y Salud en el Trabajo • Técnico A en Gestión de Recursos Humanos • Inspector Investigador 	Salario:9090
Misión del cargo o puesto: Gestionar y coordinar los recursos humanos y financieros de la organización. Promover y generar relaciones y acciones interinstitucionales que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos.	
Competencias del cargo o puesto:	
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, • Capacidad de motivar a sus colaboradores. • Implica cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales.
Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de ocasionar cambios de comportamiento o actitud en otra persona o grupo.
Control de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce a fondo la actividad. • Está al tanto del trabajo que se realiza. • Controla el cumplimiento de regulaciones y normas legales.

Facilidades comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral. • Transmite de forma clara y coherente. • Sabe escuchar los diversos criterios. • Redacta de manera clara y precisa informes.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Estimula el trabajo en equipo y los análisis conjuntos de los problemas. • Comparte con su grupo los retos. • Busca oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y espíritu de equipo.
Proyección estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Visiona el futuro. • Acepta riesgos y cambios. • Es un generador de cambios.
Conocimientos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad. • Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias, y al mismo tiempo, asumir el rol de entendedor.
Autocrítica y autocontrol	<ul style="list-style-type: none"> • Se autocontrola en situaciones críticas de estrés con el fin de encontrar respuestas adecuadas. • Analiza las causas que provocan el estrés. • Tiene conocimiento de técnica de relajación.

Funciones:

1. Cumplir y hacer cumplir todo lo establecido en la Legislación Laboral vigente.
2. Cumplir y hacer cumplir la política Laboral y Salarial orientada por el Mando Superior, así como su estrategia particular dentro de la Empresa.
3. Organizar, controlar y responder por las políticas de la EMI, en lo referente al ingreso, permanencia y promoción de sus trabajadores.
4. Elaborar las estrategias referidas a la investigación, reclutamiento y la selección del personal de la empresa, garantizando que se satisfagan las necesidades tanto cualitativas como cuantitativas.

5. Organizar, dirigir y controlar el flujo de Recursos Humanos en la Empresa (movimientos, promociones, sustituciones, separaciones, jubilaciones, etc.),
6. Responder por la actualización del banco de datos del inventario de personal de la Empresa.
7. Organizar y dirigir la implementación del Reglamento Disciplinario de la EMI, manteniendo actualizado el Registro de Sanciones y reclamaciones.
8. Lograr una estable política de Formación y Desarrollo del Personal de la EMI, con Planes de Capacitación acorde a las necesidades presentes y futuras, tanto para el personal Técnico como Directivo.
9. Organizar y dirigir la actividad de planeación de los Recursos Humanos en función de la política y estrategia generales de la EMI.
10. Responder por la actividad de la evaluación del potencial humano del que dispone la Empresa en las diferentes especialidades y perfiles ocupacionales de la misma.
11. Garantizar la aplicación de Sistemas de Pago sobre la base de la vinculación entre el Salario recibido y los resultados alcanzados.
12. Exigir que los sistemas de Estimulación se apliquen sobre la base de evaluaciones del desempeño, objetivas y sistemáticas, por los Jefes directos en cada área de trabajo.
13. Responder por la determinación y el análisis de los indicadores estadísticos de la actividad de los Recursos Humanos (Fondo de Tiempo, Pagos realizados, Subsidios, Indicadores de Trabajo y Salarios, Bajas, Altas, Fluctuación, etc.).
14. Realizar estudios sobre comportamiento organizacional, estructura vigente, sistemas organizativos, satisfacción laboral, etc.
15. Organizar y dirigir los procesos de elaboración o perfeccionamiento de la Plantilla de Cargos de la Empresa teniendo en cuenta las necesidades reales de personal, así como el potencial humano de que se dispone.
16. Responder por el Manual de Perfiles de Cargo de la Empresa, según la fichas profesiogramas aprobadas para tal fin.
17. Participar en los procesos de evaluación de cargos o valoración de puestos que se desarrollen en la EMI.
18. Responder por el Sistemas de Gestión del Capital Humano.
19. Implementar las medidas que correspondan para garantizar la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión del sistema que atiende.

20. Proponer los objetivos anuales a alcanzar en la empresa relacionados con la actividad que dirige.
21. Rendir cuenta periódicamente ante el consejo de dirección de la empresa, del desempeño de toda la unidad organizativa y del resultado de su gestión.
22. Definir e implantar las medidas que garanticen la participación de los trabajadores en la dirección de la unidad organizativa.
23. Implantar y controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
24. Participar de conjunto con la empresa en la elaboración del reglamento de la estimulación moral de los trabajadores. Controlar su adecuada aplicación.
25. Estimular a los trabajadores destacados, así como tomar las medidas correctivas con el personal de la unidad organizativa. Implementar, en estrecha coordinación con la organización sindical a ese nivel, las medidas para asegurar el cumplimiento del convenio colectivo de trabajo.
26. Determinar las necesidades de aprendizaje y controlar el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de su unidad organizativa.
27. Evaluar el desempeño de los trabajadores que se le subordinan.
28. Organizar el funcionamiento de los comités de expertos de la unidad organizativa
29. Garantizar la evaluación de la idoneidad de todos los trabajadores de la unidad organizativa.
30. Participar de conjunto con la dirección de la empresa y con la organización sindical, en el análisis del horario de trabajo, régimen de trabajo y descanso. Una vez aprobado garantizar su cumplimiento.
31. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección de la unidad organizativa y los trabajadores y jefes de la misma.
32. Participar en los Consejos de Dirección de la Empresa.
33. Realizar controles sorpresivos para comprobar el cumplimiento de las resoluciones que rigen su especialidad.
34. Controlar y evaluar el trabajo de sus subordinados.
35. Responde por el cumplimiento de los principios, exigencias y medidas de seguridad informática y del RES establecidas.

Atribuciones:

1. Trazar la política y objetivos de su especialidad en correspondencia con los objetivos estratégicos

de la empresa.

2. Proponer modificaciones a las órdenes e indicaciones del Director General de la EMI relacionadas con su especialidad.
3. Aplicar medidas disciplinarias a los trabajadores y dirigentes que se le subordinen directamente.
4. Proponer a la dirección de la empresa las medidas correctivas a tomar con los incumplidores de los aspectos relacionados con su especialidad.
5. Proponer a la dirección de la empresa los planes de acción que permitan resolver los problemas existentes, resultante de los diagnósticos realizados en los sistemas que atiende.
6. Proponer al Director General de la empresa la estructura y plantilla que debe adoptar su unidad organizativa.
7. Proponer a la dirección de la empresa los estímulos morales y materiales a los trabajadores con actitudes y resultados relevantes.
8. Proponer a la dirección de la empresa el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores de su unidad organizativa.
9. Proponer a la dirección de la empresa, y oído el comité de expertos, el ingreso, permanencia y promoción de los trabajadores en correspondencia con la idoneidad, en el marco de la plantilla aprobada para su unidad organizativa.
10. Reconocer o retirar oído el criterio del comité de experto, la condición de idoneidad de los trabajadores de su unidad organizativa.
11. Orientar tareas que tributen al cumplimiento de los objetivos de trabajo a los Directores de Unidades Básicas, Unidades y Fábricas.
12. Informar incumplimiento de las tareas a la dirección de la empresa.
13. Decidir las acciones a tomar en la empresa para garantizar la rectificación de cualquier desviación negativa en el ejercicio productivo y económico.
14. Decidir sobre el empleo y uso de los recursos financieros y materiales de la empresa, asignados para el desarrollo de sus funciones, así como una óptima utilización de la fuerza de trabajo.

Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo

- Formación mínima necesaria: 3 años en funciones de dirección
- Experiencia previa: nivel superior

Conocimientos específicos

1

2

3

EMI Batalla de Santa Clara

Curso de dirección				X
Técnicas de dirección				X
Computación				X
Organización del trabajo			X	
		Elementales	Medios	Superiores
Requisitos físicos	1	2	3	4
No debe tener ningún impedimento físico.			X	
Buena presencia física		X		
	No exigidos	Bajos	Medios	Altos
Requisitos de personalidad	1	2	3	4
Diplomático				X
Respetuoso				X
Organizado				X
Convincente			X	
Sincero				X
Seguro de si				X
	No exigidos	Bajos	Medios	Altos
Responsabilidades				
Sobre el trabajo de otras personas: Tiene que controlar el trabajo que sus subordinados realizan.				
Sobre los equipos y medios de trabajo.				
Sobre la calidad del servicio: Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo de la oficina. Tiene que chequearlos periódicamente.				
Sobre la relación con los clientes: Mantener una relación cordial con los clientes basada en el respeto y comprensión e inculcar esto a los subordinados.				
Sobre la economía: Monitoreo sistemático de los indicadores económicos de la empresa.				

EMI Batalla de Santa Clara

Condiciones de trabajo:

Esfuerzo físico y mental:

El esfuerzo mental es el que está presente. Tiene la necesidad de tomar decisiones, proyectar ideas, estrategias, contactar clientes entre otras actividades.

El esfuerzo físico es mínimo.

Ambiente físico:

Iluminación: 300 – 500 lux

Ruido: < 65 dBA

Microclima: temperatura en invierno: 21-23°C y en verano 26-28°C

Riesgos más comunes:

Pequeños accidentes en la oficina.

Régimen de trabajo y descanso:

Horario de trabajo: Lunes a Jueves: 7:10 am a 5:00 pm

Viernes: 7:10 am a 4:00 pm

Horario de descanso: 50 min de almuerzo

Cultura organizacional:

Expectativas del comportamiento y valores:

Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina, y con el código de ética de la empresa. Tiene que ser consecuente con todas las revoluciones legales de la misma y del país.

Clima organizacional:

Tiene en cuenta los siguientes valores:

- Lograr un colectivo donde se respire un ambiente de unidad.
- Crear un elevado sentimiento de pertenencia.
- Incentivar la creatividad de sus subordinados.
- Crear un ambiente de comunicación abierta.

Revisado por:**Firma:****Fecha:****Revisado por:****Firma:****Fecha:****Aprobado por:****Firma:****Fecha:**

EMI Batalla de Santa Clara

Anexo 6. Profesiograma del puesto de Director de Producción

Denominación del cargo o puesto: Director de Producción	
Departamento al cual pertenece: Dirección de Producción	
Categoría ocupacional: Cuadro	Grupo escala: XXIII
Subordinados <ul style="list-style-type: none"> • Técnico en Abastecimiento Técnico Material (Especialista Principal) • Especialista en Producción y Aseguramiento • Especialista A en Abastecimiento Técnico Material • Técnico en Producción 	Salario:9090
Misión del cargo o puesto: Gestionar y coordinar los recursos humanos y financieros de la organización. Promover y generar relaciones y acciones interinstitucionales que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos.	
Competencias del cargo o puesto:	
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, • Capacidad de motivar a sus colaboradores. • Implica cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales.
Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de ocasionar cambios de comportamiento o actitud en otra persona o grupo.
Control de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce a fondo la actividad. • Está al tanto del trabajo que se realiza. • Controla el cumplimiento de regulaciones y normas legales.

Facilidades comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral. • Transmite de forma clara y coherente. • Sabe escuchar los diversos criterios. • Redacta de manera clara y precisa informes.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Estimula el trabajo en equipo y los análisis conjuntos de los problemas. • Comparte con su grupo los retos. • Busca oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y espíritu de equipo.
Proyección estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Visiona el futuro. • Acepta riesgos y cambios. • Es un generador de cambios.
Conocimientos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad. • Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias, y al mismo tiempo, asumir el rol de entendedor.
Autocritica y autocontrol	<ul style="list-style-type: none"> • Se autocontrola en situaciones críticas de estrés con el fin de encontrar respuestas adecuadas. • Analiza las causas que provocan el estrés. • Tiene conocimiento de técnica de relajación.

Funciones:

1. Dirige y Organiza el Sistema de producción de bienes y servicios, la desactivación, el programa de fabricación y recuperación de piezas de repuesto y la cooperación con la economía nacional, evaluando su comportamiento en las Fábricas y Unidades emitiendo las orientaciones necesarias y prestando el asesoramiento oportuno que permita superar los aspectos negativos.
2. Controla el cumplimiento de los contratos económicos para las producciones.
3. Coordina y orienta las acciones de las Fábricas y Unidades productivas o de aseguramiento, para

- el cumplimiento eficiente de las misiones productivas asignadas.
4. Planifica el pedido estatal de las producciones de bienes y servicios FAR de la EMI.
 5. Responder con el Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicio del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
 6. Garantizar el cumplimiento en lo que le corresponde, de las medidas definidas en el cronograma de implantación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial en los sistemas que atiende.
 7. Implementar las medidas que corresponde para garantizar la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión de los sistemas que atiende.
 8. Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la empresa relacionados con la actividad que dirige.
 9. Rendir cuenta periódicamente ante el consejo de dirección de la empresa, del desempeño de toda la unidad organizativa y del resultado de su gestión.
 10. Definir e implantar las medidas que garanticen la participación de los trabajadores en la dirección de la unidad organizativa.
 11. Implantar y controlar sistemáticamente el cumplimiento del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
 12. Participa en la organización y planificación de la capacitación del personal que se le subordina directamente y metodológicamente.
 13. Dirige, evalúa y controla el trabajo del personal que le subordina.
 14. Determinar las necesidades de aprendizaje y controlar el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de su unidad organizativa.
 15. Evaluar el desempeño de los trabajadores que se le subordinan.
 16. Organizar el funcionamiento de los comités de expertos de la unidad organizativa
 17. Garantizar la evaluación de la idoneidad demostrada de todos los trabajadores de la unidad organizativa.
 18. Participar de conjunto con la dirección de la empresa y con la organización sindical, en el análisis del horario de trabajo, régimen de trabajo y descanso. Una vez aprobado garantizar su cumplimiento.
 19. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección de la unidad organizativa y los trabajadores y jefes de la misma.
 20. Responde por el cumplimiento de los principios, exigencias y medidas de seguridad informática y del RES establecidas en las órdenes 360/05 y 361/05 del VM JEMG.

Atribuciones:

1. Trazar la política y objetivos de su especialidad en correspondencia con los objetivos estratégicos de la empresa.
2. Proponer modificaciones a las órdenes e indicaciones del Director General de la EMI relacionadas con su especialidad.
3. Aplicar medidas disciplinarias a los trabajadores y dirigentes que se le subordinen directamente.
4. Proponer a la dirección de la empresa las medidas correctivas a tomar con los incumplidores de los aspectos relacionados con su especialidad.
5. Proponer a la dirección de la empresa las medidas que aseguren la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en los sistemas que atiende.
6. Proponer a la dirección de la empresa las medidas que aseguren el cumplimiento del cronograma de aplicación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
7. Proponer a la dirección de la empresa cada año los objetivos a alcanzar en la empresa relacionados con su especialidad.
8. Proponer a la dirección de la empresa los planes de acción que permitan resolver los problemas existentes, resultante de los diagnósticos realizados en los sistemas que atiende.
9. Proponer al Director General de la empresa la estructura y plantilla que debe adoptar su unidad organizativa.
10. Proponer a la dirección de la empresa los estímulos morales y materiales a los trabajadores con actitudes y resultados relevantes.
11. Proponer a la dirección de la empresa el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores de su unidad organizativa.
12. Proponer a la dirección de la empresa, y oído el comité de expertos, el ingreso, permanencia y promoción de los trabajadores en correspondencia con la idoneidad, en el marco de la plantilla aprobada para su unidad organizativa.
13. Reconocer o retirar oído el criterio del comité de experto, la condición de idoneidad de los trabajadores de su unidad organizativa.
14. Orientar tareas que tributen al cumplimiento de los objetivos de trabajo a los Directores de Unidades Básicas, Unidades y Fábricas.
15. Informar incumplimiento de las tareas a la dirección de la empresa.

EMI Batalla de Santa Clara

16. Realizar controles sorpresivos para comprobar el cumplimiento de las resoluciones que rigen su especialidad.
17. Decidir las acciones a tomar en la empresa para garantizar la rectificación de cualquier desviación negativa en el ejercicio productivo y económico.
18. Decidir sobre el empleo y uso de los recursos financieros y materiales de la empresa, asignados para el desarrollo de sus funciones, así como una óptima utilización de la fuerza de trabajo.

Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo

- Formación mínima necesaria: 3 años en funciones de dirección
- Experiencia previa: nivel superior

Conocimientos específicos		1	2	3
Curso de dirección				X
Técnicas de dirección				X
Computación				X
Organización del trabajo			X	
		Elementales	Medios	Superiores
Requisitos físicos	1	2	3	4
No debe tener ningún impedimento físico.			X	
Buena presencia física		X		
	No exigidos	Bajos	Medios	Altos
Requisitos de personalidad	1	2	3	4
Diplomático				X
Respetuoso				X
Organizado				X
Convincente			X	
Sincero				X
Seguro de si				X

EMI Batalla de Santa Clara

	No exigidos	Bajos	Medios	Altos
Responsabilidades				
Sobre el trabajo de otras personas: Tiene que controlar el trabajo que sus subordinados realizan.				
Sobre los equipos y medios de trabajo.				
Sobre la calidad del servicio: Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo de la oficina. Tiene que chequearlos periódicamente.				
Sobre la relación con los clientes: Mantener una relación cordial con los clientes basada en el respeto y comprensión e inculcar esto a los subordinados.				
Sobre la economía: Monitoreo sistemático de los indicadores económicos de la empresa.				
Condiciones de trabajo:				
Esfuerzo físico y mental: El esfuerzo mental es el que está presente. Tiene la necesidad de tomar decisiones, proyectar ideas, estrategias, contactar clientes entre otras actividades. El esfuerzo físico es mínimo.				
Ambiente físico: Iluminación: 300 – 500 lux Ruido: < 65 dBA Microclima: temperatura en invierno: 21-23°C y en verano 26-28°C				
Riesgos más comunes: Pequeños accidentes en la oficina.				
Régimen de trabajo y descanso: Horario de trabajo: Lunes a Jueves: 7:10 am a 5:00 pm Viernes: 7:10 am a 4:00 pm Horario de descanso: 50 min de almuerzo				
Cultura organizacional:				
Expectativas del comportamiento y valores:				

EMI Batalla de Santa Clara

Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina, y con el código de ética de la empresa. Tiene que ser consecuente con todas las revoluciones legales de la misma y del país.

Clima organizacional:

Tiene en cuenta los siguientes valores:

- Lograr un colectivo donde se respire un ambiente de unidad.
- Crear un elevado sentimiento de pertenencia.
- Incentivar la creatividad de sus subordinados.
- Crear un ambiente de comunicación abierta.

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