

ARTICULO ORIGINAL

Diagnóstico para el diseño de perfiles de competencias de cargos de cuadros

Diagnosis for the design of competency profiles of the cadres positions

Mirneirys Peraza-Hernández ¹, * <http://orcid.org/0000-0002-3180-8438>

Abel Piñero-Rodríguez ² <https://orcid.org/0000-0002-0289-578X>

^I Acinox Comercial. La Habana, Cuba

^{II} Universidad Tecnológica de la Habana José Antonio Echeverría CUJAE. La Habana, Cuba

*Autor para la correspondencia: mirny@steels-net.cu

RESUMEN

Se presenta un diagnóstico de la empresa de Aceros Inoxidables Acinox Comercial para la determinación de los perfiles de competencias de los cargos de cuadros, fundamentado en el perfeccionamiento de la política definida por el Partido Comunista de Cuba para el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado, el Gobierno y sus Reservas. Para lo cual se empleó encuesta y entrevista. Disponer de perfiles bien definidos para todos aquellos puestos clave de una empresa, constituye la base para desarrollar los programas de formación, realizar la selección en función de las competencias deseadas, además permite evaluar el desempeño y determinar la brecha existente como retroalimentación al proceso de capacitación y una validación del proceso de selección ya realizado.

Palabras Clave: competencias, perfiles de competencias, cuadros.

ABSTRACT

In the work, is present a diagnosis made in the company Acinox Comercial for competency profiles determination of the cadres positions, based on the policy improvement defined by the Communist Party of Cuba for the Work System with the Tables of the State, the Government and their Reserves. For which a survey and interview were used. Having well-defined profiles for all those key positions in a company constitutes the basis for developing training programs, making the selection based on the desired skills, and also allows evaluating performance and

determining the existing gap as feedback to the training process and a validation of the selection process already carried out.

Keywords: Competencies, competencies profiles, cadres.

Recibido: 22/06/2022

Aprobado: 04/10/2022

Introducción

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

En la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista actualizado (2021-2026), aprobado 8vo Congreso del PCC, se define que se requiere garantizar una adecuada aplicación del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado, el Gobierno y sus Reservas, a partir de la política definida por el Partido Comunista de Cuba, con seguimiento y control sistemáticos a la selección, atención, preparación, evaluación, promoción y estimulación, sobre la base de los méritos, el ejemplo personal y demás cualidades éticas, políticas e ideológicas, así como los resultados del trabajo, la competencia profesional, el compromiso y la representatividad social [1].

En este marco, se actualizaron los lineamientos de Perfeccionamiento de Sistemas y Órganos de Dirección, donde queda definido como lineamiento 196: "Conducir la Política de Cuadros con efectiva organización y calidad de sus procesos, especialmente la selección y formación de cuadros, reservas y canteras, garantizando la renovación paulatina, la adecuada composición de los directivos y que estos se distingan por su firmeza ideológica, compromiso, cualidades personales, principios éticos y revolucionarios, preparación técnico-profesional y positivos resultados en su desempeño"[1].

Para realizar esta política trazada, el 18 de junio de 2020 se aprobó por el Consejo de Estado el Decreto Ley No. 13 que rige el sistema de trabajo con los cuadros y El 4 de marzo de 2021 se dictó el Decreto Presidencial No. 208 que contiene el Reglamento del referido Decreto Ley, ambos entraron en vigor a partir de junio del 2021. [2;3].

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

DIAGNÓSTICO PARA EL DISEÑO DE PERFILES DE COMPETENCIAS DE CARGOS DE CUADROS

No cabe duda de que más allá de acciones de actualización y perfeccionamiento, hay esencias que prevalecen. Quienes dirigen deben acrecentar su vínculo con las masas; tener capacidad de movilizar, argumentar, dialogar y ser resolutivos. Elevar la sensibilidad política y humana, la responsabilidad, exigencia y control y, sobre todo, hacer uso de la dirección colectiva para solucionar los problemas.

Aunque parezcan virtudes difíciles de alcanzar, ciudadanos de esa estirpe los encontramos a diario en el pueblo. Vale entonces: identificarlos, desarrollar al máximo todas sus potencialidades, educarlos y sacar de cada personalidad lo mejor de sí.

La diversidad de definiciones dadas a la competencia laboral o profesional, sigue suscitando un atractivo singular ejemplo de esto son las definiciones dadas por McClelland, (1973); Norma Cubana NC 3000:2007; Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED). (2015); Cueto Marín, Piñera Concepción, Bonilla Vichot (2018) [4; 5; 6; 7].

Se toma como referencia los conceptos de los autores citados, y la autora asume, de forma simplificada en este estudio, como competencias laborales: el conjunto de conocimientos, comportamientos, habilidades, motivaciones, cualidades, actitudes y valores que tienen los individuos que le permite desarrollarse idóneamente en su puesto de trabajo y es resultado de un proceso relacionado con la personalidad, experiencia, capacitación y calificación.

Las competencias laborales han causado interés a autores e investigadores tanto nacionales como internacionales entre los que se destaca Cuesta Santos (2018); Torres-López; Piñero-Pérez; Lugo-García (2018); Narváez Zurita; Monagas DocasaL; Marusia y Erazo Álvarez (2019); Palacios Duarte; Saavedra García, & Camarena Adame (2018); muestra de ello son los argumentos y elementos importantes que han aportado sobre la gestión por competencias desde el punto de vista teórico y práctico. [8;9;10;11].

Cuesta Santos (2010), reafirma que los perfiles de cargo por competencias deben ser desarrollados para todos los puestos y asociados a todos los empleados, pero acota que en primer lugar hay que desarrollarlos en los directivos o especialistas de línea, quienes habrán de asumir roles de formadores respecto a sus empleados, sobre todo en la modalidad formadora de equipos. Otros autores, resaltan la importancia de desarrollar las competencias directivas como factores claves del éxito empresarial, Serrano, German. (2017); Ramírez-Ortega; Cerón-Islas, Maya-Pérez (2017); Castellanos Castillo; Valle Meza; Machado Marrero; García Pérez (2019). [12;13;14;15].

Los nuevos decretos aprobados sobre el sistema de trabajo con los cuadros, refieren que, perfil de sus competencias es: el documento que describe el conjunto de conocimientos, habilidades y valores requeridos para desempeñar un cargo y expresa las capacidades y características que debe poseer y desarrollar el cuadro para cumplir sus funciones, atribuciones, y obligaciones, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la actividad en que se desenvuelve, y no comprende ni describe necesariamente todas ellas.



Fig. 1 - Adaptado por la autora del Modelo del Sistema de Gestión del Capital Humano.
(Fuente: NC: 2007 [5])

La disposición de perfiles bien definidos para todos aquellos puestos clave de una empresa, constituye la base para desarrollar los programas de formación, realizar la selección en función de las competencias laborales deseadas. Esto permite evaluar el desempeño y determinar la brecha existente como retroalimentación al proceso de capacitación y una validación del proceso de selección ya realizado.

Hoy, resulta sumamente difícil para la dirección avanzar en sus objetivos estratégicos y en su proceso de mejora continua debido a la carencia del diseño de los perfiles de competencias de estos puestos claves para lograr la sostenibilidad y desarrollo ascendente del centro. Se mantiene la necesidad de sentar las bases que permitan evitar que la formación y movimiento de cuadros sea un proceso complejo y a ciegas, corriéndose el riesgo de que el personal seleccionado no sea el idóneo para ocupar el cargo o no se le capacite posteriormente para aumentar su idoneidad.

Se muestra en el siguiente gráfico las principales diferencias de los procedimientos tradicionales al procedimiento basado en competencias para la gestión a realizar con los cargos de cuadros, a partir del criterio de los autores. (Fundamentado en la experiencia acumulada en el desempeño de sus funciones como especialista de cuadro y en el estudio desarrollado para esta investigación)

DIAGNÓSTICO PARA EL DISEÑO DE PERFILES DE COMPETENCIAS DE CARGOS DE CUADROS

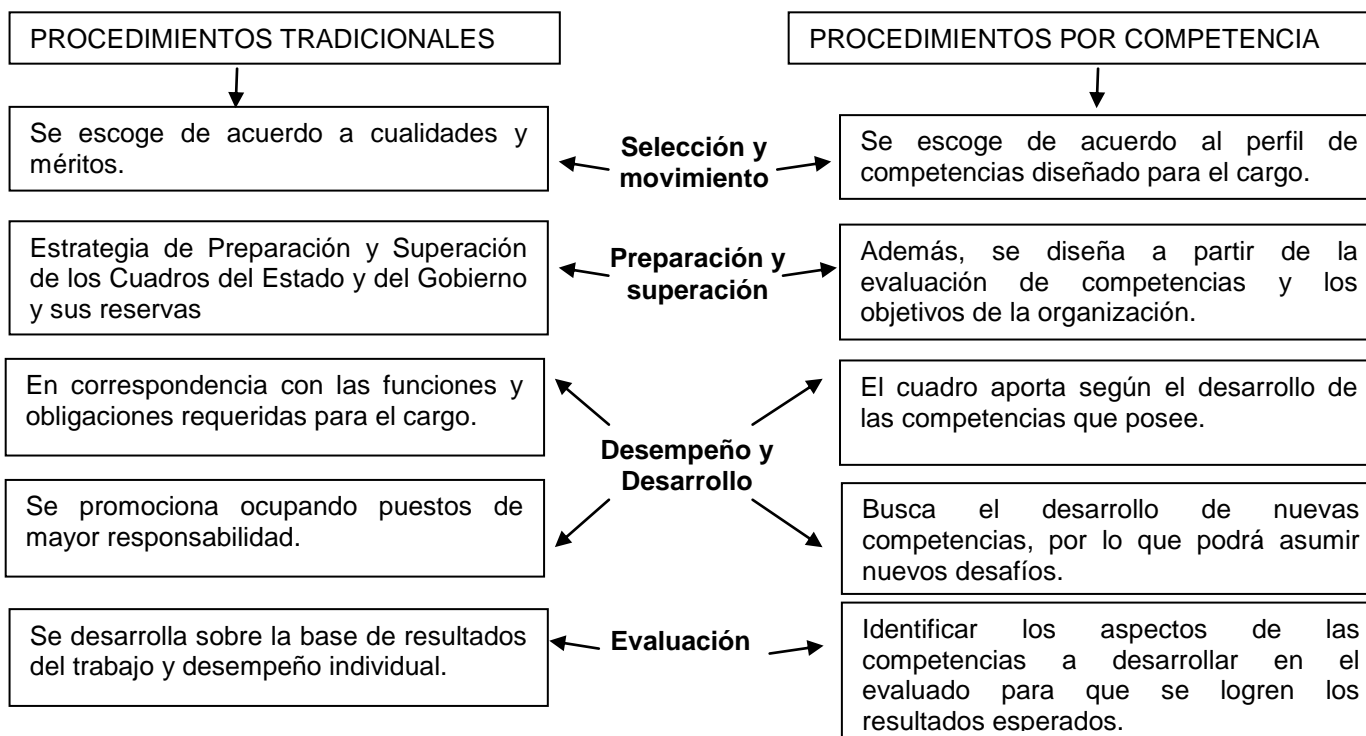


Fig. 2 - Principales diferencias de los procedimientos tradicionales al procedimiento basado en competencias.

Teniendo en cuenta el análisis anterior, se considera necesario diagnosticar la situación actual de Acinox Comercial para el diseño de los perfiles de competencias de los cargos de los cuadros que contribuyan a la mejora de los procesos del Sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas.

Métodos

Para la realización de esta investigación se aplicaron diferentes métodos y técnicas de la investigación. Entre los métodos teóricos se encuentran el análisis y síntesis y el método inducción- deducción. Los métodos empíricos son: la encuesta de Autoevaluación de competencias, entrevista sobre el estado de importancia atribuida a las competencias, encuesta sobre clima laboral, además se analizó el estado actual de la gestión del Sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas en Acinox Comercial. Entre los métodos matemáticos se emplean los estadísticos descriptivos para procesar diferentes técnicas empíricas aplicadas.

Resultados

Del análisis del estado actual de la gestión del Sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas se pudieron constatar como principales elementos:

Completamiento de la plantilla

- Para completar las dos plazas vacantes de un total de 25 cuadros, se cubrieron con dos personas que no provenían del sistema.

Movimientos de promoción

2020

- 4 Promociones de reservas con menos de 6 meses, aún no declaradas listas.
 - 4 Promociones con una sola variante efectiva.
 - 2 de los movimientos se realizaron trasladando a cuadros de sus cargos.
- Para un total 8 movimientos de promoción en el 2020

2021

- 3 Promociones de reservas aún no declaradas listas.
- 2 Promociones con una sola variante.
- 1 Promoción con una variante fuera de la entidad, de las reservas de GESIME.

Para un total de 5 movimientos de promoción en el 2021

Trabajo con la reserva:

- Existen 34 reservas de los cargos de cuadros aprobadas, lo que representa 1.3 reservas por cuadros.
- De estas reservas, 4 lo son de más de un cargo, lo que representa el 11%
- Existen 9 cargos sin reservas de cuadros inmediata.
- Existen 6 cargos que no tienen ninguna reserva.
- Existen 4 cargos con una sola reserva de cuadros.

Trabajo con los jóvenes:

- El universo juvenil de hasta 40 años está conformado por 111 jóvenes, de estos 58 forman parte de la cantera, lo que representa el 52%
- De la cantera aprobada, 24 forman parte de la reserva y 4 son cuadros.

Selección:

- No están diseñados los perfiles de competencias para utilizarlos en el proceso de selección.
- Dentro del procedimiento de selección no está concebido el análisis de las competencias.

Preparación y superación:

- La capacitación en general no responde a las necesidades de la matriz de competencia ni a la evaluación del desempeño, los principales resultados se obtienen en los cursos orientados por el nivel superior.
- El trabajo en la gestión del conocimiento prácticamente nulo y donde se realiza, totalmente espontáneo.
- Deficiencias en la atención y seguimiento a los jóvenes de nuevo ingreso y técnicos adiestrados, y cantera seleccionada.
- Baja integración entre el proceso de evaluación y el proceso de capacitación.

DIAGNÓSTICO PARA EL DISEÑO DE PERFILES DE COMPETENCIAS DE CARGOS DE CUADROS

- No están elaborados los programas de capacitación en función de disminuir las brechas en las competencias necesarias, especialmente las genéricas.

Evaluación de cuadros:

- La existencia de cuadros evaluados de BIEN, que muestran baja efectividad en la gestión de sus procesos.
- Las evaluaciones no se realizan a partir de las competencias laborales.

De lo 7 aspectos que se evalúan, los más señalados fueron:

1. **Resultados en la aplicación de lo establecido en el Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas:** lo que más se señala en este aspecto es que no se logra un adecuado trabajo con la reserva, aún existen cargos sin reservas y cargos con solo una.
2. **Efectividad en el Sistema de Control Interno:** Aún existen deficiencias en este sentido evidenciándose en los resultados de las inspecciones y auditorías realizadas en el período.
3. **Capacidad laboral y de dirección:** Existen cuadros que deben lograr trabajar en conjunto con su equipo de dirección, existen además algunos cuadros que deben mejorar sus técnicas y estilos de dirección.

Recomendaciones y señalamientos más reiterados en las Evaluaciones:

- Perfeccionar métodos y estilos de Dirección.
- Completar las reservas de cuadros.
- Trabajar con intencionalidad el tema de la identificación y preparación de nuevas reservas de cuadros.
- Incrementar la Preparación en temas económicos.
- Incrementar la Preparación en temas de Control Interno.
- Cursar posgrados de Comercio Exterior, en el caso de los directores pendientes de la oficina central.

Análisis de los aspectos que afectan la efectividad del Sistema de trabajo con los Cuadros en Acinox Comercial utilizando el diagrama de Ishikawa

Igualmente procedimos a desarrollar una evaluación de los principales problemas, utilizando la técnica de la Espina de Pescado para identificar todos los aspectos que afectan la efectividad del Sistema de trabajo con los Cuadros.

Resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta de diagnóstico en lo referente al comportamiento de las competencias laborales

Para la realización del diagnóstico que determina el grado de implementación de los requisitos vinculados a las competencias laborales, se utilizó la lista de chequeo descritos en la NC 3001: 2007.

Resultados del diagnóstico:

- Está desactualizado el comité de competencias constituido en el año 2012.
- La organización cuenta con un procedimiento documentado donde se establece cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades, así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas, pero el alcance no abarca a los cargos de cuadros.

- Están identificadas y aprobadas por la alta dirección las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las competencias de los perfiles de los diferentes cargos, excepto los cargos de cuadros.
- Están identificados los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior y los que cuyo desempeño es adecuado, pero no es superior, mediante la evaluación del desempeño que se realiza anualmente, sin embargo, no se compara con las competencias definidas para cada cargo.
- Están validadas mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos correspondientes a dichas actividades, sin embargo, no están certificadas las competencias de los trabajadores.
- No se utilizan las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta de diagnóstico en lo referente al clima laboral

Se aplicó un cuestionario de diagnóstico que permitió conocer cómo se comportan los factores de clima laboral: liderazgo, satisfacción laboral, participación, comunicación e información y las relaciones interpersonales.

El instrumento fue aplicado a 147 trabajadores (35% del total), realizándose para ello un muestreo estratificado proporcional.

A partir de la técnica aplicada se evidenció un clima laboral favorable.

Los indicadores más favorecidos son el liderazgo y las relaciones interpersonales.

En cuanto al liderazgo, se muestra en la tabla 1, existe alto grado de confianza en las capacidades de sus líderes, muy preocupados por el factor humano y por los resultados de la organización, aunque el 42% de los entrevistados opinan que los problemas en la organización demoran en resolverse.

Tabla 1 - Liderazgo.

Tema	Cantidad	%
Confianza	39	27%
Supervisión y control	62	42%
Relación Jefe-Subordinado	53	36%
Estilo	88	60%

La comunicación, según se muestra en la tabla 2, es percibida de manera positiva, se utilizan diferentes vías para lograr que las informaciones, las políticas, y los resultados del trabajo, lleguen a los trabajadores, además los trabajadores sienten confianza con sus directivos y jefes inmediatos para hacer sugerencias o críticas, pero el 39% se considera informado a veces de cosas que ocurren en el centro, de las dificultades que existen de cualquier tipo y que en la organización se presentan problemas debido a la circulación de información inexacta.

DIAGNÓSTICO PARA EL DISEÑO DE PERFILES DE COMPETENCIAS DE CARGOS DE CUADROS

Tabla 2 - Comunicación e información.

Tema	Cantidad	%
Informado de lo que ocurre en el centro	96	65.3%
Comunicación directa con el jefe	79	53.7%
Conocimiento de las políticas institucionales	102	69.4%
Información de las dificultades del centro	97	65.9%
Información de la calidad del trabajo	68	46.3%
Sugerencia o crítica al equipo	80	54.4%
Información de resultados en el cumplimiento del trabajo	68	46.3%
Concentración del poder y la información	44	30.0%
Problemas debido a la circulación de información inexacta	63	42.9%

De igual manera resultan altamente valoradas las relaciones interpersonales, se muestra en la tabla 3, aunque no siempre se logra un adecuado trabajo en grupo.

Tabla 3 - Relaciones interpersonales.

Relaciones entre compañeros	86	58.5%
Relaciones personales con otros compañeros	91	62.0%
Relaciones en el puesto de trabajo	91	62.0%
Espíritu de equipo	80	54.4%
Relaciones de grupo	80	54.4%

El factor menos favorecido resultó la participación, se muestra en la tabla 4, ubicándose algunos de sus elementos en niveles bajos de logro, percibiéndose cierta indiferencia de los trabajadores ante la modificación de cuestiones que ya están establecidas a otros niveles jerárquicos y su no estimulación para aportar iniciativas e ideas.

Tabla 4 - Participación.

Tema	Cantidad	%
Acuerdo con las tareas del grupo	74	50.3%
Asistencia a las reuniones	102	69.4%
Eficiencia de las reuniones	97	65.9%
Participación en la organización del trabajo	97	65.9%
Participación en la toma de acuerdos	96	65.3%
Opiniones de cómo hacer el trabajo de la organización	85	57.8%
Respaldo de las iniciativas	80	54.4%

En cuanto a la satisfacción laboral se verificó un nivel favorable, se muestra en la tabla 5, no obstante, el elemento menos favorecido resultó ser los servicios de alimentación.

Tabla 5 - Satisfacción laboral.

Tema	Cantidad	%
Contenido de las tareas	75	51%
Condiciones de trabajo	90	61%
Estimulación	58	40%
Perspectivas	93	63%
Atención al hombre	47	32%
Desarrollo de competencias	61	42%

Resultados obtenidos de la entrevista aplicada a los directivos de la organización

Se realizó una entrevista a los directivos de la organización, con el objetivo de aplicar una estrategia de exploración estructurada, buscando los indicios de que el entrevistado posee determinadas competencias claves y si las ha aplicado con anterioridad.

El instrumento fue aplicado a los 25 cuadros de la organización (100 % del total).

Al aplicar el instrumento propuesto se obtuvo que:

- Los directivos dominan la misión de la organización y la de su puesto para dar cumplimiento a la de la organización.
- Los directivos dominan los objetivos estratégicos de la organización y los objetivos específicos de su área para dar cumplimiento a la de la organización.
- Reconocen que es necesario el diseño de las competencias de sus cargos.
- Algunos directivos reconocen que no tienen las competencias que a su criterio debe poseer para el desempeño de su cargo.
- Definieron a su criterio las principales competencias que deben conformar el contenido de su puesto.
- Ofrecieron su criterio sobre las habilidades que deben poseer para desempeñarse en el cargo.
- Ofrecieron su criterio sobre los valores ético-morales que debe poseer un director.
- Así como otro grupo de criterios e ideas a tomar en cuenta para la determinación de las competencias de sus cargos.

Discusión

El diagnóstico del Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas permitió conocer la existencia de deficiencias en cada uno de los subsistemas analizados: selección y movimiento, preparación y superación, trabajo con las reservas, trabajo con los jóvenes y evaluación. Se determinó la necesidad de elaborar perfiles de competencias para cargos de cuadros o directivos en la empresa Acinox Comercial, que contribuyan al mejor desempeño de la organización. Dicha necesidad coincide con los resultados de Cuesta Santos (2010), Serrano, German. (2017); Ramírez-Ortega; Cerón-Islas, Maya-Pérez (2017); Castellanos Castillo; Valle Meza; Machado Marrero; García Pérez (2019). [16;17;18;19;].

DIAGNÓSTICO PARA EL DISEÑO DE PERFILES DE COMPETENCIAS DE CARGOS DE CUADROS

Las principales limitaciones de la investigación radican en la homogeneidad de la muestra, constituida por los cuadros de una empresa y el insuficiente conocimiento de algunos directivos del concepto y aplicación de las competencias para el proceso de toma de decisiones. Se recomienda que en futuras investigaciones sea complementado con otras técnicas o métodos que permitan triangularla información, para lograr mayor profundidad en los análisis.

Conclusiones

1. Disponer de perfiles bien definidos para los cargos de cuadros de una empresa, constituye la base para desarrollar y obtener un adecuado desempeño en el sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas.
2. El diagnóstico realizado en la empresa Acinox Comercial permitió conocer la existencia de deficiencias en cada uno de los subsistemas analizados, selección y movimiento, preparación y superación, trabajo con las reservas y jóvenes y evaluación de cuadros.
3. El resultado del estudio permitió conocer la necesidad de elaborar perfiles de competencias para cargos de cuadros que contribuyan a la mejora de los procesos del Sistema de trabajo con los cuadros y sus reservas y tributa a la alineación con lo establecido en las normas vigentes en el país sobre la política de cuadros. 🏢

Referencias

1. Comité Central del PCC (2021). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2021-2026.
2. Consejo de Estado de la República de Cuba. Decreto Ley No. 13. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. Gaceta Oficial No. 30 Ordinaria de 19 de marzo de 2021. ISSN 1682-7511.
3. Consejo de Estado de la República de Cuba. Decreto Presidencial No. 208. Reglamento del referido Decreto Ley No 13. Gaceta Oficial No. 30 Ordinaria de 19 de marzo de 2021. ISSN 1682-7511.
4. McClelland, DC. Testing for Competencies rather than intelligence. American Psychologist. 1973. Corpus ID: 15914499.
5. Oficina Nacional de Normalización. NC: 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Ciudad de La Habana, Cuba. 2007. ICS: 03.100.30.
6. Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Organización Internacional del Trabajo (OIT). Caja de Herramientas Empresas Inclusivas para Análisis de puestos de trabajo y competencias laborales. (2015). disponible en www.aedcr.com/redempresasinclusivas. Consultado septiembre, 28, 2021. ISBN 978-9968-794-68-8.
7. CUETO MARÍN, R. N., PIÑERA CONCEPCIÓN, Y., BONILLA VICHOT, I. Las competencias como configuración de la personalidad reflexiones desde la forma-

- ción de docentes en Cuba. Revista Atenas. Vol. 2. Número 42 abril – junio. 2018. ISSN: 1682-2749.
8. CUESTA SANTOS, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición, revisada y ampliada. La Habana: Editorial Academia, 2005. ISBN 9592700532.
 9. TORRES-LÓPEZ, S; CUESTA-SANTOS, A; PIÑERO-PÉREZ, PEDRO Y; LUGO-GARCÍA, J A. (2018). Evaluación de competencias laborales a partir de evidencias. Ingeniería Industrial, 39(2), 124-134. Recuperado en 29 de abril de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S181559362018000200124&lng=es&tlng=es. ISSN 1815-5936.
 10. NARVAEZ ZURITA, I; MONAGAS DOCASAL, M; ERAZO ÁLVAREZ, J C. Las competencias laborales en el sector de textiles y confecciones en la provincia Tungurahua, Ecuador. Cofin [online]. 2019, vol.13, n.1 [citado 2022-04-29], e03. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S207360612019000100003&lng=es&nrm=iso. ISSN 2073-6061.
 11. PALACIOS DUARTE, P; SAAVEDRA GARCÍA, M L; CAMARENA ADAME, M E. (2018). Competencias, talentos y habilidades claves en la pyme manufacturera mexicana. Economía Coyuntural, 3(2), 57-98. Recuperado en 29 de abril de 2022, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S24150622201800200004&lng=es&tlng=es. versión impresa ISSN 2415-0622. versión On-line ISSN 2415-0630.
 12. ANCHEZ RODRÍGUEZ, A; MARTÍNEZ VIVAR, R; MORENO LÁZARO, J. Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. Innovar [online]. 2017, vol.27, n.66, pp.169-184. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n66.66811>. ISSN 0121-5051.
 13. BERMEJO SALMON, M. Alineamiento de las competencias laborales desde un enfoque sistémico. Retos de la Dirección, (2017). 11(1), 60-81. Recuperado en 29 de abril de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S230691552017000100005&lng=es&tlng=es. versión On-line ISSN 2306-9155.
 14. SANDOVAL SUCRE, F; PERNALETE CHIRINOS, D. Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, vol. 11, núm. 3, septiembre-diciembre, 2014, pp. 11-32. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. ISSN: 1690-7515.
 15. CUESTA SANTO, A. Gestión del talento humano y del conocimiento. Eco Ediciones. 2010. ISBN: 978-958-648-657-6.
 16. CUESTA SANTOS, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada, Editorial Félix Varela y Academia. 2010. ISBN 978-959-07-1067-4.

DIAGNÓSTICO PARA EL DISEÑO DE PERFILES DE COMPETENCIAS DE CARGOS DE CUADROS

17. SERRANO, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. Estudios Gerenciales. Volume 33, Issue 143, April–June 2017, Pages 208-216. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>
18. RAMÍREZ-ORTEGA, J; CERÓN-ISLAS, H; CERÓN-ISLAS, A; MAYA-PERÉZ, N. Las competencias directivas base de la competitividad empresarial: Un estudio correlacional. Revista Administracion y Finanzas. 2017, 4-12: 87-98. ISSN 2410-342X.
19. CASTELLANOS CASTILLO, J R; VALLE MEZA, F, MACHADO MARRERO, A; GARCÍA PÉREZ, N. Consideraciones metodológicas sobre la determinación de competencias directivas como factores claves del éxito empresarial. 2019, http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223. Versión impresa ISSN 0253-5777versión On-line ISSN 2223-4861.

Los autores declaran que no hay conflicto de intereses

Contribución de cada autor:

Mirneirys Peraza-Hernández: Concepción y proyección de la investigación. Búsqueda de información. Recogida de datos. Análisis e interpretación de datos. Propuesta de diseño de gráficos, tablas y figuras. Valoración final. Redacción del borrador del artículo y la revisión crítica de su contenido intelectual sustancial.

Abel Piñero-Rodríguez: Aportaciones importantes a la idea y diseño del estudio. Redacción del borrador del artículo y la revisión crítica de su contenido intelectual sustancial. Revisión y aprobación final de la versión que va a publicarse.