

Organización, gestión del capital humano y perfiles de cargos basados en competencias

Organization, Human Capital Management and Skillfulness Based Posts Profiles

Lázaro J. Blanco Encinosa^{1*}<https://orcid.org/0000-0003-0680-9989>

¹ Escuela Ramal del Instituto Nacional de Deportes, Educación física y Recreación (INDER) y Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte (UCCFD).

*Autor para la correspondencia: lazarojesusblancoencinosa@gmail.com

RESUMEN

El trabajo resume una investigación realizada en entidades económicas cubanas, sobre la organización, la gestión del capital humano y el diseño y utilización de los perfiles de cargo basados en competencias. Describe los métodos de trabajo que se utilizaron, y cómo estos perfiles pueden desarrollarse como fuertes herramientas de la organización y como base de una adecuada gestión o dirección del capital humano de las instituciones. Expone cuáles son los elementos básicos que deben integrar estos perfiles, los conceptos asociados a ellos, como conocimientos, habilidades, requisitos éticos, físicos o síquicos. Retoma los instrumentos legales que rigen la actividad en Cuba. Propone un procedimiento de trabajo para elaborar estos perfiles y, finalmente, vincula estos con las funciones generales de la gestión del capital humano en las organizaciones.

Palabras clave: conocimientos, funciones generales de dirección, habilidades, legislación.

ABSTRACT

This article resumes a research in Cuban economic institutions, about organization, human capital management and using of based-skillfulness posts. It describes used working researching methods, and besides exposes how this post could be developed as strong tools of organization and solid basement of human capital management in these institutions.

The article analyzes the basic elements and the concepts of these posts, as knowledge, skills, ethics, physics, and mental requirements. The article describes the Cuban legal instruments about this topic. It proposes a work procedure to design and elaborate these based-competence posts. At ending, the article links the based-competence posts with the general functions of human capital management.

Keywords: *knowledge, general functions of management, skills, legislation.*

INTRODUCCIÓN

El capital humano es el activo más importante de toda entidad, ya sea un hospital, un equipo de fútbol o una fábrica de helados. Su gestión, dirección, administración o gerencia adecuada, garantiza que la institución funcione bien y proporcione un *status* adecuado de estabilidad y, al mismo tiempo, de evolución y cambio hacia formas más elevadas de efectividad, eficacia y eficiencia.

Para que la gestión del capital humano sea efectiva, la entidad debe tener determinados, exactamente, cuáles deben ser sus cargos a cubrir, qué requisitos tiene cada cargo, qué destrezas, habilidades, conocimientos, comportamientos conductuales, experiencias y, en general, qué competencias personales deberá tener la persona que ocupe cada cargo.

Ese proceso organizativo ha recibido en los últimos tiempos, el nombre genérico (y no siempre adecuado) de «gestión por competencias». Esto consiste en elaborar los perfiles o descripciones de la actividad laboral a realizar en cada cargo de la institución y los requisitos que deben cumplirse para poder ocupar esos cargos. Es una herramienta organizativa que se conoce como perfiles de cargo basado en competencias.

Este trabajo describe los aspectos más relevantes de ese proceso de gestión y organización. Al mismo tiempo, resume las experiencias personales del autor, pero también de decenas de personas con muchos méritos y logros científicos y prácticos, que durante cientos de años de dirección en instituciones de variado tipo han trabajado en esa línea.

Es un resultado parcial de un trabajo investigativo y de desarrollo, por lo que no se descarta que aparezcan otros sobre la misma temática, exponiendo resultados positivos y negativos de la labor realizada.

MÉTODOS DE TRABAJO UTILIZADOS

El presente artículo se basa en una investigación detallada realizada en varias instituciones cubanas, donde se indagó sobre la dirección, la organización, la toma de decisiones, las políticas de atención y gestión del capital humano y otros aspectos de interés, relacionados con estos aspectos.

Se realizaron amplias entrevistas a directivos, intercambios colectivos con funcionarios y observaciones. De la misma forma, se visitaron y estudiaron los sitios siguientes:

- Dos oficinas o direcciones municipales de los órganos del Poder Popular.
- Un centro de entrenamiento para atletas de alto rendimiento.
- Una escuela de alto nivel deportivo para jóvenes adultos.
- Dos estadios de béisbol donde se juega la Serie Nacional de Béisbol.
- Dos oficinas provinciales donde se intercambió con funcionarios especializados en gestión del capital humano.

Además, se sostuvieron reuniones de intercambio de criterios con los directores de equipos de la Serie Nacional de Béisbol, sus asistentes, y con funcionarios de la dirección nacional del deporte.

LA «ORGANIZACIÓN» DE LAS ORGANIZACIONES

El nombre de esta sección no es producto de una torpe redacción cacofónica: se ha querido destacar dos de las acepciones de la palabra «organización», antes de recordar a los lectores su significado, utilizando los criterios de algunos clásicos de la administración de empresas.

Por ejemplo, Stoner (2007) plantea que «la estructura organizacional –la manera en la que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización– proporciona una estructura estable que ayuda a los integrantes de la organización a trabajar juntos para alcanzar las metas de la organización (sic.)» (p. 336). Más adelante, y citando a Ernest Dale, agrega que «organizar» requiere realizar un proceso de cinco pasos, de los cuales el primero expresa que es «hacer una lista del trabajo que necesita realizarse para alcanzar los objetivos de la organización» (p. 336).

Por otra parte, Koontz y Weihrich (2008) nos explican que «[...] el término “organización” implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada». Algunas líneas más adelante agregan que «[...] las funciones que se pide cumplir a las personas deben diseñarse intencionalmente para garantizar la realización de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre estas, a fin de que los individuos puedan trabajar de una manera fluida, eficaz y eficiente en grupos» (p. 242). Otro importante autor, Iglesias (2017) expresa que la organización,

[...] es la función de dirección que permite agrupar, ordenar y armonizar recursos de todo tipo para alcanzar los objetivos previamente planificados con la mayor eficiencia. Forman parte de la actividad de organización la definición de funciones, tareas y niveles de decisión; la determinación del contenido laboral de las diferentes unidades organizativas de un sistema dado; la racionalización y simplificación de las tareas; la definición de las relaciones de coordinación y subordinación [...]. (p. 38)

Tanto en un caso como en los otros, se deben destacar ciertos planteamientos muy importantes a los efectos de este trabajo:

1. La «lista del trabajo que debe realizarse». Ello se corresponde con las funciones que deben realizar las personas y que «deben diseñarse intencionalmente». También coincide con la «definición de funciones, tareas y niveles de decisión».
2. Todos los autores plantean que esta labor organizativa debe realizarse para «alcanzar los objetivos de la organización», o «los objetivos previamente planificados» y «trabajar de una manera fluida, eficaz y eficiente». Esos objetivos también se conocen, en su sentido más estratégico, como la «misión» de la organización.
3. Alcanzar esos objetivos presupone que los cargos que integran la entidad deberán ser organizados de la mejor manera posible, en un puzzle organizativo que debe estar en función de la manera de trabajo de la institución, o sea, de su modelo de trabajo, para lograr cumplir su misión. Este modelo puede ser por «procesos» (el más recomendado en la actualidad, por sus beneficios y efectos positivos), por «objetivos» (también muy eficaz, especialmente en actividades que se desarrollan en forma de teletrabajo), por «proyectos» u otro modelo (la explicación de estos escapa a los objetivos de este trabajo, por lo cual no se abordará aquí).

4. En estos casos debe comprenderse que esa «lista», ese «diseño intencional de las funciones» y esa «definición de funciones, tareas y niveles de decisión»; resultan sinónimos del término central descrito y utilizado en este trabajo, en el ambiente organizativo internacional y en toda una legislación vigente en Cuba: es el «perfil del cargo basado en competencias».

PERFIL DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIAS

El perfil de un cargo es el conjunto de requisitos que debe poseer la persona que se seleccione para cubrir el mismo, para poder cumplir la misión que se le asigna a ese cargo en la entidad. En otras palabras, cuáles son las competencias debe reunir esa persona para poder realizar el trabajo.

El perfil del cargo basado en competencias ofrece la información necesaria para encontrar a la persona idónea para cubrir ese cargo y para posteriormente realizar su evaluación constante. Aborda un amplio conjunto de aspectos que deben ser considerados como necesarios para realizar la búsqueda de los candidatos y la elección del que ocupará el cargo. Entre estos se encuentran:

- Los conocimientos: los saberes generales y específicos.
- Las habilidades: el «saber hacer», el saber solucionar los problemas laborales que su cargo debe resolver.
- Las actitudes: el comportamiento o «saber ser» en sus relaciones con los compañeros de trabajo, clientes y otras personas con las que deba relacionarse.
- La comprensión de procesos, personas y situaciones que encuentre en su actividad laboral: el «saber comprender o entender».

Consecuentemente, estas competencias se relacionan con la actividad profesional e incluyen: conocimientos técnicos, habilidades y destrezas laborales; también, con las características personales y, en ese caso, abarcarán recursos y comportamientos individuales. Se vinculan con las capacidades sociales como el trabajo en equipo, sus relaciones internas en la institución y, en muchos casos, las externas, cuando el puesto de trabajo tenga relaciones con el entorno de la entidad. Además, probablemente se

deban incluir: capacidades síquicas, en relación con sus actitudes en el trabajo y las relaciones colectivas. No deben olvidarse las características físicas necesarias para realizar su labor. Y por supuesto, no se pueden excluir las actitudes éticas como la honestidad, la sinceridad y sus relaciones morales, dentro y fuera de la institución.

Por ejemplo, (Carballal, 2011) propone un concepto de «competencias» muy concentrado en pocas palabras, adhiriéndose al planteamiento de *Euroconsulting*, que expresa: «las competencias son un “mix” de “saber”, “saber hacer” y “saber ser”, que son directamente útiles y puestas en práctica en el contexto particular de una situación de trabajo» (p. 178). Propone también la opinión de Levy-Levoyer, que plantea: «las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada» (p. 178).

A continuación se detallarán algunas de estas cuestiones vinculadas a las competencias:

1. Competencias relacionadas con el conocimiento:

- Conocimientos técnicos sobre la actividad a efectuar.
- Conocimientos sobre las normativas técnicas, legales y laborales que debe tener en cuenta en el trabajo que se realice.
- Conocimientos generales, relacionados también con el trabajo a ejecuta.

2. Habilidades necesarias para el desempeño del cargo.

- Habilidades de dirección.
- Propensión al aprendizaje y a la aceptación del cambio y mejoramiento.
- Posibilidades de cumplimiento de su misión laboral.
- Habilidades analíticas y de síntesis.
- Capacidad de gestionar el conocimiento interno y externo necesario para su trabajo.
- Conocimiento de las diferentes tecnologías relacionadas con su actividad.
- Capacidad de innovación y creatividad.
- Liderazgo y toma de decisiones.
- Posibilidades de laborar adecuadamente en equipo.
- Habilidad para evaluar y controlar el trabajo de sus subordinados.

- Capacidad de educación, capacitación, entrenamiento y formación de subordinados y posibles directivos.

3. Ética.

- Comportamiento honesto en todo momento.
- Ejemplaridad en el trabajo y fuera de él.
- Respeto a compañeros, subordinados y superiores.
- Automotivación.

A continuación, el Cuadro 1 muestra un ejemplo de perfil de un cargo que puede existir en cualquier institución: ¹

Cuadro 1. Perfil del cargo de subdirector económico.

Denominación del cargo o puesto: Subdirector Económico	
Departamento al cual pertenece: Subdirección General	
Categoría ocupacional: Directivo Ejecutivo	
Misión del cargo o puesto: Tiene la responsabilidad de asesorar al director en todo lo referente a la actividad económica del complejo y la marcha del presupuesto asignado.	
Competencias del cargo	Dimensiones o unidades de competencia
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de influencia sobre la conducta de las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de nuevas metas. • Tener visión, inspirar a otros e inducirlos a galvanizar sus esfuerzos para lograr que se produzcan cambios. • Orientar al colectivo de forma correcta en medio de circunstancias complejas. • Hacer frente a nuevos retos que surjan en la organización. • Demuestra un comportamiento responsable, profesional y ético.
Habilidades de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para manejar la comunicación y alcanzar aceptación y credibilidad ante los trabajadores y estudiantes. • Habilidad para organizar y transmitir con claridad, proyectar una imagen cautivante de lo que se quiere, y lograr que estudiantes y subordinados se comprometan con las metas de la institución. • Saber comunicar una nueva idea para que sea aceptada.
Capacidad de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de identificar oportunamente a quién o dónde dirigirse en su gestión. • Habilidad para aprovechar las oportunidades del entorno para el cumplimiento de los objetivos de la organización. • Demuestra capacidad para desarrollar acciones de forma proactiva, con el fin de optimizar los recursos disponibles, mejorar los procesos de trabajo y contribuir a la eficiencia organizacional.
Conocimiento y experiencia en la dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer elementos generales de la dirección, así como su misión y visión. • Entender cómo se llevan a cabo los procesos en el centro. • Conocer los diferentes procesos y subprocesos de su institución. • Conocer los riesgos y situaciones que se pueden originar en su institución.
Habilidades de control, planificación y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar correctamente el control y la planificación. • Orientar y llevar a cabo una correcta política financiera. • Comenzar y finalizar acciones en pos de la escuela en las fechas previstas.

Cuadro 1 (Continuación). Perfil del cargo de subdirector económico.

Competencias del cargo	Dimensiones o unidades de competencia
Delegación	<ul style="list-style-type: none"> • Tener preparado a otros que pueden hacerse cargo de las responsabilidades si se encuentra ausente del trabajo. • Habilidad para mantenerse dentro de sus prioridades principales. • Considera los intereses y el compromiso de las personas cuando asigna las tareas. • Asigna tanto responsabilidad como autoridad cuando delega un trabajo.
Habilidad para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones y asumir responsablemente sus consecuencias. • Tener criterio propio y exponerlo con seguridad y sin autosuficiencia. • Conocer los puntos fuertes y débiles en él para el desempeño de su cargo y los combina adecuadamente. • Seguridad en las tomas de decisiones.
Capacidad de aprendizaje y desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Autosuperación constante. • Identifica las habilidades que le serán necesarias para el desempeño exitoso del cargo. • Abierto al conocimiento, actitud de escucha y de aprendizaje. • Utiliza rápidamente los nuevos conocimientos en su institución.
Aceptación de normas y políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple eficazmente y exige el cumplimiento del Código de Ética de los Cuadros. • Aprueba y pone en vigor los reglamentos internos que rigen el trabajo en todas las esferas del Centro. • Conoce, establece e implementa los procedimientos y estándares para la realización de sus funciones y sigue la pauta establecida. • Aprueba la estrategia del Centro a partir de las normas del Organismo.
Habilidad para la solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Prever los efectos de utilizar diferentes soluciones para un problema. • Estudiar las ventajas e inconvenientes de las distintas soluciones posibles a un problema. • Determinar cómo implementar una solución a un problema. • Tener en cuenta los diferentes puntos de vista que mantienen otros compañeros sobre el problema.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica y propicia condiciones de trabajo en equipo con sus órganos de dirección. • Realiza análisis conjunto de problemas. • Se retroalimenta con las experiencias profesionales y las de su equipo de trabajo. • Consigue el acuerdo de otros sobre las decisiones adoptadas.

Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo			
Formación mínima y objetiva necesaria: ser <u>Licenciado o Técnico Medio Economía Finanzas</u> .			
Experiencia previa: debe tener, como mínimo, cinco años de experiencia en la actividad.			
Conocimientos específicos	Elementales	Medios	Superiores
Dirección estratégica		x	
Domínio de la legislación de nuestro sistema jurídico, aplicables a su actividad laboral.		x	
Métodos y técnicas de dirección (toma de decisiones, solución de conflictos, empleo del tiempo, trabajo en grupo, influencia en las personas, entre otros).			x
Domínio de la actividad económica.		x	
Conocimientos de Computación.		x	
Saber leer y comunicarse en inglés (lenguaje técnico).	x		
Domínio de las regulaciones relacionadas con la Defensa.		x	
Política (dominio de las regulaciones socio políticas vigentes en el país e internacionalmente).			x

Cuadro 1 (continuación). Perfil del cargo de subdirector económico.

Características de personalidad	Bajos	Medios	Altos
Flexibilidad		x	
Ecuanimidad		x	
Comprensión			x
Sentido de previsión			x
Control emocional			x
Seguridad			x
Discreción			x
Perseverancia			x
Dinamismo		x	
Motivación por el logro		x	
Honestidad, sinceridad			x
Adaptabilidad al cambio		x	
Respeto y reconocimiento a los demás			x
Persuasivo		x	
Sensibilidad			x
Integridad moral			x
Resistencia ante las presiones		x	
Responsabilidad ante sus acciones			x
Confiable			x
Funciones del Subdirector Económico			
<ul style="list-style-type: none"> • Es quien asesora al director en todo lo referente a la actividad económica del complejo y la marcha del presupuesto asignado, así como: • Exige, controla, supervisa que se cumplan las normas y procedimientos del área económica. • Controla que se realice un uso adecuado del presupuesto asignado a la entidad, por los indicadores aprobados. • Controla todos los medios básicos y medios circulantes, AFT y otros medios asignados a la entidad. • Crea mecanismos ordena y supervisa cuantos sistemas internos de controles sean necesarios para la actividad económica. • Supervisa la ejecución de todos los planes tanto de inversión, asignación y gastos que sean necesarios u ordenados dentro de la actividad económica. • Orienta supervisa chequea y controla el desarrollo de aspectos financieros estadísticos y de planificación. • Garantiza y organiza la realización del Consejo Económico todos los meses en la entidad y participa en el Organismo junto con el director con la información correspondiente. • Firma contratos económicos de diferentes tipos. • Aprueba las preformas de contrato así como el procedimiento para la contratación económica. • Exige en el área el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales con que se cuenta. • Controla la participación de su área en las VT y VI. • Controla el cumplimiento del plan de prevención y riesgo del área que dirige. • Exige el cumplimiento y aprovechamiento de la jornada laboral d sus subordinados. • Evalúa el cumplimiento de los indicadores de desempeño de sus subordinados. • Orienta supervisa chequea y controla el cumplimiento por parte del departamento de Recursos Humanos lo establecido sobre política de empleo y recursos laborales, disciplina laboral, organización del trabajo, seguridad social y otros aspectos de la actividad. • Exige el cumplimiento del convenio colectivo de trabajo en su área. • Es miembro del consejo de dirección y participa en las reuniones de puntualización. • Es el máximo responsable del cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para la selección, preparación y atención de las reservas de cuadros de su subdirección. • Participa y controla el funcionamiento de las reuniones de contratación del centro. • Elabora los planes de trabajo de su área y chequea el cumplimiento y el de sus subordinados. • Opera, según lo establecido, las cuentas bancarias del centro. • Exige el pago de las obligaciones tributarias en tiempo y forma. • Exige que se desarrolle una eficiente gestión de cobros y pagos y tener documentado el 100% de las cuentas por cobrar y pagar. • Certifica anualmente los estados financieros del centro. • Recibe y ejecuta las tareas complementarias que como dirigente, en él delegue el director 			

Cuadro 1 (continuación). Perfil del cargo de subdirector económico.

Condiciones de trabajo		
Esfuerzo físico y mental	El esfuerzo mental es el que está presente. Tiene la necesidad de tomar decisiones, proyectar ideas, estrategias, relacionarse con los problemas de los atletas y trabajadores, entre otras actividades.	
Ambiente físico	<ul style="list-style-type: none"> • Buena iluminación • Buen confort • Ausencia de ruido • Temperatura adecuada 	
Riesgos más comunes	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeños accidentes de oficinas. • Accidentes en carro 	
Régimen de trabajo y descanso	Horario de trabajo: horario abierto. Horario de descanso: 30 minutos de almuerzo y 30 minutos de merienda.	
Cultura organizacional		
Expectativas del comportamiento	Manifiestar un comportamiento acorde con todas las normas de disciplina y con el código de ética de los cuadros. Ser consecuente con todas las regulaciones legales del país.	
Clima organizacional	Tiene en cuenta los siguientes valores: <ul style="list-style-type: none"> • Lograr un colectivo donde se respire un ambiente de unidad, cohesión, integridad y solidaridad. • Crear un elevado sentido de pertenencia Incentivar la creatividad de sus subordinados. • Ser receptivo a todas las ideas. • Crear un ambiente de comunicación abierta. 	
Realizado por: _____	Firma: _____	Fecha: _____
Revisado por: _____	Firma: _____	Fecha: _____
Aprobado por: _____	Firma: _____	Fecha: _____

PERFILES DE CARGO Y COMPETENCIAS Y EL CAPITAL HUMANO

Los perfiles de cargo basados en competencias están muy relacionados con el concepto de «capital humano» que se está utilizando en el mundo por las entidades de avanzada en la administración, para referirse a los seres humanos que trabajan en esas instituciones. Este concepto abarca:

1. El capital laboral; está compuesto a su vez por:
 - El conocimiento general y específico de los individuos, vinculado a las actividades esenciales de la organización.
 - Las habilidades conceptuales, técnicas y gerenciales de esas personas, como miembros de la organización.
 - Las competencias fundamentales para realizar su trabajo
 - La experiencia laboral y técnica.
 - Las actitudes como la creatividad, el emprendimiento, la disciplina, la entrega, y demás.
 - El sentido de compromiso y pertenencia a la organización.
 - La capacidad para trabajar en equipo.

2. El capital síquico o mental: está compuesto por la personalidad, la inteligencia, la fuerza y estabilidad espiritual, entre otros.
3. El capital físico: como la apariencia, la salud física, la empatía, la elegancia personal, y demás.
4. El capital social: está integrado por la posición y los contactos sociales del individuo tanto dentro, como su capacidad de trabajar en equipo, como también en el entorno de la institución, como bancos, suministradores, líderes comunitarios, competidores, clientes, alumnos, pacientes, entre otros.
5. El capital ético: está vinculado a la honestidad, la corrección del accionar, el respeto a los derechos humanos de trabajadores, clientes, suministradores y la comunidad en general.
6. El capital a futuro: las posibilidades que se les observan a los trabajadores de ascender o no en la escala jerárquica y técnica de la entidad.

El concepto de capital humano no es un nuevo término «de moda» en el ambiente de la administración de las organizaciones. Es un enfoque novedoso y más humano de tratamiento a las personas que trabajan en la institución, pues en definitiva son el activo más importante de esta, y como tal deben ser tratados. Y parte de ese tratamiento está vinculado al concepto de «perfil del cargo basado en competencias» que se analiza en este trabajo.

LEGISLACIÓN RELACIONADA CON EL PERFIL DEL CARGO BASADO EN COMPETENCIAS

La legislación cubana ha prestado atención a la gestión del capital humano y en particular al trabajo por competencias. Por ejemplo, el Artículo 113.2 del Decreto Presidencial 208/2021, referido al perfil de competencias es el documento que describe el conjunto de conocimientos, habilidades y valores requeridos para desempeñar un cargo (Consejo de Estado, 2021b). Este expresa las capacidades y características que debe poseer y desarrollar el Cuadro² para cumplir sus funciones, atribuciones, y obligaciones, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la actividad en que se desenvuelve.

A su vez, el Decreto-Ley 13/2020, relacionado con el Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas, describe en su Artículo 16 los principios para la selección de los Cuadros, todos basados en el enfoque expuesto en este trabajo. Además, el Artículo 18 establece los requisitos que estos deben cumplir, el 8, sus deberes y el 9, sus derechos (Consejo de Estado, 2021a).

PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PERFIL DEL CARGO BASADO EN COMPETENCIAS

Es conveniente desarrollar un procedimiento de trabajo bien estructurado, para garantizar la calidad del perfil del cargo que se elabore. Las actividades que deben integrar ese procedimiento que se propone, se describen a continuación:

1. El principal responsable, el líder del trabajo, debe ser el máximo dirigente de la institución. El director ejecutivo de la actividad debe ser el funcionario responsable de la actividad de gestión del capital humano en la institución.
2. La labor debe realizarse en forma colectiva. El grupo de trabajo debe integrarse por el director ejecutivo del trabajo, por el superior jerárquico del cargo, cuyo perfil se define por especialistas que probablemente ocupen cargos subordinados a este. Es conveniente que se incluya en el grupo un diseñador de sistemas de información y organización, o al menos alguien con conocimientos en ese campo de la gestión.

3. Debe definirse, en primer lugar, la misión del cargo. La integración de todas las misiones de los cargos individuales de la institución debe permitir la realización de la misión general de esta.
4. A continuación deben definirse las funciones del cargo, teniendo en cuenta:
 - Las funciones generales.
 - Las funciones específicas.
5. El siguiente paso debe centrarse en la definición de los deberes y derechos del cargo. Debe considerarse que:
 - Los deberes son las obligaciones institucionales del cargo.
 - Los derechos son las facultades que recibe el cargo dentro de la institución.
 - Por supuesto, deben respetarse las proporciones racionales del conocido «triángulo de la dirección», entre la autoridad que se recibe, la responsabilidad que se asume, y los medios que tendrá quién ocupe el cargo para realizar su trabajo.
6. Seguidamente, ya pueden definirse los requisitos para cubrir el cargo.
7. Como consecuencia del trabajo, ya se está en condiciones de definir los conocimientos necesarios. Deben dividirse en:
 - Nivel de escolaridad: conocimientos generales.
 - Conocimientos específicos: conocimientos técnicos, científicos, prácticos necesarios.
 - Conocimientos convenientes: idiomas, computación, entre otros.
 - Conocimientos sobre la legislación vigente relacionada con el cargo.
8. Probablemente, como resultado del trabajo, se determine la necesaria experiencia en cargos relacionados. Se deben exponer el tiempo y los resultados esperados.
9. Si es necesario, exponer los entrenamientos necesarios para desarrollar el trabajo en la institución.

10. Determinar las habilidades y destrezas necesarias en el cargo. Por ejemplo, de liderazgo, comunicacionales, coordinativas, trabajo en equipo, toma de decisiones, organización, control, formador y educador, y demás.

11. Retribución del cargo:

- Básica.
- Variable en función de resultados. En ese caso definir bien las situaciones de variabilidad.

12. Exponer otros elementos deseables:

- Negociación, evaluación, rango de edad, entre otros.
- Estabilidad física y mental.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Relaciones sociales externas.

13. Definir los requisitos éticos, como honestidad, sinceridad, comportamiento social, y demás.

A los efectos de hacer este procedimiento lo más comprensible posible, se elaboró una metodología de trabajo, la cual describe estas acciones en una forma muy sencilla y clara. Esta se ha puesto a disposición de las instituciones con las que trabaja este autor. Evidentemente, el diseño de los perfiles de cargo basado en competencias puede y debe cambiar con el avance del tiempo, el propio perfeccionamiento de la organización y las modificaciones que exija la vida práctica y el propio trabajo. Esos cambios deberán realizarse siguiendo esta lógica del proceso colectivo, pero añadiendo al equipo a los propios trabajadores que ocupan los cargos y que ya habrán acumulado una experiencia significativa en su labor.

VINCULACIÓN DEL PERFIL DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIAS CON LAS FUNCIONES GENERALES DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

La gestión del capital humano requiere de la realización de una serie de funciones generales y específicas. Las generales deben realizarse en cualquier institución, mientras que las específicas dependerán de las características de cada una de estas.

Las funciones generales son:

- *Scouting* o búsqueda de los talentos necesarios.
- Contratación formal de esas personas.
- Formación, capacitación y entrenamiento de estos para ocupar los cargos respectivos.
- Inserción en el esquema y las actividades de la organización.
- Desarrollo del trabajo esperado por cada una de las personas contratadas.
- Evaluación constante de estas y medidas para solucionar posibles insuficiencias detectadas.
- Perfeccionamiento de las habilidades y las actitudes de cada uno.
- Promoción a posiciones superiores, mantenimiento o democión.
- Jubilación y/o retiro.
- Inclusión en comités de asesores o grupos de apoyo a la organización.

El perfil del cargo será el documento básico para realizar estas funciones generales, desde la contratación hasta la jubilación. Proporcionará toda la información necesaria, sobre todo, para el *scouting* y para la evaluación constante.

CONSIDERACIONES FINALES

Definir los perfiles de cargo basado en el enfoque de competencias proporciona una base organizativa muy sólida para las instituciones y también mucho más real que la utilización, por ejemplo, de los calificadores de cargo.

Esa base organizativa permite una mejor gestión del capital humano, desde la búsqueda o *scouting* de los candidatos para cubrir los cargos, hasta los procesos constantes de evaluación para permitir la mejora constante del trabajo.

Además, proporciona un conjunto de criterios muy fuertes para el propio perfeccionamiento de esos perfiles, los cuales, lógicamente, deberán ser adecuados a las nuevas situaciones que surjan en el proceso de trabajo, como aquí se expuso.

Finalmente, debe acotarse que hay mucha racionalidad económica y gerencial en el empleo de esta herramienta organizativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARBALLAL, E. (2011). *Las estructuras colaborativas. El tránsito de las estructuras jerárquicas a las estructuras colaborativas*. Editorial Félix Varela.

CONSEJO DE ESTADO (2021a, 19 de marzo). Decreto-Ley 13/2020: Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*,(30) (Ordinaria), 885-900. Recuperado el 20 de marzo de 2025 de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o30.pdf>

CONSEJO DE ESTADO (2021b, 19 de marzo). Decreto Presidencial 208/2021. Reglamento del sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y sus reservas. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*,(30) (Ordinaria), 885-900. Recuperado el 20 de marzo de 2025 de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o30.pdf>

IGLESIAS, A. (2017). La administración como ciencia, arte y tecnología. En Codina, A. (coord.). *Dirección de organizaciones. Procesos y técnicas* (19-52). Editorial UH y Editorial Félix Varela.

STONER, J. (2007). *Administración*. Primera parte, quinta edición. Editorial Félix Varela. KOONTZ, H. y WEHRICH, H. (2008). *Administración. Una perspectiva global*. 12^{na}. edición. Editorial Félix Varela.

Notas aclaratorias:

¹ Es un perfil real, tomado de una institución del sistema deportivo cubano.

² En Cuba, el término «cuadro» se emplea, en ocasiones, como sinónimo de directivo, ejecutivo o funcionario.

Conflicto de intereses

El autor declara que no existen conflictos de intereses.