

Diseño de perfiles de cargo por competencias de profesores de la Cujae según categoría docente

Design of job profiles by competencies for Cujae teachers according to teaching category

María Karla Garcés Enríquez¹, Anaisa Hernández González^{2*}, Danhiz Diaz Pereira³

^{1,2,3} Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría (CUJAE), Calle 114 #11901 e/ Ciclovía y Rotonda, La Habana, Cuba

*Autor de correspondencia: ahglez1970@gmail.com

Resumen

El enfoque de perfiles de cargo de profesores basado en competencias en el sistema de educación superior cubano resulta original e innovador y una contribución directa a los subprocesos de evaluación del desempeño y capacitación y desarrollo en la gestión de recursos humanos. Este trabajo describe el proceso desarrollado en la Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría (Cujae). Para ello se partió de las deficiencias identificadas en la evaluación del desempeño y la falta de capacitaciones basadas en competencias organizacionales de proceso y por categoría docente (Titular, Auxiliar, Asistente, Instructor, Auxiliar Técnico Docente), alineado con los documentos rectores de la actividad y los objetivos estratégicos de la universidad. La propuesta permite alinear las habilidades del personal docente con los objetivos estratégicos de la institución, lo que debe tributar a mejorar a la calidad educativa y el desempeño institucional. En la consecución de esta se emplearon métodos teóricos, empíricos y estadísticos de la investigación científica.

Palabras clave: Gestión por competencias, Perfiles de cargo, Evaluación del desempeño, Capacitación docente, Categoría docente, Capital Humano.

Abstract

The competency-based faculty position profiling approach in the Cuban higher education system is original and innovative, and a direct contribution to the subprocesses of performance evaluation and training and development in human resource management. This paper describes the process developed at the Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría (Cujae). Its definition began with the deficiencies identified in performance evaluation and the lack of training based on organizational process competencies and by teaching category (tenure track, assistant, instructor, and teaching technical assistant), aligned with the university's governing documents and strategic objectives. The proposal aligns faculty skills with the institution's strategic objectives, which should contribute to improving educational quality and institutional performance. To achieve this objective, theoretical, empirical, and statistical methods from scientific research were employed.

Keywords: Competency management, Job profiles, Performance evaluation, Teacher training, Teaching category, Human Capital.

1. Introducción

El entorno global actual, marcado por constantes transformaciones económicas, tecnológicas y sociales, exige que las organizaciones adopten estrategias innovadoras para adaptarse con éxito al cambio y mantener su sostenibilidad. En este contexto, la Gestión de Recursos Humanos (GRH) se ha posicionado como un elemento clave para el éxito organizacional, ya que permite alinear las capacidades del capital humano con los objetivos estratégicos de la institución. La gestión por competencias surge como un modelo clave, alineado con esta visión dinámica y centrada en las personas, permitiendo que las organizaciones transformen sus capacidades humanas en ventajas competitivas sostenibles.

Las universidades son entidades con características particulares que brindan un servicio indispensable para la sociedad: la formación de profesionales comprometidos con el progreso. Su principal capital son las personas, por lo que su gestión resulta de vital importancia para el cumplimiento de su misión y visión.

La gestión del talento humano en la educación superior está indisolublemente ligado al desempeño de los profesores; facilitando de esta forma el reclutamiento, desarrollo y retención altamente calificados y motivados, mejorando así la calidad educativa a pesar de los desafíos. (Marín et al., 2024).

Las competencias en sí no son estáticas en su diseño, la dialéctica de las mismas cambia en la medida en que cambian las condiciones para lo cual fueron diseñadas y se ajusten a la estrategia organizacional. Este carácter dinámico exige que las universidades implementen acciones inmediatas para garantizar la correspondencia entre competencias profesionales y las exigencias actuales del personal docente, y fomentar un alto desempeño que responda a los cambios del contexto educativo. Solo así podrán alcanzar los estándares de maestría docente que la sociedad demanda.

Las competencias laborales deben verse mediante un enfoque integrador; deben reflejar exigencias profesionales, sociales y emocionales, lo que hace que no sean iguales para los diferentes niveles jerárquicos y puestos (Sánchez et al., 2021). Para Martínez et al. (2022), el profesorado debe dominar una amplia gama de competencias para satisfacer la demanda del actual contexto de la enseñanza universitaria. Las competencias docentes que la universidad necesita desarrollar para fomentar la excelencia docente en sus profesores son un desafío permanente ante el reto de la actualización constante que debe mantener un docente (Juárez et al., 2024).

En las universidades cubanas, incluyendo la Universidad Tecnológica de la Habana “José Antonio Echeverría” (CUJAE), la gestión del personal docente se basa en un enfoque por funciones y objetivos, más que en un modelo por competencias. Este sistema prioriza el cumplimiento de tareas específicas (docencia, investigación, extensión universitaria) y la consecución de metas institucionales predefinidas, sin una evaluación sistemática de las habilidades, actitudes o conocimientos especializados que caracterizan a un docente competente.

Mientras que la gestión por funciones se centra en el desempeño de roles asignados (impartir clases, publicar artículos, participar en proyectos), y la gestión por objetivos mide resultados cuantificables (número de graduados, publicaciones, indicadores de eficiencia); la gestión por competencias, un ámbito todavía poco desarrollado en el contexto cubano, busca integrar cualidades como liderazgo pedagógico, innovación educativa, adaptabilidad tecnológica y trabajo en equipo, alineadas con las demandas actuales de la educación superior.

La ausencia de este enfoque limita el desarrollo profesional continuo y la adaptabilidad del profesorado a nuevos escenarios educativos. Sin embargo, la estructura actual, basada en funciones y objetivos, ha permitido cierta estabilidad en la operatividad universitaria, aunque con desafíos en flexibilidad y modernización.

En la Universidad Central de Las Villas se elaboró un manual de trabajo para facilitar el diseño de perfiles de cargos por competencias, en las diferentes unidades organizativas de dicho centro (Acosta et al., 2020), que puede ser referencia en sentido general, pero es general para cualquier cargo.

A partir de esta situación problemática, surge la necesidad de diseñar los perfiles de cargo por competencias del personal docente, lo cual permitirá alinear las evaluaciones de desempeño con las habilidades y conocimientos reales requeridos, lo cual facilitará la determinación de las necesidades de capacitación asegurando que las acciones formativas se enfoquen en insuficiencias específicas. En este trabajo se describen los resultados del diseño de perfiles de cargo por competencias del personal docente de la CUJAE según su categoría docente.

2. Materiales y métodos

En la investigación se aplica el método general de solución de problemas por ser un proceso continuo e iterativo que ayuda a identificar, analizar y resolver problemas de manera eficiente (Vidal y Miranda, 2016).

Para poder cumplir con la meta de obtener los perfiles de cargo, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Conformar un marco teórico que aborde los conceptos principales para el diseño de los perfiles de cargo por competencias.
2. Diagnosticar el proceso de evaluación del desempeño y capacitación de la universidad a partir de elementos de la gestión de recursos humanos.
3. Elaborar los perfiles de cargo por competencia de los profesores según su categoría docente.

Para alcanzar los objetivos planteados en esta investigación, se emplearon diversos métodos y herramientas de investigación científica, tanto teóricos como empíricos. Entre los métodos teóricos, se utilizó el histórico-lógico, que permitió analizar la evolución de la gestión por competencias desde sus antecedentes hasta su estado actual, a través de una revisión exhaustiva de la bibliografía especializada. Asimismo, se aplicó el análisis y síntesis para integrar y procesar la información obtenida de fuentes documentales, normativas y regulaciones institucionales. El método inductivo-deductivo fue clave para estudiar la implementación de los subprocesos de Evaluación del Desempeño y Capacitación, permitiendo deducir soluciones adaptadas a las particularidades de la actividad docente en la universidad.

En cuanto a los métodos empíricos (Fig. 1) empleados para cumplir el tercer objetivo específico, se realizó una revisión documental de normativas, resoluciones y registros institucionales para contextualizar el problema. Se aplicaron encuestas y cuestionarios dirigidos a jefes de departamento, miembros de tribunales de categoría docente y profesores, con el fin de recopilar información sobre las competencias requeridas en cada nivel. Además, se llevaron a cabo entrevistas con directivos y actores clave para profundizar en las problemáticas identificadas, complementadas con observación directa del desempeño docente y los procesos evaluativos.

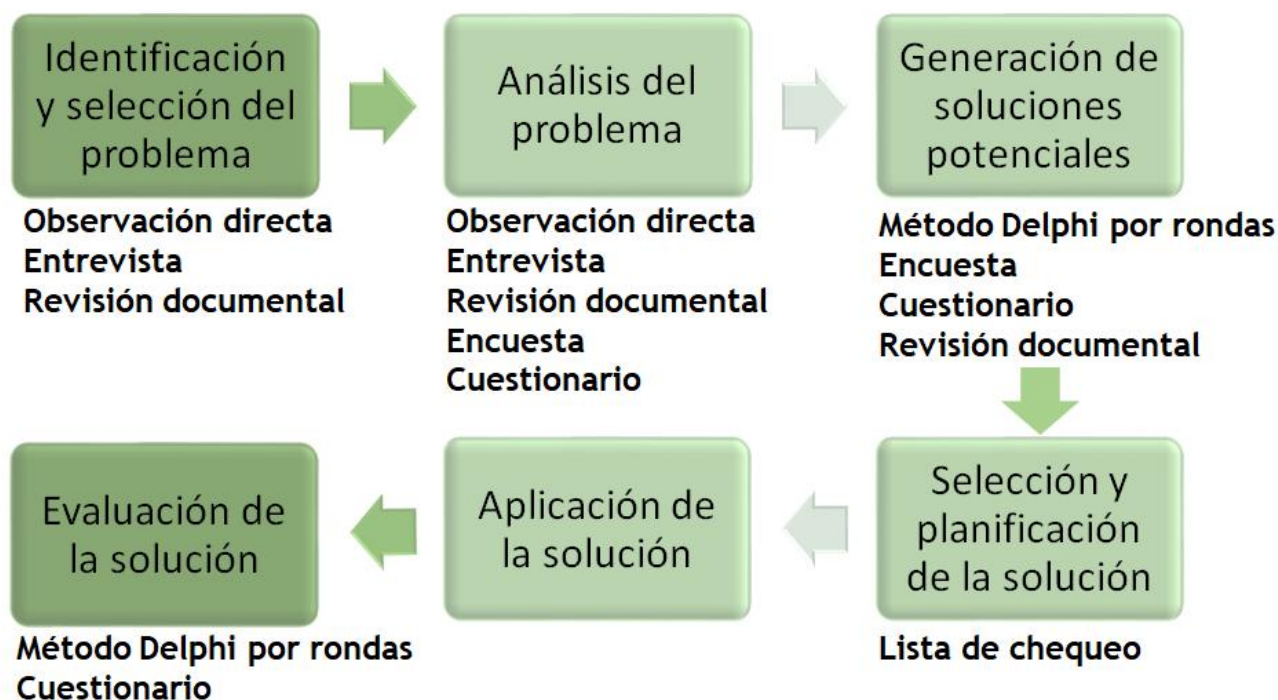


Fig. 1 Métodos empíricos aplicados en las etapas del método general de solución de problemas
Fuente: Elaboración propia.

Las etapas de selección y planificación, aplicación y evaluación de la solución aún no han sido desarrolladas y este trabajo se centra en las tres primeras.

Entre las herramientas empleadas, el diagrama causa-efecto (Ishikawa) permitió identificar y clasificar las causas fundamentales de las deficiencias en los subprocesos analizados. El Método Delphi por Rondas facilitó el consenso entre expertos para definir las competencias organizacionales, de proceso y de cargo. También se utilizó estadística descriptiva para procesar y analizar los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos.

Como herramientas de soporte se utilizó: Word, Excel, Visio y Google Forms; las cuales permitieron el procesamiento de datos y presentación de resultados.

El estudio del problema se llevó a cabo mediante un análisis sistemático que integró tres dimensiones fundamentales: normativa, cuantitativa y procedimental. Este enfoque integral partió de caracterizar la situación actual de la CUJAE, centrado en los procesos objeto de estudio:

- Documentos normativos: Resolución 66/2014 y Resolución 145/2023 del Ministerio de Educación Superior (MES) y Código del trabajo.
- Datos cuantitativos: Análisis de indicadores del proyecto estratégico y del proceso y cobertura de capacitación.
- Procedimientos Institucionales: Proyecto estratégico (período 2022/2026) y la Ficha de proceso de GRH.

Como parte de la generación de soluciones potenciales, para el diseño de competencias se tomó como referencia el Diccionario de Competencias (Alles, 2016) que es una herramienta práctica para la implementación de este modelo a partir de la colección de competencias que describe, fruto de la experiencia y la consulta a diferentes fuentes. El procedimiento diseñado y aplicado en esta investigación se describe en la Fig. 2.

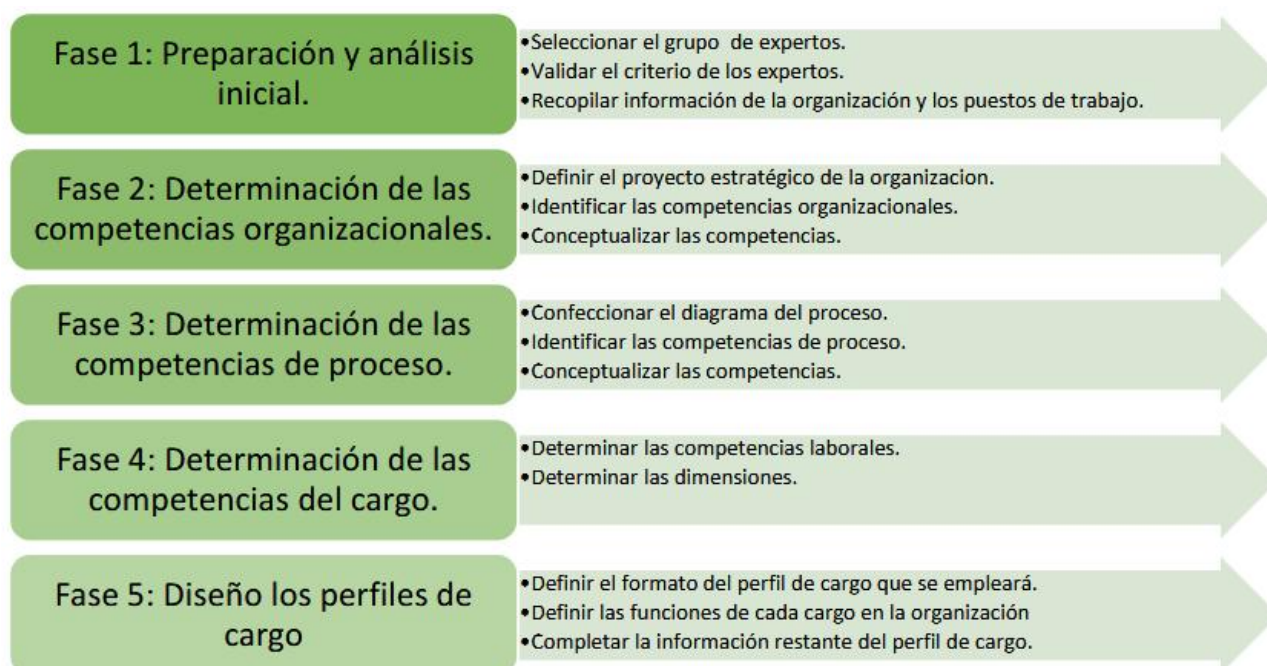


Fig. 2 Procedimiento para la definición de competencias y el diseño de los perfiles del cargo. Fuente: (Garcés, 2025).

3. Resultados y Discusión

Siguiendo las etapas del método general de solución de problemas, se describen los principales resultados obtenidos. Asociados con la identificación y selección del problema resalta que:

- La CUJAE tiene como misión contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad cubana a partir de la formación de profesionales en el campo de las ciencias técnicas; para lo cual necesita realizar un empleo eficaz de los recursos que dispone. Entre los objetivos estratégicos para el período 2022-2026 se encuentra: *“Lograr la debida idoneidad, capacitación y completamiento del claustro, los cuadros y los trabajadores, que se distingan por su profesionalidad y ser activista de la ideología y política de la Revolución Socialista Cubana, con un alto porcentaje de doctores”* (CUJAE,2025). La organización sigue un enfoque a procesos; siendo la Gestión de Recursos Humanos (GRH) un proceso estratégico.
- Este objetivo se cumple en la universidad, aunque existen deficiencias que sugieren la necesidad de perfeccionar el trabajo. Por su estrecha relación con las competencias laborales, este trabajo se centró en los subprocesos de Evaluación del desempeño y Capacitación y desarrollo.
- El análisis y descripción de puestos de trabajo tiene el objetivo de alinear las capacidades del trabajador con las exigencias del puesto, optimizando el desempeño individual y organizacional ya que es un proceso metodológico que determina las funciones, responsabilidades y competencias requeridas para el cargo. Además, funciona como

herramienta para reclutamiento, formación y evaluación, adaptándose continuamente a los cambios tecnológicos y estructurales.

- En el entorno laboral actual, el desempeño efectivo de los trabajadores depende de su capacidad para integrar conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan adaptarse a los desafíos y contribuir al éxito organizacional. Este enfoque no solo impulsa la productividad, sino que también fortalece la competitividad de las empresas en un mercado cada vez más dinámico y exigente.
- Una competencia laboral es un comportamiento que reúne diferentes elementos, criterios de desempeño y conocimientos que determinan el logro, dominio o cumplimiento de esta en un ambiente real de trabajo, que se pueden medir y evaluar a partir de la combinación de técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas, como la observación y el uso de instrumentos de medición, respectivamente (Ceballos-Rueda et al., 2021).

Como resultado del análisis del problema, se evidencian problemas en ambos subprocesos (Fig. 3) que, aunque no están presentes en igual magnitud en todas las áreas, al menos en alguna de ellas se detectan estos problemas que afectan a la GRH.

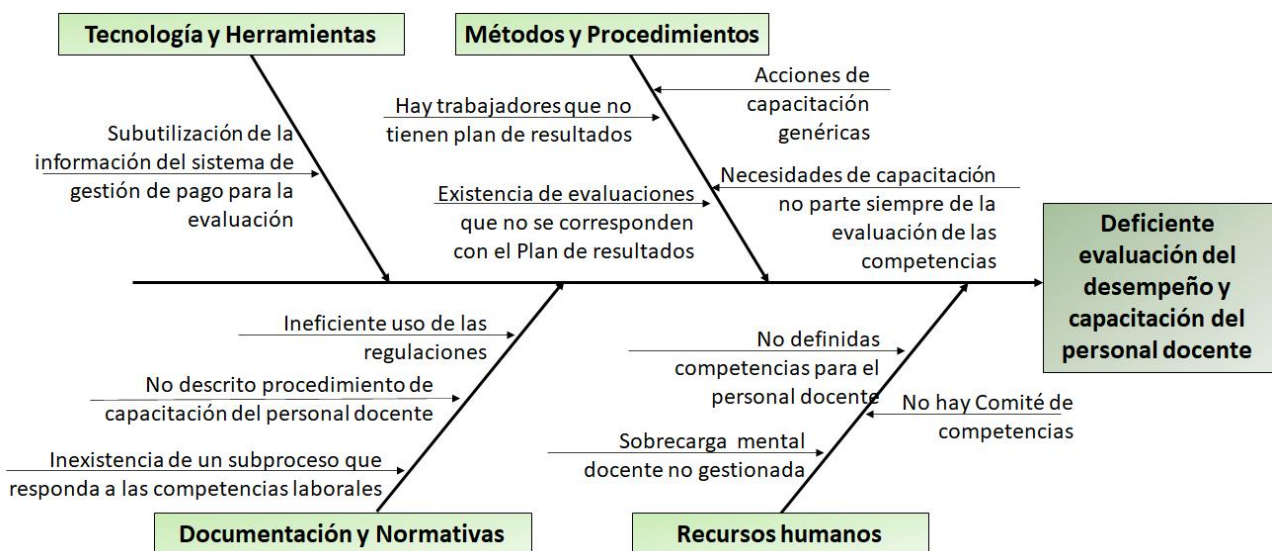


Fig. 3 Causas asociadas con las deficiencias en la evaluación del desempeño y la capacitación del personal docente. Fuente: (Garces, 2025).

El análisis reveló que las acciones de capacitación no se basan en un diagnóstico de competencias ni responden a necesidades docentes, limitando su impacto en el desarrollo de los mismos y la identificación de brechas formativas para el diseño de estas acciones. Se descubrieron inconsistencias en la aplicación del proceso de Evaluación del Desempeño, como omisiones en dimensiones claves y falta de vinculación entre los resultados de la evaluación y los objetivos estratégicos institucionales.

Lo anterior evidenció que la falta de un marco de competencias tanto organizacionales como de proceso que sustenten las competencias laborales para el personal docente, dificulta una gestión estratégica del talento humano.

Para dar solución a esta problemática se construyeron, de conjunto con los expertos, la literatura revisada y la experiencia de los autores, las competencias organizacionales, las del proceso y las asociadas a cada una de las categorías docentes que puede desempeñar un profesor en la educación superior en Cuba (MES, 2023).

En la determinación de las competencias organizacionales se aplicaron tres rondas del método Delphi a los expertos con los objetivos de: determinar las competencias, determinar el nivel de concordancia y ordenar por prioridad las competencias (Tabla 1).

Tabla 1. Competencias organizacionales. Fuente: Elaboración propia a partir de (Garcés, 2025).

Competencias	Coefficiente de concordancia (%)	Orden de importancia
Integridad	100	1
Responsabilidad	100	2
Compromiso con los valores de la organización	100,00	3
Desarrollo y autodesarrollo del talento	85,71	4
Pensamiento estratégico	100,00	5
Innovación y creatividad	100	6
Liderazgo	100	7
Toma de decisiones	100,00	8
Trabajo en equipo	100,00	9
Interdisciplinariedad	100,00	10
Comunicación eficaz	100	11
Capacidad de planificación y organización	100	12
Proactividad	100	13
Adaptabilidad-Flexibilidad	100	14
Resiliencia	100	15
Calidad y mejora continua	100	16
Credibilidad técnica	85,71	17
Gestión y logro de objetivos	100	18
Actitud y aptitud	100	19
Respeto	100	20
Compromiso con la rentabilidad	71,43	21

Al aplicar el coeficiente de concordancia Kendall con $K=21$ y $N=7$, los resultados obtenidos fueron próximos a cero (0,298), lo que indicaba una baja concordancia entre los expertos, es decir, los resultados no permiten validar estadísticamente el criterio de los expertos. Por ello se procedió a determinar la región crítica ($\chi^2 > \chi^2_{\alpha, N-1}$) y se procedió a calcular el estadígrafo Chi-cuadrado (para un nivel de confianza de 95% y $\alpha = 0,05$). El resultado fue de 31,410, por lo que se cumple la región crítica ($41,657 > 31,410$) rechazándose la hipótesis de que no había concordancia entre los expertos.

La integridad, responsabilidad, el compromiso con los valores de la organización, el desarrollo y autodesarrollo del talento y el pensamiento estratégico, son las competencias que por orden de importancia se consideran principales en la organización; estando esto en correspondencia con la misión y visión de la misma.

En el caso de las competencias del proceso se realizó un proceso similar obteniéndose las incluidas en la Tabla 2.

Tabla 2. Competencias del proceso de GRH. Fuente: Elaboración propia a partir de (Garcés, 2025).

Competencias	Coefficiente de concordancia (%)	Orden de importancia
Capacidad de planificación y organización	100	1
Conocimientos técnicos	100	2
Compromiso con los valores de la organización	100	3
Trabajo en equipo	100	4
Comunicación eficaz	100	5
Pensamiento estratégico	100	6
Calidad y mejora continua	100	7
Gestión y logro de objetivos	100	8
Compromiso con la calidad de trabajo	100	9
Innovación y creatividad	100	10
Toma de decisiones	100	11
Responsabilidad social	100	12
Compromiso con la rentabilidad	71,43	13
Influencia y negociación	85,71	14
Desarrollo y autodesarrollo del talento	100	15
Proactividad	100	16
Relaciones Públicas	85,71	17
Resiliencia	100	18

Igualmente, el coeficiente de Kendall dio próximo a cero (0,276), pero sí se cumplió la región crítica, aceptándose la hipótesis de la concordancia entre expertos. La capacidad de organización y planificación, los conocimientos técnicos, el compromiso con los valores de la organización, el trabajo en equipo y la comunicación eficaz resaltan entre las competencias del proceso de gestión de recursos humanos.

En todos los casos, ante los resultados del coeficiente de concordancia de Kendall y el cumplimiento de la región crítica, en la determinación del orden de importancia se tomó como base el análisis teórico y metodológico realizado durante la investigación, así como la valoración de los expertos.

En el caso de las competencias por categoría docente, en la 1ra ronda se aplicó de forma masiva un cuestionario a tres grupos clave con perspectivas complementarias:

1. Jefes de departamento: Determinaron las competencias requeridas para que al diseñar el plan de resultados y que este le permita posteriormente evaluar, a partir de la Resolución 66/2014 (MES, 2014), las funciones estipuladas en la Resolución 145/2023 (MES, 2023).
2. Miembros de tribunal de categoría docente: Establecieron las competencias esenciales para culminar los ejercicios de categorización conforme a los requisitos establecidos en la Resolución 145/2023 (MES, 2023).
3. Personal docente: Expresaron que competencias desde su experiencia práctica deben tener cada una de las categorías docentes.

Con los resultados obtenidos se elaboró una lista única (Tabla 3), donde la celda vacía indica que la competencia no está presente en esa categoría y el valor numérico el nivel de importancia.

Tabla 3. Competencias por categoría docente. Fuente: Elaboración propia a partir de (Garcés, 2025).

Competencias	Profesor Titular	Profesor Auxiliar	Profesor Asistente	Profesor Instructor	Auxiliar Técnico de la Docencia
Preparación docente y metodológica	1	1	1	1	1
Competencia pedagógico-didáctica	2	2	2	2	2
Conocimientos técnicos	3	3	3	3	4
Conocimiento curricular y normativo	4	4	4	4	5
Creatividad aplicada a la tarea	5	5	5	5	6
Orientación al cliente interno y externo	6	6	6	6	7
Comunicación eficaz	7	7	7	7	8
Innovación aplicada a los procesos	8	9	9	9	
Desarrollo y autodesarrollo del talento	9	10	10	10	
Capacidad de planificación y organización	10	11			
Nivel intermedio de una lengua extranjera	11	12	11		
Trabajo en equipo	12	13	12	11	10
Compromiso con la calidad de trabajo	13	14	17	12	
Liderazgo	14	15	14	15	
Visión estratégica	15				
Adaptabilidad-Flexibilidad	16	16	15	16	11
Resiliencia	17	17	16	17	12
Responsabilidad	18	18	20	13	13
Gestión de proyectos	19	20			
Dirección de procesos	20				
Dirección de equipos de trabajo	21	19	18		
Entrenador	22				
Pensamiento analítico	23	21	19		
Respeto	24	22	13	14	14
Comprensión y empatía		8	8	8	9
Dominio Técnico-Experimental					3
Compromiso con los valores de la organización					15

Las otras dos rondas fueron realizadas por los expertos, quienes ratificaron estos resultados con un 100% de concordancia. Para determinar el nivel de importancia, como en los casos anterior, fue necesario determinar la región crítica certificándose su cumplimiento.

Los expertos no identificaron como un tipo de competencia a la “competencia digital”. En el estudio realizado en Padilla y Ayala (2021), se destaca que en Iberoamérica ha estado enfocado

más en el componente tecnológico de las TIC que en los aspectos de índole pedagógica. Sin embargo, sí está presente dentro de dimensiones como los conocimientos técnicos (por ejemplo, para el Profesor Titular y Auxiliar: Capacidad para diseñar recursos digitales que respondan a diferentes situaciones de aprendizaje y que estén en correspondencia con el objetivo de la actividad, Capacidad para diseñar y desarrollar cursos en línea empleando entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje y para todas las categorías: Dominio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC- y plataformas interactivas).

Para el diseño del perfil de cargo se empleó como referencia a (Cuesta, 2021) en cuanto a los formatos propuesto por este autor y empleados con frecuencia en el país. En la Tabla 4 se ejemplifica con el perfil del Auxiliar Técnico de la Docencia de nivel superior.

Tabla 4. Perfil del cargo por competencias. Fuente: (Garcés, 2025).

Denominación del puesto: Auxiliar Técnico de la Docencia (Nivel Medio Superior)		
Área a la cual pertenece:		
Categoría Ocupacional: Técnico	Grupo Escala: X	Salario: 3260,00
Subordinación: Departamento docente/ Centro de estudios.		
Misión: Formación integral, continua y eficiente de profesionales de excelencia comprometidos con su Patria Socialista, la ciencia e innovación y la extensión universitaria.		
Competencias del puesto	Dimensiones	
1.Preparación docente y metodológica	• Dominio de la materia que imparte. • Preparación en los contenidos prácticos	
2.Competencia pedagógico-didáctica	• Capacidad de selección de estrategias para promover el aprendizaje de los alumnos, así como de tomar decisiones en el proceso de enseñanza y a aprendizaje atendiendo a las situaciones que se presentan.	
3.Dominio Técnico-Experimental	• Capacidad de relacionar contenidos teóricos con aplicaciones prácticas • Capacidad de impartir laboratorios docentes	
4.Conocimientos técnico	• Dominio de las TIC y plataformas interactivas	
5.Conocimiento curricular y normativo	• Dominio del plan de estudio y programa de asignatura. • Dominio De las normas jurídicas asociadas con el trabajo docente y metodológico en lo relativo al rol de profesor.	
6.Creatividad aplicada a la tarea	• Diseño de soluciones innovadoras en docencia/investigación • Capacidad para emplear métodos diversos para evaluar el aprendizaje y retroalimentar a los estudiantes. • Capacidad para emplear recursos creativos para mantener el interés de los estudiantes, fomentar su participación y resolver conflictos.	

7.Orientación al cliente interno y externo	• Capacidad de comprender las necesidades emocionales y académicas de los estudiantes. • Capacidad de emplear metodologías actuales acorde a particularidades de estudiantes, materia que enseña y contexto en que se desarrolla • Capacidad de planificar clases adaptadas a las necesidades del grupo, la estrategia educativa del año y las especificidades de la asignatura.
8.Comunicación eficaz	• Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. • Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos. • Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.
9.Comprensión y empatía	• Capacidad de comprender al otro y ponerse en su lugar, a partir de lo que se observa, de la información verbal o accesible desde la memoria.
10.Trabajo en equipo	• Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización
11.Adaptabilidad-Flexibilidad	• Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.
12.Resiliencia	• Capacidad de afrontar y sobreponerse a diferentes situaciones adversas con creatividad.
13.Responsabilidad	• Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. • Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de él.
14.Compromiso con los valores organizacionales	• Adhesión y promoción activa de los valores compartidos de la organización y de la educación superior
15.Respeto	• Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.
Funciones	

1. Participar en la docencia de pregrado en prácticas laboratorio. 2. Participar en la formación integral de los estudiantes en la comunidad académica del año. 3. Participar en el trabajo metodológico inherente a la docencia de pregrado que desarrolla incluyendo los aspectos ideológicos, formativos propios de su disciplina. 4. Utilizar los cursos masivos, abiertos y en línea disponibles en entornos virtuales de enseñanza aprendizaje en las actividades docentes en que ejerce sus funciones. 5. Participar en tareas de aseguramiento docente.				
Requisitos o Exigencias del Cargo: Promedio ≥ 80				
Género: Hombre o Mujer (siempre que cumplan con los requisitos).				
Edad: No es exigida al igual que el género (siempre que se cumplan con los requisitos del cargo)				
Formación Mínima Necesaria: Nivel Universitario				
Experiencia Profesional Mínima: Mínimo años de experiencia relacionada con el puesto.				
Conocimientos específicos	1	2	3	
Lengua materna	X			
Idioma Inglés	X			
Computación	X			
Conocimientos de investigación	X			
1. Elementales 2. Medios 3. Superiores				
Requisitos Físicos:	1	2	3	4
No debe tener ningún impedimento físico			X	
Tener buena presencia				X
1. No exigidos 2. Bajos 3. Medios 4. Altos				
Requisitos de personalidad	1	2	3	4
Responsable				X
Disciplinado				X
Respetuoso				X
Comunicativo				X
Sincero				X
1. No exigidos 2. Bajos 3. Medios 4. Altos				
Responsabilidades				
Sobre los equipos y medios de trabajo				
Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo dentro de la oficina, escenarios y locales docentes. Tiene que chequear el estado de estos cada cierto período de tiempo.				
Sobre los documentos				
Elaborar y actualizar registros evaluativos. Garantizar confidencialidad, cumplimiento normativo y entrega oportuna a departamentos académicos.				
Sobre la calidad del Servicio				
Asegurar la calidad educativa con planes de estudios actualizados, métodos innovadores, evaluaciones objetivas, cumplimiento normativo y mejora continua basada en la retroalimentación recibida.				
Sobre la relación con los estudiantes:				
Mantener una relación cordial con los estudiantes basada en el respeto y comprensión.				

Sobre el trabajo de otras personas
Chequear y controlar el trabajo que sus subordinados realizan.
Condiciones de Trabajo
Esfuerzo Físico: Es un trabajo que requiere movimientos y desplazamientos.
☐ No Procede ☐ Normal ☒ Medio ☐ Alto
Esfuerzo Mental: El esfuerzo mental está presente en todas las tareas y actividades que realiza.
☐ No Procede ☐ Normal ☐ Medio ☒ Alto
Ambiente Físico: Nivel de iluminación: 300-500 lux Exposición al ruido: < 65 dBA.
Riesgos más comunes: Accidentes de oficina y de trayecto.
Condiciones Horarias: 196 horas mensuales distribuidas atendiendo al plan de trabajo.
Medios que necesita para su trabajo: Mesa de trabajo, impresora, computadora, teléfono, internet.
Cultura organizacional
Expectativas del comportamiento
Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina y con el código de ética de la organización, tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales de la institución y el país. Su conducta debe ser integra, favoreciendo el desarrollo de un clima organizacional coherente con la visión de la universidad.
Clima Organizacional
Receptivo a todas las ideas. • Crear un ambiente de comunicación. • Interés de superación. • Promover la labor en equipos. • Comprometerse con la organización y con la tarea que realiza. • Motivación por la labor que realiza. • Crear un elevado sentido de pertenencia
Realizado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____
Revisado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____
Aprobado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____

Los perfiles de cargo diseñados se ajustan a los requerimientos establecidos en la Resolución 145/2023 (MES. 2023), asegurando coherencia con las funciones docentes y los objetivos estratégicos de la universidad.

4. Conclusiones

La Gestión por competencias permite implementar un enfoque de liderazgo innovador basado en la facilitación y capacitación generando así un ambiente laboral de cooperación mutua. Además, permite alinear a los trabajadores con su posición y la cultura organizacional. Para determinar las competencias necesarias para alinear a los trabajadores con su posición, existen diferentes métodos y herramientas que en la literatura revisada resultan adecuados para esta finalidad.

La elaboración de perfiles de cargo no debe ser un ejercicio aislado, sino parte de una estrategia integral que incluya desarrollo organizacional, capacitación y compromiso institucional.

El diagnóstico de los subprocesos de Evaluación del Desempeño y Capacitación y Desarrollo, mediante métodos cuantitativos y cualitativos, posibilitó identificar deficiencias como la falta de alineación en las evaluaciones y la ausencia de un enfoque por competencias en los planes de capacitación.

El método propuesto e implementado demostró ser práctico y fácil de aplicar, permitiendo lograr las competencias en sus tres dimensiones: organizacionales, de proceso y de cargo. Sin embargo, los expertos alegaron la complejidad de completar la información en las rondas 2 y 3 del Método Delphi por Rondas, debido a la cantidad de competencias y dimensiones a manejar y la falta de consenso en el significado de cada competencia. Pudiendo ser esta la causa de la dispersión de los resultados.

Los perfiles de cargo diseñados se ajustan a los requerimientos establecidos en la Resolución 145/2023, asegurando coherencia con las funciones docentes y los objetivos estratégicos de la universidad.

El estudio evidenció una baja cultura en gestión por competencias, reflejada en la discordancia entre expertos, por lo cual es esencial capacitar, sensibilizar y promover un cambio organizacional que integre este enfoque estratégicamente para poder implementar los perfiles diseñados.

El procedimiento desarrollado para la determinación de las competencias facilitó la identificación y jerarquización de las mismas en sus tres niveles; integrando métodos como el Delphi por Rondas y herramientas como el Diccionario de Competencias de Martha Alles, pudiendo así, ser replicado en futuras investigaciones o aplicaciones prácticas en otras instituciones educativas.

Referencias

1. Acosta, E. T. C., Caraballo, O. L. P., Pérez, A. G., & Delgado, F. M. *Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias laborales en las Universidades*. Revista UNIANDES Episteme, 2020, 7(2): 207-219.
2. Alles, M. *Diccionario de competencias: La trilogía: Tomo I Las 60 competencias más usadas en la gestión por competencia*. Buenos Aires: Granica, 2da edición, 2016. ISBN 978-950-641872-4.
3. Ceballos Rueda, J. M., Ospina, A. S., Muñoz, P. A. *Revisión, diseño y construcción de un instrumento de medición para evaluar las competencias laborales del personal farmacéutico ambulatorio*. Revista de la Universidad Industrial de Santander, 2021. Salud, 53e319. DOI: <https://doi.org/10.18273/saluduis.53.e:21027>
4. Cuesta Santos, A. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2021.
5. CUJAE. Proyecto estratégico 2022-2026. La Habana: Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, 2024.
6. Garcés Enríquez, M. K. Diseño de los perfiles de cargo por competencias de profesores de la CUJAE según su categoría docente tesis de grado. La Habana: Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, 2025.
7. Juárez, A. A., Ávila, J. C. A., & Bátiz, M. L. *La formación en competencias docentes para desarrollar a los mejores profesores universitarios*. Revista Panamericana de Pedagogía, 2024, (37): 38-53.
8. Marín, J. A., Choquehuanca, J. A., Quispe, S. V., & Quispe, F. Q. *La gestión del talento humano y su relevancia en el desempeño laboral del docente en educación superior*. Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales, 2024, 24, 1530-1537.

9. Martínez, A. I. M., Torres, C. I., García, M. D. C. R., & Alcántar, M. D. R. C. *Valoración de competencias del docente universitario: perspectiva comparada de México y España*. Bordón: Revista de Pedagogía, 2022, 74(1): 105-121.
10. MES. *Resolución No. 66/2014 del Ministerio de Educación Superior MES: Procedimiento para la evaluación de los profesores universitarios del Sistema de la Educación Superior*. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2014, 29 Extraordinaria: 541-546.
11. MES. *Resolución No. 47/2022 del Ministerio de Educación Superior MES: Reglamento de trabajo docente metodológico en la Educación Superior*. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2022, 29 Ordinaria: 3747-3829.
12. MES. *Resolución No. 145/2023 del Ministerio de Educación Superior MES: Reglamento para la aplicación de las categorías docentes de la Educación Superior*. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2023, 117 Ordinaria: 3213-3235.
13. Padilla Escobedo, J. C., & Ayala Jiménez, G. G. *Competencias digitales en profesores de educación superior de Iberoamérica: una revisión sistemática*. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 2021, 12(23). <https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.1096>
14. Sánchez, S. M., Mursulí, F. V., Lorenzo, Y. M., García, R. E. Evaluación de las Competencias Laborales para el cargo de secretaria en Instituciones Universitarias Ecuatorianas. Revista gestión de las personas y tecnología, 2021, 14 (42): 23-42. <http://dx.doi.org/10.35588/gpt.v14i42.5281>
15. Vidal, G. G., Miranda, E. Z. *El proceso de solución de problemas*. BEUMED, 2012. https://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55764.pdf

Conflicto de intereses

No hay conflictos de intereses.

Contribución de los autores

María Karla Garcés Enríquez ORCID: 0009-0006-0826-0714

Realizó el diagnóstico del problema, aplicó los instrumentos de recopilación de la información, propuso la solución al problema y participó en la revisión del artículo.

Anaisa Hernández González. ORCID: 0000-0003-1169-301X

Participó en el diseño de la investigación, el desarrollo de la investigación y la escritura del artículo.

Danhiz Diaz Pereira ORCID: 0000-0002-0100-9977

Participó en el diseño de la investigación, el desarrollo de la investigación y la revisión del artículo.