

## Del perfil de posición al perfil de competencias en la gestión del talento humano

*From the profile of position to the profile of competences in human talent management*

Dra.C. Marianela Bermejo-Salmon<sup>I</sup>, [marianela@uo.edu.cu](mailto:marianela@uo.edu.cu);  
MSc. Juan Carlos Castillo-Moya<sup>II</sup>, [jridcastillo@gmail.com](mailto:jridcastillo@gmail.com)

<sup>I</sup>Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba; <sup>II</sup>Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador

### Resumen

El objetivo de este estudio fue la aplicación de una metodología para la elaboración de un perfil de cargo por competencias, con un enfoque holístico desde el puesto de trabajo de director de escuela o carrera de ingeniería de empresas de la Facultad de Administración de Empresas en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de Ecuador. Se utilizaron métodos teóricos y empíricos tales como: el Materialismo Dialéctico e Histórico como método que permite establecer la lógica didáctica en el tratamiento de los procesos, el método Delphi, enfoque holístico u integrado las técnicas empleadas fueron: trabajo en grupo, observación directa, análisis funcional, test psicológicos y entrevistas. Como resultado, la aplicación de esta metodología permite integrar el perfil de posición y competencias laborales como un sistema único a otros contextos fuera de la frontera cubana y su adecuación a las particularidades que caracterizan la gestión del talento humano en el ámbito seleccionado.

**Palabras clave:** perfil de posición, competencias laborales, enfoque holístico.

### Abstract

The objective of this study was the application of a methodology for the making of a position profile by competences with a holistic approach from the position of school director or engineering career of enterprises of the Faculty of Enterprises Administration in the Higher Polytechnical School of Chimborazo of Ecuador. Theoretical and empirical methods were used such as: Dialectical and Historical Materialism as a method that allows to establish the didactic logic in treating processes, the Delphi method and the holistic and integrated approach and techniques used were: group work, direct observation, functional analysis, psychological tests and interviews. As result, the application of this methodology to integrate the position profile and profile of labor competences as a unique system and insert them to other contexts outside the Cuban frontier from its adequacy to the particularities that characterize the negotiation of the human talent in the selected place.

**Keywords:** position profile, labor competences, holistic approach.

## Introducción

La gestión del talento humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que nosotros estemos debido a la globalización, en la constante de un mundo competitivo. La gestión del talento humano por competencias requiere romper con los actuales esquemas del sistema educativo y reformularlos de acuerdo a los nuevos paradigmas de la educación por competencias.

En ello un rol significativo y, a la vez, imprescindible, si se desea lograr la eficiencia de este proceso, lo constituye transitar desde los denominados perfiles de posición o perfiles de cargos a los perfiles holísticos de competencias como un sistema integral que tomando como punto de partida las funciones, requerimientos, estructura, relaciones, ambiente laboral entre otros elementos, se interrelacione con las competencias exigidas en el puesto de trabajo, como partes indisolublemente enmarcadas en un todo. Se transita de reflexiones pasivas y reactivas a enfoques activos y proactivos, aspectos estos perentorios que viabilicen no solo la gestión del talento humano sobre la base de lograr una conciliación entre puesto-hombre-desempeño-formación-compensación, sino a partir de ello, fomentar las bases para la obtención de una mejor funcionabilidad en la organización en cualquier contexto, de ahí la justificación e importancia de la temática abordada.

El objetivo general de esta investigación fue la aplicación de una metodología para la elaboración de un perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico, desde el puesto de trabajo de director de escuela o carrera de ingeniería de empresas de la Facultad de Administración de Empresas en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) de Ecuador.

## Fundamentación teórica

Hoy en día, con mucha frecuencia, se habla de Gestión del conocimiento, Gestión por competencias, Gestión del talento humano y otras acepciones que vistas, como partes aisladas, ofrecen fundamentos disonantes de la necesaria interrelación que debe existir entre cada una, como partes indisolublemente enmarcadas en un todo, que conduzcan a las organizaciones al logro de niveles de eficiencia, eficacia, competitividad y excelencia.

Alhama (2010, p.135) plantea: “Ver la totalidad, supone aceptar la relatividad de las apreciaciones, valorar la diversidad, gestionar la incertidumbre; son elementos para transformar el pensamiento mecanicista”, y apunta este autor que:

[...] Se sigue fortaleciendo la división entre las funciones, la inflexibilidad en los procedimientos, la compartimentación y la desconfianza. Es así que las nuevas

competencias laborales y personales pueden ser tan mecanicistas, o mejor aún, nada sistemáticas, tan de requisitos-exigencias y desempeños centrados en los elementos técnicos, como en la época del análisis del puesto de trabajo...

Alles (2013, p.258) señala que:

el contenido básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real y actualizado, de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto a los conocimientos, experiencia, habilidades, etc.

Y acota:

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa (p. 59).

De lo antes expuesto, se infiere que ambos autores enfatizan que no deben considerarse estos procesos aisladamente, sino en su integración. En consecuencia, este trabajo toma como referencia esencial la metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico (Bermejo, 2013), su estudio y análisis y la consulta de otras metodologías tales como Cuesta (2006), que refiere experiencias alcanzadas concernientes en primera instancia al diseño de puestos y, sobre esta base, las competencias y dimensiones requeridas.

Todo ello permitió constatar que la metodología seleccionada, a su vez, transitó por conceptualizaciones, métodos y técnicas que, desde un enfoque y aspectos clave, deben avistarse con la perspectiva de enfrentar, adaptar y tratar de solucionar argumentos que competen a una similar ilustración; identificar los requerimientos, funciones, responsabilidades entre otros factores del puesto, a través de una orientación integral del enfoque de competencias. De acuerdo con Del Castillo (2012, p.64) se considera “como planteamiento básico, estudiar los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia, y se define el puesto en función de los mismos”. Y dentro de este, las competencias laborales que, según Bermejo (2015, p.20):

La Competencia Laboral es la capacidad individual dada por las habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias, aptitudes y otros atributos, que posee, adquiere y consolida el hombre para el ejercicio de sus funciones, y que agregan valor en el desempeño de su puesto de trabajo; pero solo si estas características se ponen en acción a través de la actitud, motivación y valores de cada individuo, como parte integrante de un todo, dado a partir de la denominada competencia genérica.

Por tanto, la competencia genérica es aquella competencia integral que puede manifestarse como una combinación de lo cognitivo, instructivo y perceptivo del desempeño humano que fomenta el sentido creativo y de realización del hombre en su proyección y modo de actuación en el puesto de trabajo, proceso y organización y como resultado inmediato, lograr el denominado perfil holístico de competencias, “contemplar como un todo las competencias en función de los atributos personales y de las tareas del puesto, y lograr un ajuste puesto-hombre-puesto-proceso-organización” ( Bermejo, 2017).

Lo antes expuesto, permite dar respuesta en su interacción con el diseño de puesto: ¿el qué? y ¿el cómo? del proceso desde un enfoque holístico. Se percibe, entonces, que resulta eminente discurrir sobre estas exposiciones como soporte teórico para el ajuste de la metodología propuesta, que permita vislumbrar una alineación y curso lógico de categorías importantes por su trascendencia, flexibilidad, adaptación, concreción y enfoque holístico de las competencias, que a través de las competencias genéricas integren en un todo las competencias basadas en los atributos personales y las competencias dirigidas hacia las funciones discretas del puesto. Esto hace admisible no declinar la cercanía a diseños tradicionales pero imaginados con una nueva perspectiva y, a la vez, constituye lo que aporta la metodología referenciada, respecto a las anteriores.

Para conformar el perfil holístico de competencias laborales se emplea la clasificación de estas competencias, atendiendo a sus características de acuerdo con Álvarez Venegas (2005) y modificado por Bermejo Salmon (2015) tal como sigue:

- **Competencias del techo:** “Las que son necesarias pero no garantizan resultados superiores. Entre ellas se encuentran los conocimientos, habilidades, destrezas, cualidades y aptitudes”.
- **Competencias del cimiento:** “Aquellas que son las que garantizan resultados superiores, tales como valores, actitud, motivación e integración”.

Lo nuevo que se aporta en esta clasificación son las características correspondientes a las aptitudes y valores, actitudes insertadas en las competencias del techo y cimiento, respectivamente, vistas desde un enfoque genérico.

Se trata que en las competencias laborales en algunas organizaciones “no se enfocan ni enfatizan los valores ni actitudes personales que fortalezcan la actividad grupal, y todo se queda a nivel de habilidades y conocimientos; personas con conocimientos sin los valores del ser” (Alhama, 2010, p.59).

Este trabajo muestra que es factible tomar estos referentes teóricos y metodológicos en correspondencia con las condiciones concretas de la ESPOCH de Ecuador.

## Métodos utilizados

Durante la realización de la investigación se empleó desde el enfoque de la Economía Política el método del Materialismo Dialéctico e Histórico, en su acepción más precisa con la concepción materialista de la historia que comprende los métodos siguientes:

- **Materialista - dialéctico:** como método que permite establecer la lógica didáctica en el tratamiento de terminologías y procesos abordados.
- **Histórico - lógico:** es empleado en el tratamiento de las categorías y preceptos que direccionan su naturaleza evolutiva.
- **Analítico - sintético:** se utiliza en un primer momento en la primera fase del trabajo, en el procesamiento de la bibliografía consultada y su análisis crítico y posteriormente en las inferencias lógicas que se desprenden del desarrollo de la temática expuesta.
- **Método empírico:** en la aplicación de las técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación, tales como:
  - **Entrevistas:** efectuadas a los actores que intervienen en el proceso (titular del puesto, personal de staff y de línea, entre otros).
  - **Trabajo grupal:** con la aplicación de tormentas de ideas al grupo de expertos, así como para la aplicación del método Delphi, la técnica de análisis funcional y el enfoque holístico, para la confección del perfil holístico de competencias esencialmente.
  - **Test psicológicos:** en el trabajo conjunto del grupo de expertos y psicólogos para identificar y evaluar los rasgos de personalidad requeridos a los ocupantes del puesto.
  - **Observación directa:** realizada por el analista durante las etapas de análisis y descripción del puesto como referente para la posterior elaboración y presentación del perfil de posición.
  - **Análisis funcional:** se aplica para la determinación del perfil de competencias en función de las tareas discretas del puesto de trabajo.
- **Método Delphi:** se emplea para la elaboración de competencias y elaboración de su perfil en función de atributos personales.
- **Método holístico:** para la confección del perfil holístico de competencias.
- **Metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR S.A. Santiago de Cuba:** conexo fundamental para aplicar el presente estudio por cuanto esta permite elaborar un perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico.

## Resultados y discusión

### *Aplicación de una Metodología para el diseño del puesto de trabajo en la ESPOCH de Chimborazo*

**Ministerio:** Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior (CEAACES)

**Organismo:** Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)

**Sector:** Educación de Nivel Superior

**Entidad:** Facultad de Administración de Empresas (FADE)

**Fecha de elaboración:** 22 de febrero de 2017

#### 1. Datos generales

El director de escuela o carrera de ingeniería de empresas es el responsable de dirigir la actividad administrativa y académica de la escuela en coordinación con las comisiones de (carrera) la facultad; además, controla el cumplimiento del distributivo de la jornada laboral de las y los profesores e informa a la decana o decano.

##### 1.1 Denominación del puesto

**Área funcional:** Director de escuela

**Departamento o sección:** Dirección - Carrera o Escuela de Ingeniería de Empresas

**1. 2 Grupo escala:** No procede

**1. 3 Salario:**

**Básico:** USD 3 500.00 **Incrementos salariales:** No tiene

**1. 4 Categoría ocupacional:** Grado 4 Jerárquico o superior (J/S)

**1. 5 Ubicación en la organización:**

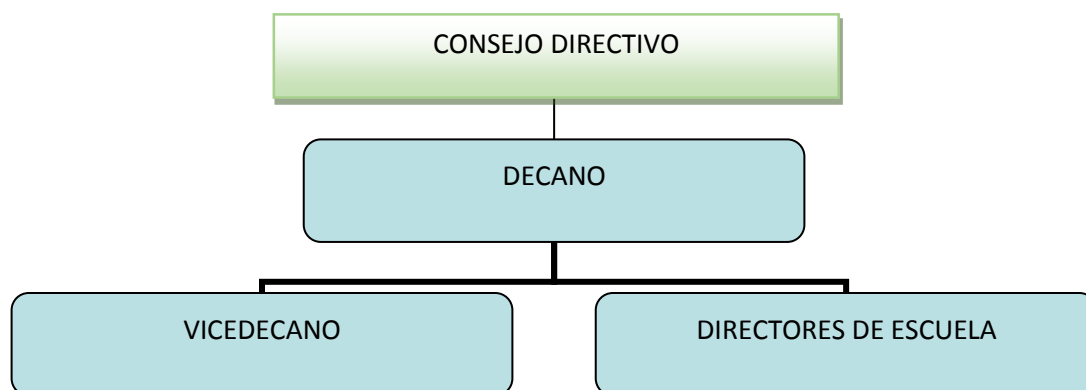


Figura1: Organigrama del puesto de trabajo

**1. 6 Puestos a quien reporta:** Decano y vicedecano

**1. 7 Puestos que le reportan:** Comisión de carrera, docentes, secretaria

## **2. Descripción genérica**

### **2.1 Misión del puesto**

Dirigir, coordinar, gestionar y evaluar los procesos académicos de carácter científico, tecnológico y humanístico en áreas del conocimiento específicos acorde con la demanda de la sociedad, en coordinación con las comisiones de la facultad.

## **3. Descripción analítica o específica**

### **3.1 Función general**

- Dirigir y supervisar las actividades administrativas y académicas de la carrera; administrar todos los recursos existentes en la Escuela de Ingeniería de Empresas, sobre la base al Estatuto Politécnico, reglamentos y las disposiciones de la decana o decano y vicedecana o vicedecano.

### **3.2 Funciones específicas**

- Dirigir los procesos de evaluación-acreditación de la carrera correspondiente.
- Presentar al decano o vicedecano la petición de necesidades de personal académico para nombramiento de la carrera.
- Solicitar al vicedecano la contratación del personal académico y administrativo para la carrera.
- Presentar informes de la actividad docente de la Escuela de Ingeniería de Empresas a las instancias pertinentes.
- Solicitar a los órganos correspondientes, estímulos y sanciones para los miembros de carrera de acuerdo a la Ley, el Estatuto Politécnico, reglamentos y demás normativas internas.
- Presentar el informe anual de rendición social de cuentas al decano o decana de la FADE.
- Planificar, coordinar, orientar y dirigir las tareas de docentes, personal administrativo y de servicio a su cargo.
- Planificar, organizar y evaluar las actividades académicas y administrativas de grado y coordinar las de posgrado de acuerdo a las normas establecidas.
- Poseer facilidad de comunicación y buenas relaciones con los docentes, administrativos y personal de servicio.
- Identificar el contenido de su puesto de trabajo y ser asertivo con el cumplimiento de sus funciones.

### **3.3 Actividades diarias o permanentes**

- Dirigirlas actividades académicas de docentes, personal administrativo y de servicio a su cargo.
- Controlar y evalúa las actividades académicas y administrativas de grado y coordinar las de posgrado de acuerdo a las normas establecidas.
- Mostrar certeza en la toma de decisiones ante las situaciones presentadas.
- Promover el intercambio de experiencias entre el colectivo laboral que permiten el adecuado funcionamiento de la organización.

### **3.4 Actividades periódicas**

- Analizar con precisión las tareas a desarrollar en su puesto de trabajo.
- Presentar informes de la actividad docente de la Carrera o Escuela de Ingeniería de Empresas a las instancias pertinentes

- Presentar el informe anual de rendición social de cuentas a la Decana o Decano de la FADE.
- Elaborar y presentar el plan operativo anual de la carrera o Escuela de Ingeniería de Empresas a la decana o decano de la FADE.
- Informar de la marcha de la carrera o Escuela de Ingeniería de Empresas a la decana o decano, consejo directivo y a su comunidad semestralmente.
- Convocar y presidir a las(os) miembros de comisiones de carrera.
- Recibir las sugerencias de los docentes de la carrera para ofertar un servicio hacia la mejora continua.

### 3.5 Actividades eventuales

- Aplicar sanciones y medidas correctivas - disciplinarias al personal docente de la carrera de acuerdo al Estatuto politécnico y su reglamento.
- Conocer autorizaciones de la Decana - Decano o vicedecano de la FADE respecto a licencias al personal docente, administrativo y de servicio.
- Remitir informes sobre las actividades académicas del personal docente, personal contratado y de las clases no impartidas por el personal docente, a la decana - decano o vicedecano de la FADE; para que él mismo remita a la dirección financiera.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales de acuerdo al Estatuto politécnico y su reglamento. Aplicar las resoluciones de los órganos y autoridades superiores.

### 3.6 Tipo de relación que posee el puesto con otros puestos externos e internos a la organización

**INTERNOS:** rectorado, vicerrectorado académico, vicerrectorado de investigación y postgrado, facultades, directores, personal docente, servidores y trabajadores.

**EXTERNOS:** Ministerio de Educación, Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), Ministerio Finanzas, Ministerio de Relaciones Laborales, Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), Consejo de Educación Superior, estudiantes politécnicos, organismos públicos, privados, ciudadanía.

## 4. Determinar estándares de calidad en aquellos casos que proceda

A través de los resultados favorables logrados en los procesos de Evaluación y acreditación por CEAACES.

## 5. Perfil del puesto

**5.1 Escolaridad:** maestría o doctor (Ph.D.)

**5.2. Rango de edad:** no requiere

**5.3. Requisitos**

**5.3.1. Exigencia de formación superior:** poseer título académico al menos de cuarto nivel.

**5.3.2. Experiencia:**

**Previa:**

**En tiempo:** 5 años

**En que puestos:** en la docencia

**Actual:** Director de la Escuela de Ingeniería de Empresas

**En tiempo:** 2 años

**En qué puestos:** categoría principal (Docente)

**5. 3.3 Requisitos y conocimientos específicos**



**TABLA 1: REQUISITOS Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS**

Requisitos de conocimientos específicos	No requiere	Básico	Medio	Medio Superior	Superior
	0	1	2	3	4
Constitución de la República del Ecuador Estatuto Politécnico, Normas y Reglamentos, Normativa de la Gestión Pública.					x
Planificación Estratégica; Ley Orgánica de Educación Superior.					x
Ley Orgánica de Educación Superior					x
Planificación Operativa; Estatuto Politécnico, Normas y Reglamentos.					x

**5. 3.4 Requisitos físicos**

**TABLA 2: REQUISITOS FÍSICOS**

Requisitos físicos	No requiere	Básico	Medio	Medio Superior	Superior
	0	1	2	3	4
Destreza manual				x	
Resistencia a posición prolongada sentado				x	
Resistencia a posturas prolongadas de pie				x	
Visión					x
Tacto				x	
Oído					x
Apariencia física				x	

## 5.3.5. Requisitos de personalidad

TABLA 3: REQUISITOS DE PERSONALIDAD

Requisitos de personalidad	No exigido	Bajo	Medio	Medio-alto	Alto
	0	1	2	3	4
Habilidades comunicativas					X
Comunicación verbal					X
Comunicación escrita					X
Aspecto personal					X
Agudeza auditiva					X
Agudeza visual					X
Agudeza táctil					X
Coordinación visomotora					X
Experiencia en su trabajo					X
Rapidez en el desempeño de su labor					X
Concentración en sus tareas					X
Creatividad en su trabajo					X
Profundidad analítica					X
Razonamiento lógico					X
Control del estrés					X
Razonamiento abstracto					X
Adaptabilidad en sus labores					X
Flexibilidad en sus funciones				X	
Responsabilidad en la ejecución de sus funciones					X
Certeza en la toma de decisiones					X
Sensibilidad organizacional				X	

## 5.3.6. Estabilidad laboral

**Docente titular:** requiere de estabilidad laboral para el adecuado desempeño del cargo.

## 6. Características del trabajo

TABLA 4: EVALUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO

	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
En equipo			X		
Individual				X	
Aislado				X	
Cercado otros				X	
Repetitivo				X	
Variado		X			
Sencillo	X				
Complejo			X		
Continuo					X

## 7. Medios de trabajo

Manejo de las nuevas tecnologías, instrumentos pedagógicos y metodológicos, ejecución, gestión, vinculación e investigación; indicadores de aseguramiento.

## 8. Condiciones de trabajo

### 8.1. Posición

De pie: 40 %

Sentado: 60%

**8.2 Ambiente laboral:** orden, limpieza, adecuada ventilación e iluminación, poco ruido.

### 8.3. Riesgo

Físico: 35 %

Psicológico: 65%

### 8.4. Esfuerzo

Físico: 30 %

Mental: 70 %

### 8.5. Enfermedades

Estrés, migraña, entre otras.

### 8.6. Jornada laboral

Regular:

Irregular: x

### 8.7. Responsabilidad

**TABLA 5: EVALUACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD EN EL PUESTO**

Tipo de responsabilidad					Sobre medios de trabajo	Sobre personal	Sobre objeto de trabajo
ninguna	poca	media	Alta	Muy alta			
1	2	3	4	5			
					3	5	3

## 9. Cultura organizacional

**9.1. Características del comportamiento:** disciplina, responsabilidad, autocontrol, organización, exigencias en el orden moral.

### 9.2. Clima organizacional

Un adecuado ambiente de trabajo que sea de consideración, colectivismo con el objetivo de cumplirlas tareas, vinculados con la práctica docente y consolidar los intereses individuales con los del colectivo laboral.

## 10. Perfil de competencias mediante la aplicación de un Enfoque Integrado u Holístico

TABLA 6: PERFIL HOLÍSTICO DE COMPETENCIAS LABORALES

Competencia Genérica	Competencias basadas en los atributos personales	Competencias dirigidas hacia las funciones discretas del puesto
Conocimientos	Conocimientos específicos	Planificar, organizar y evaluar las actividades académicas y administrativas de grado y coordinar las de posgrado de acuerdo a las normas establecidas. Conoce las particularidades sobre Ley, el Estatuto Politécnico, reglamentos y aplica las resoluciones
Aptitud	Capacidad de análisis	Analiza con precisión las tareas a desarrollar en su puesto de trabajo. Certeza en la toma de decisiones ante las situaciones presentadas.
Habilidades	Habilidades comunicativas	Facilidad de comunicación y buenas relaciones con los docentes, administrativos y personal de
Valor	Sentido de pertenencia	Se identifica con el contenido de su puesto de trabajo y es asertivo con el cumplimiento de sus funciones. Promueve el intercambio de experiencias entre el colectivo laboral que permiten el adecuado
Actitud	Orientación hacia el personal	Recibe las sugerencias de los docentes de la carrera para ofertar un servicio hacia la mejora continua.

*Evaluación de los resultados*

Los resultados logrados con la aplicación de la presente metodología permiten:

1. A partir de considerar el perfil de cargo, ¿el qué se hace?, y sobre esta base estar en condiciones de determinar, ¿el cómo se hace?; O sea identificar las competencias necesarias para los ocupantes del o de los puestos de trabajo objeto de estudio.
2. La organización dispondrá de un instrumento metodológico y práctico que fortalece el proceso de selección adecuada de su personal y en función de ello, contar con el talento humano competente e idóneo para desempeñar las funciones que le competen.
3. Se crean las condiciones, para lograr un buen desempeño de los trabajadores en sus respectivos puestos de trabajo y en caso contrario perfilar un programa de formación que permite mitigar o en el mejor de los casos erradicar los puntos débiles presentados y potenciar las fortalezas.
4. Desde su enfoque holista, la metodología aplicada no solo proyecta el soporte teórico integral de funciones, tareas, requisitos, condiciones de trabajo, cultura organizacional entre otros factores y competencias que se poseen, adquieren, desarrollan y consolidan, sino también que ello conjuntamente con otros actores del proceso que se evalúa contribuirá a mejorar el desempeño laboral y por tanto alcanzar un ajuste puesto-hombre, desempeño- formación, que aunque en esta metodología no son tratados, pueden apreciarse en Bermejo (2012).

## Conclusiones

1. *El desarrollo de la metodología propuesta mostró su viable aplicación al puesto de trabajo al director de escuela o carrera de ingeniería de empresas en la ESPOCH de Ecuador.*
2. *Se identifica la necesaria interrelación entre el perfil de posición y el perfil holístico de competencias laborales como partes integrantes de un todo; el denominado perfil de cargo por competencias laborales en el contexto analizado.*
3. *Con la aplicación de esta metodología en el puesto de trabajo seleccionado se sientan las bases que en el orden, metodológico, conceptual y práctico permiten la socialización de esta metodología a otros puestos de trabajo de la ESPOCH de Ecuador en su interrelación con otros procesos del ámbito de actuación de la gestión holística del talento humano.*

## Referencias bibliográficas

1. Alhama, R. (2010). *Capital Humano. Autorrealización y reconocimiento social*. La Habana, Cuba, pp135. Editorial de Ciencias Sociales.
2. Alles, M. (2013). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
3. Álvarez, R.; Bermejo, M. (2015). *Procedimiento Estratégico para alinear a las competencias laborales a la organización del trabajo en la Sucursal TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba*. (Tesis doctoral inédita). Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba. (2015)
4. Bermejo, M. (2013). *Aplicación de una metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR*. (Folletos Gerenciales). Cuba.
5. Bermejo, M. (2017). *Alineamiento de las competencias laborales desde un enfoque sistémico*. *Revista Retos de la Dirección*, 11(1), pp.60-81.
6. Cuesta, A. (2006). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. (primera reimpression). La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
7. Del Castillo, I. (2012). *Material Docente de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.