



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DPTO.INGENIERIA INDUSTRIAL

DISEÑO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL DEPARTAMENTO INFORMATIVO DEL TELECENTRO TELECRISTAL HOLGUIN.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Roxana Hernández Herrera

Tutoras: Ing. Betsy Marian Mejías Guevara

Universidad de Holguín (UHo)

Lic. Yoannis Romero Batista

Telecentro Telecristal, Holguín

HOLGUÍN 2022



DEDICATORIA

A mi mejor amiga, mi guía, mi vida entera, el motivo por el cual hoy estoy culminando esta etapa de mi vida, todo es por y para ella.

Te Amo MAMÁ



AGRADECIMIENTOS

*A mi abuelita **Migdalia** por todas las madrugadas que estuvo despierta para prepararme para ir a la escuela, por ser mi segunda madre y mimarme cada día.*

*A mi papito **Pini** que a pesar de estar lejos de mi es el mejor padre del mundo, por hacerme explicarle mis errores en las pruebas, aunque no entendiera nada sobre el tema, por su amor y su protección.*

A mi mama Edilda por ver la solución a todos los problemas, por luchar por darme siempre lo mejor, por apoyarme, por su comprensión y darme tanto amor todos los días de mi vida.

*A mis amigas **Yailin, Liliana, Iris y Aymé** por ser el mejor regalo que me pudo dar la universidad, y convertirse en mi familia, por su ayuda incondicional en los peores momentos, gracias a ustedes llegué hasta aquí.*

*A mi primo **July** por ser el hermano que nunca tuve
A **Tito** por ser el mejor novio del mundo, por su apoyo en todo momento, por hacerme reír y ser mi luz cuando no podía más, por ser mi felicidad y darme tanto amor.*

*A mi abuelo **Julio**, a mi familia y a todos los que alguna vez se preocuparon por esa nota en una prueba para la que me vieron estudiar.*

*A mi primo **Rober, Tatico, Alejandrino** y a todos mis amigos del barrio que esperaron que terminara de estudiar para salir y volvieron temprano de una fiesta para traerme a la casa.*

*A **Dios** y a la **Virgen de la Caridad del Cobre** por escucharme y ayudarme cuando más lo necesitaba.*

*A todos los **profesores** que a lo largo de mi vida estudiantil han confiado en mí y me han animado a seguir adelante.*



RESUMEN

La identificación de competencias constituye una de las dimensiones claves dentro de la gestión de competencias. Su objetivo es determinar cuáles son las competencias que requiere un individuo para desempeñar de forma excelente una actividad determinada. Las tendencias actuales en la actividad televisiva , caracterizadas por un uso creciente de las tecnologías de la información y comunicación, imponen a los profesionales de la entidad la necesidad de movilizar nuevas y variadas competencias. La presente investigación se realizó en el Telecentro Telecristal Holguín donde actualmente se carece de un procedimiento para el diseño de las competencias laborales. Se seleccionó como procedimiento más adecuado para esta investigación el diseñado por Sánchez Rodríguez (2012) donde se determinaron las competencias organizacionales, las del proceso clave Gestión del Contenido y se elaboraron los perfiles de cargo del Departamento informativo. Se contribuyó a la construcción del manual de competencias de la entidad para así contribuir a adquirir trabajadores completamente competentes.

ABSTRACT

The identification of competences is one of the key dimensions within competence management. Its objective is to determine which are the competencies required by an individual to perform in a Excellent a certain activity Current trends in television activity, characterized by an increasing use of television technologies. Information and communication, impose on the professionals of the entity the need to mobilize new and varied skills. This research was carried out at the Telecristal Holguín Telecenter, where there is currently a lack of a procedure for the design of labor competencies. The most appropriate procedure for this research was the one designed by Sánchez Rodríguez (2012) where the organizational competencies were determined, those of the key Content Management process and the position profiles of the Information Department were elaborated. It contributed to the construction of the entity's competency manual in order to contribute to acquiring fully competent workers.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1 La Gestión de Recursos Humanos. Evolución y Análisis Conceptual.....	5
1.1.1 Gestión de Recursos Humanos con un enfoque de competencias	8
1.2 Gestión de competencias laborales. Conceptos y Tendencias Actuales.....	10
1.2.1 Características fundamentales de la Gestión de Competencias Laborales	13
1.3 Análisis de enfoques y procedimientos de la Gestión por Competencias. ¡Error! Marcador no definido.....	13
1.3.1 Procedimiento propuesto por Sánchez Rodríguez (2012)	22
1.4 Estado actual de la gestión de recursos humanos en el Telecentro Telecristal, Holguín.	25
CAPÍTULO II. DETERMINACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES. APLICACION PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO SANCHEZ RODRIGUEZ 2012.	27
2.1 Caracterización del Telecentro Telecristal Holguín.....	27
2.3 Aplicación parcial del procedimiento para el diseño de las competencias laborales en el departamento informativo del Telecentro Telecristal Holguín.	32
VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES	43
CONCLUSIONES	44
RECOMENDACIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA	46
ANEXOS.....

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de recursos humanos (GRH) ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito (Chaviano, 2010).

La gestión por competencias es un modelo de *management*¹ que permite que todos los colaboradores de una organización trabajen en conjunto para conseguir los objetivos de la empresa. Esta gestión estratégica busca integrar de manera orgánica a todos los equipos dentro de la compañía, para alcanzar los resultados esperados de acuerdo a la visión y misión de la empresa. Básicamente, se trata de desarrollar y aprovechar las competencias de los empleados para conseguir que tanto el talento como la organización se desarrollen y crezcan. La gestión del talento por competencias propicia el desarrollo de todas aquellas habilidades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.

Pero para llegar a ello, primero es necesario comenzar por determinar esas competencias. Esto permitirá la creación de un modelo de competencias que servirá de guía para indicarle al empleado lo que se espera de su puesto y de su accionar dentro de la compañía. Al mismo tiempo, esto le ayudará a alcanzar sus objetivos de desempeño con mayor facilidad, lo que en definitiva redundará en el aumento de la productividad de la organización.

Los cambios sociales, políticos y económicos de los últimos años en el mundo, convocan a un uso más racional y humano de la fuerza de trabajo, teniendo en cuenta las propias características de los trabajadores, las condiciones en que se invierte sus capacidades y los tipos de trabajo que desempeñan, pues son ellos los que esencialmente acometen las transformaciones, para el logro productivo, propiciando el desarrollo de los procesos en la organización y en el entorno. Ello ha supuesto la introducción de nuevos planteamientos en la vida de las empresas cubanas, tal y como

¹Managmet: administración

se establece en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VIII Congreso del Partido, para superar, no sólo la crisis que a nivel mundial se viene arrastrando desde hace algunas décadas, sino también para adaptarse y encontrar el camino más idóneo y competitivo. El corazón de las empresas son las personas que forman parte de ellas. Sin trabajadores, ninguna organización puede prosperar.

El 5 de diciembre de 1976 sale al aire la primera señal de TV desde Holguín, desde enero de 1983 hasta abril de 1986, el estudio formó parte de Tele Rebelde, sistema nacional integrado además por la estación de Santiago de Cuba, las corresponsalías provinciales y dirigido por los estudios centrales en La Habana. En tales circunstancias desarrolló una gestión fundamentalmente informativa y el 16 de abril de 1986 los estudios holguineros de televisión se identifican con el nombre de Telecristal.

Mediante las entrevistas realizadas a los trabajadores y la revisión de documentos, se pudo verificar que, no se encuentran identificadas las competencias laborales de la entidad, careciendo así de medios y herramientas que permita para realizar una gestión eficiente de los Recursos Humanos. Actualmente debido a un fallo tecnológico se perdió mucha información dentro de la cual se encontraban los perfiles de competencia de los trabajadores, a pesar de que en formato impreso se encuentran algunos de estos de años anteriores esta información no resulta de utilidad debido su antigüedad y su bajo nivel metodológico al no tenerse en cuenta las competencias organizacionales y de procesos para su confección al no encontrarse identificadas. Su inexistencia influye en la calidad requerida en el proceso de la selección e integración, capacitación y evaluación del desempeño de la organización.

Debido a lo expuesto anteriormente a petición de la entidad se decidió centrar el estudio en el departamento Informativo por su importancia para la organización, por tanto, se determina como **problema profesional** Necesidad de determinar las competencias laborales en el Telecentro Telecristal Holguín.

El **objeto de la investigación**, se concreta en: Gestión de Recursos Humanos. El **objetivo general** que se plantea en esta investigación consiste en Diseñar las

competencias laborales en el departamento Informativo del Telecentro Telecristal Holguín.

Se plantean los **objetivos específicos siguientes**:

1-Realizar un análisis crítico de la literatura especializada que permita determinar los principales enfoques, teorías y técnicas a partir de las tendencias actuales sobre gestión de los recursos humanos y las competencias laborales en las organizaciones.

2-Seleccionar un procedimiento para el diseño de las competencias laborales.

3- Aplicar parcialmente el procedimiento seleccionado en el departamento Informativo del Telecentro Telecristal Holguín para el diseño las competencias laborales.

El **campo de acción** se define como: las competencias laborales.

En consecuencia, se plantea como **idea a defender**: la aplicación parcial de un procedimiento para diseñar las competencias laborales contribuye a mejorar el desempeño en el departamento Informativo del Telecentro Telecristal de la provincia de Holguín, por ende, al Sistema Integrado de Capital Humano (SGICH) en esta institución.

Para el desarrollo de la investigación fue necesaria la utilización de los siguientes métodos **teóricos**:

Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la documentación y literatura especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados, para desarrollar el análisis del objeto de estudio; inducción - deducción para diagnosticar el sistema de gestión de recursos humano en el área objeto de estudio y para el diseño y aplicación de la tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales; sistémico - estructural para abordar el carácter sistémico de la organización, la gestión de recursos humano y la gestión por competencias, analizando los procesos involucrados en ellos; histórico – lógico para el análisis del pensamiento del devenir histórico de las corrientes de estudio de las competencias y de los modelos de gestión de recursos humano basados en el propio enfoque de competencias.

Métodos empíricos. Entrevistas, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información, tormenta de ideas, análisis funcional, método de expertos de concordancia de Kendall y el método Delphi por rondas. Su aplicación

sistémica permite el desarrollo exitoso de las etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

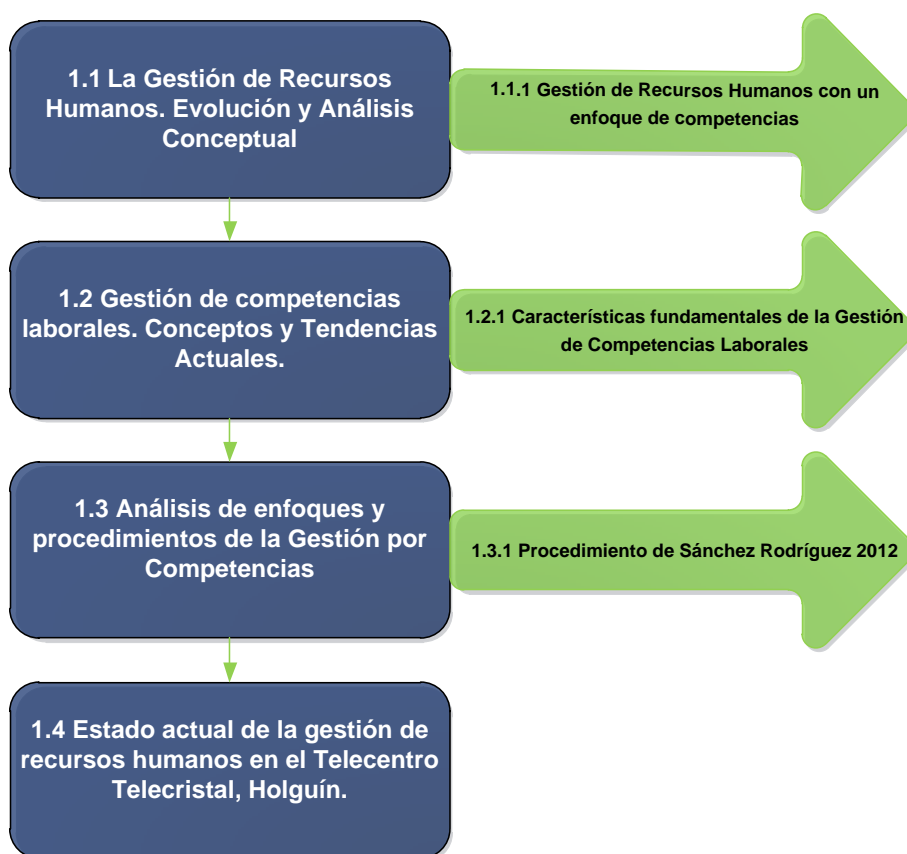
El primer capítulo presenta el estudio de aspectos de carácter teórico práctico conceptual, de relacionando aspectos desde la gestión de los recursos humanos la gestión por competencias y las competencias laborales propiamente dichas. El segundo capítulo describe un análisis de los enfoques y procedimientos más destacados de varios autores sobre la gestión y el diseño de competencias laborales. También se muestra el procedimiento escogido y su aplicación en el Telecentro Telecristal Holguín , los anexos y la respectivas referencias bibliográficas necesarios para el apoyo a la investigación .

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo del presente capítulo es presentar la revisión bibliográfica que sustenta la investigación realizada. Para el desarrollo del mismo se realizó el análisis de diversas concepciones teóricas y de herramientas que sostienen la investigación realizada y justifican el problema abordado, analizando críticamente las consideraciones de diversos autores y estableciendo las consideraciones de la autora al respecto.

Figura 1

Hilo conductor del marco teórico - práctico - referencial de la investigación



1.1 La Gestión de Recursos Humanos. Evolución y Análisis Conceptual.

A inicios del siglo XX surge la Escuela Clásica de las Administraciones encabezada por el norteamericano Frederick W. Taylor y el francés Henri Fayol. Ellos desarrollaron distintas técnicas para organizar y racionalizar el trabajo (formación del trabajo, formas de pagos y otros). La concepción acerca del papel determinante de los móviles económicos sobre la conducta del hombre, empieza a resquebrajarse. Estas

técnicas en la segunda década del siglo XX fueron adaptadas y renovadas por la Escuela de las Relaciones Humanas Elton Mayo, cuyo interés primordial era el individuo y sus motivaciones como ser socio-psicológico. Pero pretendieron solucionar los problemas organizacionales, prestando atención únicamente al individuo en el grupo, sin considerar la organización en su conjunto. Surgieron además otras teorías y escuelas que van tomando lo positivo de la anterior, humanizando el trabajo del hombre: Teoría de la burocracia (Max Weber 1864), Enfoque neo clasista(Drucker), Teoría estructuralista, Teoría del Comportamiento Organizacional y Teoría de Sistemas.

Chiavenato (2002) y Baggeni (2003) plantean que la Administración de Recursos Humanos (ARH), surge con el crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las tareas ocupacionales y lleva implícito concepciones de Psicología Industrial, Derecho de Trabajo, Ingeniería de Seguridad, Medicina del Trabajo, Ingeniería de Sistemas y Cibernética.

González (2002) refiere que la evolución de la función de personal a partir de dos criterios: «Por un lado la concepción subyacente que se tiene del empleado y, por otro, los sistemas predominantes en cada momento histórico de gestión empresarial. No cabe duda que ambos criterios están profundamente interrelacionados y que la forma de gestionar el factor humano en una organización depende, en gran medida, de cómo se concibe ese factor humano; del mismo modo que la concepción de dicho factor humano no puede separarse de los sistemas de gestión utilizados.

La expresión GRH está formada por elementos que se definen como la acción y efecto de administrar los recursos humanos. Diferentes autores han dado sus criterios al respecto. “La capacidad de aprender y adaptarse, es el fundamento de la creación de valor para las empresas y el talento de los trabajadores, al ser cada vez más decisivo como factor de innovación en las empresas” Infante (2009). “Es una actividad que necesita de la participación activa de todos los trabajadores de la empresa; su objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional” León Romero (2011).“La gestión de los recursos humanos no es más que un conjunto de actividades encaminadas a fomentar los objetivos de la

organización, influyendo principalmente en las personas como componente fundamental en el cumplimiento de las estrategias empresariales, en el logro de un conjunto de habilidades, condiciones de trabajo y aptitudes de las mismas” Baute Miyares (2012).

Los recursos humanos son el conjunto de obreros que posee una organización. Cualquier persona física que posea una vinculación a una organización, sector o economía, se considera un recurso humano. Desde la contratación hasta el despido, es tarea del departamento de recursos humanos este departamento se encarga de encontrar, seleccionar, reclutar y capacitar a las personas que solicitan un empleo, así como administrar las prestaciones o beneficios que se les otorgan (Coll Morales 2020)

Rasgos fundamentales de la actual Gestión de los Recursos Humanos

Los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el Siglo XXI, inmerso en el fenómeno de la globalización, según Cuesta Santos (2010) pueden resumirse así:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias, son requeridos por la actual GRH estratégica. 10
- La GRH y del Conocimiento, es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos, a su vez, de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- La formación como intangible suprema se expresará en las competencias alcanzadas en las personas, cuya gestión es la determinante principal de la GRH. La formación de los RH son una inversión y no un costo.
- La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia o multicompetencias) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.

- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico-científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo eficaz y eficiente en la gestión empresarial. Hay que lograr sistemas de RH.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
 - Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

Este autor considera que el departamento de Recursos Humanos es una parte vital de cualquier empresa, ya que su trabajo se desarrolla a la par de los cambios que se presenten y a la búsqueda de un crecimiento. La gestión de los Recursos Humanos en la empresa debe contar con el personal más apto y calificado, que sean bien remunerados, buscar la mayor cantidad de beneficios y establecer las funciones a fin de que cada miembro de la compañía realice su mejor trabajo en cumplimiento de los objetivos de la organización. Para hacer una buena gestión de recursos humanos es necesario también tener amplio conocimiento de la industria en la que se labora y contar con capacidad de liderazgo del personal a cargo.

1.1.1 Gestión de Recursos Humanos con un enfoque de competencias

El empleo del enfoque de recursos en la gestión en las organizaciones, ha permitido que el enfoque de competencias haya sufrido transformaciones en su desarrollo e implementación de la GRH. Esto está dado por el aporte a la teoría que se ha desarrollado sobre el enfoque de competencias que permiten una mejor identificación, evaluación y un diseño con un marcado carácter estratégico de la

gestión de los recursos humanos en un predominio en las competencias laborales. El surgimiento del enfoque de competencias se enmarca en países desarrollados motivado por las rápidas transformaciones técnicas, productivas y en el mercado (Mertens, 2002); esto agregado a la incapacidad de los sistemas para formar y capacitar a los profesionales necesarios para afrontar estos retos (López Camps, 2002), el enfoque surge como vía y método para mejorar el desempeño organizacional y mantener cuotas altas en la competitividad.

Dentro de la gestión integrada de los Recursos Humanos, la gestión por competencias se presenta como un gran marco de actuación que engloba los principales procesos y políticas de gestión de personal. Así pues, puede verse aplicada en las siguientes áreas:

Aplicación en las principales áreas

–Selección: obtenemos la identificación de perfiles ideales de los puestos para conseguir una mayor adecuación entre persona y puesto

-Formación y desarrollo: nos permite identificar las necesidades formativas ya sean individuales o grupales con ello conseguiremos desarrollar y mejorar las competencias para desempeñar exitosamente las funciones del puesto requerido.

–Planes de carrera y sucesión: tener identificadas las competencias de los empleados más talentosos nos facilitará la toma de decisiones en nuevos procesos.

-Política retributiva: de igual manera las competencias en este sentido son un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función al desempeño realizado, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de una evaluación del desempeño basada en criterios objetivos y medibles (García Dousat, 2009).

La existencia de un sistema de GRH basado en el enfoque de competencias laborales permite que se logren altos niveles de satisfacción, compromiso y congruencia entre lo que la organización necesita y lo que los individuos aportan. Posibilita además la ejecución efectiva de los procesos que forman parte de la GRH: Selección y Reclutamiento, Remuneración, Formación, Evaluación del Desempeño y Promoción, todas ellas armonizadas y alineadas a la estrategia de la organización.

Según Cabezas (2006), la gestión por competencias, aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- Identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La gerencia del desempeño sobre la base de objetivos cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La conciencia de los equipos de trabajo para que asuman la co-responsabilidad de su auto desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas
- La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos.
- La sustitución urgente de las descripciones del cargo como eje de la gestión de los recursos humanos.
- La evaluación del desempeño.
- La compensación justa con base en el aporte al valor agregado y la erradicación de la vieja.
- La eliminación de la costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.

La Gestión por competencias crece en el mundo empresarial, las empresas que gestionen en la actualidad correctamente sus recursos humanos podrán competir activamente en el mercado usando las competencias como principal ventaja competitiva. Siendo imprescindible la participación y el compromiso de la alta dirección y de cada uno de los colaboradores de una organización en la construcción de un modelo de Gestión por competencias para garantizar su éxito. La Gestión de los recursos humanos por competencias busca incrementar la contribución de cada colaborador a la generación de valor de la empresa, mediante acciones que permitan el logro de los objetivos que se definan en cada una de las áreas de la organización.

1.2. Gestión de competencias laborales. Conceptos y Tendencias Actuales.

La introducción del término competencias data de la década de los años 20 en los Estados Unidos en lo referente sobre todo a la capacitación, pero el auge en el

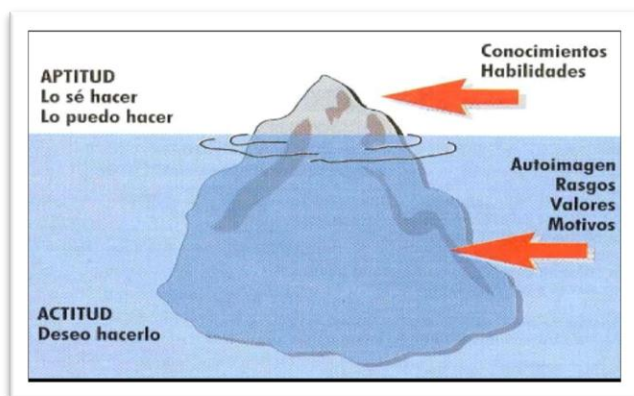
empleo del mismo se desplaza a los años 70 cuando el departamento de estado norteamericano lanzó un estudio para mejorar la siempre problemática selección de su personal en el extranjero. Es el psicólogo David McClelland, por aquel entonces profesor de Harvard considerado uno de los mayores expertos en motivación, el que se encarga de realizar un estudio tomando como variable fundamental el desempeño en el puesto de trabajo y haciendo especial énfasis en el colectivo de las personas consideradas excelentes; se trataba de discriminar qué características del sujeto a seleccionar o a incorporar podrían predecir el éxito en su puesto. Se esperaba obtener que el coeficiente intelectual, el expediente académico o incluso la experiencia profesional fueran buenos predictores, pero no fue así, se encontró una relación más estrecha con características intrínsecas en las personas. Los resultados se describen de la siguiente forma:

1. Se obtuvo una correlación positiva entre el desempeño en el puesto y tres características intrínsecas a la persona, en principio sorprendentes: “empatía transcultural”, “expectativas positivas a pesar de la provocación” y “rapidez en la comprensión de las redes de influencia”.
2. Por otro lado, se obtuvo una correlación negativa del mismo desempeño respecto a la puntuación del test de acceso, esto es, la obtenida en la batería de pruebas teóricas-prácticas que se utilizaba tradicionalmente.

Se había comprobado entonces que hacerlo bien en el puesto estaba más relacionado a las características propias de las personas: sus competencias, que aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios tradicionalmente utilizados como factores de selección, junto con la biografía y la experiencia profesional. Para ilustrar esto se suele utilizar la figura del iceberg, por el parecido con el perfil de éxito, cuya parte visible son los conocimientos y habilidades (fáciles de observar y medir), pero son sólo la parte emergente, de un gran todo compuesto fundamentalmente de actitudes que tienen que ver con cosas más intangibles como la autoimagen, los valores, los motivos (Figura 2).

Figura 2

Iceberg² de competencias



Nota. Arraiz José Ignacio (2000)

El concepto de competencias ha ido evolucionando con el paso de los años siguiendo la premisa de que la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos (Spencer, McClelland 1984) Con el transcurrir de los años han surgido numerosos conceptos notables como son Boyatzis (1982); Agudelo (1998); Prego (1998); Kochanski (1998); Bunk (1994); Gonzci (1996); Gallart (1996); Ducci (1997); Mertens; Miranda (2003); Zarifian (2008); Daziel (2008); Soltura Laseria (2009); Morales Cartaya (2006); Mateus Leonel (2017) y Torralbas Blázquez (2018). En el anexo 1 se muestra un resumen de dichos conceptos.

Las competencias están referidas, pues, a un desempeño exitoso en un oficio y por lo tanto integran el ser, el saber y el hacer en un contexto dado (figura 3).

Figura 3

Definiciones de las Competencias



² Gran masa de hielo que flota en el mar. Se hace alusión en este caso por su forma de pirámide.

Nota: OIT. CINTERFOR. Abril de 2006. Definiciones de competencia en las instituciones dedicadas a la formación y desarrollo de los recursos.

Podemos decir que las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede “interpretar lo que ve” añadiendo o desechando información respecto del candidato. Esto puede sumar o restar oportunidades al candidato.

Se considera entonces que una competencia está a mayor nivel que una habilidad, integra un sistema de componentes cognitivo (de habilidades, conocimientos, procedimientos), motivacional, cualidades, y comportamientos del individuo para desempeñar con éxito una actividad dada, en una relación sistémica en la cual estos componentes interactúan mutuamente de manera coordinada. De esta forma, poniendo en diálogo las diferentes propuestas presentadas, podría decirse que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión.

1.2.1. Características fundamentales de la Gestión de Competencias Laborales

El modelo tradicional de gestión de recursos humanos basado en el concepto de “puestos”, con términos más actuales en el concepto de “espacio organizativo” puede ser completado, a través del concepto competencias, en un modelo mucho más potente, incluso más humano. El concepto “Recursos Humano” se modeliza a través de la atracción del talento y la gestión de este. Las competencias son así el elemento integrador, el concepto, el lenguaje común, a través del cual se aplican las herramientas clásicas de gestión de recursos humanos y que inciden en la trayectoria de las personas en la organización (Moreno, 1999).

La mayoría de las empresas invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos y en el desarrollo de su recurso humano, por motivos que varían desde la inexistencia de políticas y estrategias de administración, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como recurso de la empresa que puede constituirse en una ventaja competitiva.

La gestión por competencias permite identificar las capacidades de los individuos para que ocupen diversos puestos de trabajo a través de un perfil cuantificable y

medible de manera objetiva. Su finalidad consiste en implementar un nuevo estilo de dirección para gestionar de una manera más integral y efectiva el manejo de personal y acorde con las líneas estratégicas de un negocio.

Las competencias con las que cada persona cuenta y que pone en práctica en su interacción cotidiana en su lugar de trabajo, así como el ambiente laboral en el que se desarrolla y la cultura organizacional prevaleciente en una empresa, ocupan un papel fundamental en la gestión del talento en las organizaciones.

Los estudiosos más relevantes de este tema mencionados por Vitor Pecanha (2020) llegaron a un consenso de que las principales características de la gestión por competencias son:

- **Transparencia:** Este modelo es considerado por muchos como el más transparente, pues cada empleado es consciente de las habilidades y capacidades que la empresa espera de él. Para lograr ese objetivo, es necesario evidenciar cuáles son las atribuciones de cada integrante del equipo, realizando una descripción completa de la función.
- **Justicia:** Otro elemento esencial del modelo de gestión por competencia es la justicia. Ella se relaciona a la evaluación justa de las competencias de cada colaborador. Según esta directriz, todas las aptitudes, habilidades y conocimientos deben ser analizados y considerados de la misma forma. Es por medio de la identificación de competencias, relacionadas al comportamiento de cada individuo, que el sector de recursos humanos de la empresa optimiza sus acciones.
- **Reconocimiento al mérito:** Cada vez más importante, este aspecto es esencial para este tipo de gestión, pues valora el mérito de cada trabajador, con base a los resultados de su trabajo. Y, para evaluar en cantidad y calidad las tareas y funciones desempeñadas, son empleadas herramientas específicas.

“La gestión por competencias se entiende como un proceso que optimiza, tanto a nivel individual como organizativo, la adecuación de las características personales (conocimientos, habilidades, experiencias, aptitudes, actitudes, valores, etc.) a la efectividad de su actuación profesional (Diego y Marimón, 1998).

La gestión de competencias comprende cuatro dimensiones, cada una de las cuales puede significar aplicaciones prácticas de esta:

Identificación de competencias: Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias necesarias para desempeñar una actividad con excelencia. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

Normalización de competencias: Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores e instituciones de educación. Con frecuencia, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización vinculado con una institución futura; así, la competencia identificada y descrita con un procedimiento común. Este procedimiento, creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar a un nivel específico (empresa, sector, país).

Formación basada en competencias: Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera una orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Certificación de competencias: Alude al reconocimiento formal sobre la competencia demostrada (por consiguiente, evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

Según el autor de esta investigación, cuando se habla de competencias profesionales o laborales se refiere a la capacidad y aptitudes de las personas de desarrollar sus habilidades y conocimientos en el entorno laboral. Lo que significa, que en el actual mercado laboral existe un amplio abanico de candidatos muy bien cualificados, la diferencia entre ellos radica en el modo y forma de aplicar estos conocimientos en sus tareas. Esto nos lleva a la conclusión, por ejemplo, que dos

candidatos con el mismo currículum pueden desarrollar sus habilidades de un modo más efectivo o menos dependiendo de sus competencias profesionales. De ahí, la importancia de descubrir cuáles son las competencias laborales de cada candidato y valorar la idoneidad de las mismas para el puesto de trabajo requerido mediante la gestión por competencias y a que es un proceso que hace posible organizar y estructurar los elementos y tareas de los puestos de una organización; además, da atención a los requisitos, responsabilidades, condiciones de trabajo y recompensas de sus colaboradores.

1.3 Análisis de enfoques y procedimientos de la Gestión por Competencias

Para el logro de los propósitos de la presente investigación se realizó una extensa revisión de los estudios de numerosos autores y se muestran en este epígrafe algunos de los estudios analizados de especialistas de reconocido prestigio en este campo en el ámbito internacional, así como el nacional y otros propuestos por especialistas e investigadores. La evaluación de las competencias profesionales de los empleados permite detectar y gestionar mejor los talentos y las habilidades de liderazgo de cada uno de ellos. La literatura actual acerca de procedimientos para determinar las competencias ocupacionales es amplia y se hace énfasis sobre los tres enfoques principales, desarrollándose experiencias concretas en la identificación de competencias. Los enfoques requeridos son:

- Enfoque Conductista.
- Enfoque Constructivista.
- Enfoque Funcional.

Estos diferentes enfoques describen los principios metodológicos para llegar a identificar competencias laborales, diferentes aplicaciones de las corrientes metodológicas y las bases a partir de las cuales se construye el currículum de formación y de capacitación con enfoque en competencia.

Entre las metodologías más utilizadas se encuentran el Análisis Funcional, el método Desarrollo de un Currículo (DACUM), así como sus variantes Desarrollo sistemático de currículum Instruccional (SCID) , y la sigla en inglés de Un Modelo (AMOD).

Enfoque conductista

Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores; a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad. Las definiciones conductistas sobre las competencias claves, se centran en la identificación de los factores de éxito en el desempeño de sus colaboradores, entendiendo como tales, conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo. (Spencer & McClelland, 1984). Este enfoque conductista se basa en un análisis ocupacional, metodología que trata de dar respuesta a los requerimientos de desempeño laboral a través de la identificación de comportamientos laborales comunes a una serie de tareas y ocupaciones.

Como una metodología de análisis ocupacional relativamente nuevo e innovador que permite determinar, de manera rápida y a un bajo costo, las tareas que deben realizar los trabajadores en un área ocupacional se emplea el DACUM y sus variantes el SCID y el AMOD.

EI DACUM

El DACUM (Desarrollo de un plan de estudios) es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación. Ha sido especialmente impulsado y desarrollado en el centro de Educación y Formación para el empleo de la Universidad del Estado de Ohio en Estados Unidos (Norton, 1997).

El trabajo con empleados expertos es el núcleo del procedimiento para poder llegar al mapa DACUM, que es una matriz de funciones y tareas que el trabajador debe ser capaz de realizar, complementado con la identificación de conocimientos y habilidades generales, importantes para su trabajo; con comportamientos sociales requeridos (actitud y trato); con el equipo, los materiales y herramientas que el trabajador ocupa, y con las tendencias y perspectivas del trabajo para el futuro inmediato

(CONOCER, 1999). Se define como un método rápido para efectuar a bajo costo el análisis

ocupacional, ya que en la técnica de trabajo en grupos emplea trabajadores experimentados en la ocupación bajo análisis.

SCID

El SCID es un análisis detallado de las tareas realizado con el fin de facilitar la identificación y realización de acciones de formación altamente relevantes a las necesidades de los trabajadores. Puede hacerse como una profundización del DACUM o a partir de procesos productivos especificados con base en otras metodologías (opinión de expertos o entrevistas con trabajadores, por ejemplo) que produzcan una ordenación de las tareas que componen un puesto de trabajo.

El SCID parte de la concepción de que para la evaluación del trabajador y para la elaboración de las guías didácticas es indispensable, pero no suficiente, tener formulados los criterios y evidencias de desempeño. Considera que, para garantizar el

desempeño observado, debe cumplirse un conjunto de factores inherentes al contenido de la tarea: conocimientos básicos necesarios para poder aprender, conocimientos necesarios para el desarrollo de la habilidad, cumplimiento de las normas de seguridad en el trabajo, actitudes y comportamientos que conducen al desempeño destacado del trabajador, decisiones que el trabajador tiene que tomar, la información precisada para tomar las decisiones, los errores que pueden ocurrir cuando la decisión se toma equivocadamente, y las herramientas, equipo, maquinaria y materiales (insumos) que intervienen en el trabajo.

AMOD

El AMOD se define como un modelo, de los tantos que existen, de la metodología DACUM, caracterizada por establecer una fuerte relación entre las competencias y subcompetencias definidas en el mapa DACUM, el proceso con el que se aprende y la evaluación del aprendizaje. Parte de los mismos principios básicos que el DACUM, de que son los trabajadores expertos quienes mejor pueden expresar las competencias requeridas en el trabajo o la función (Adams, 1995).

La diferencia con DACUM, y especialmente con SCID, radica en que el AMOD busca establecer una relación directa entre los elementos del currículo, expresados en la forma de un mapa DACUM, la secuencia de formación y la evaluación del

proceso de aprendizaje. Para lograr esto, pone mucho énfasis en la interacción entre los actos de auto evaluación por parte del capacitado y la evaluación del instructor/ supervisor (Adams, 1995). Algunas de sus ventajas y desventajas se muestran en la tabla 1.

Tabla 1

Ventajas y desventajas de las metodologías DACUM, AMOD Y SCID

Criterios	DACUM	AMOD	SCID
ventajas	Sometida a evaluación de pares, otras empresas y supervisores. El panel evalúa y recomienda modificaciones. Después de validar se publica	Respuesta rápida para administrar la formación y el aprendizaje Ayuda a estructurar y guiar	Bajo costo, integración y sinergia grupal Genera insumos, material de apoyo y guía didáctica
Desventajas	Se queda en el Curriculum, no hay normas de desempeño ni evaluación No hay referencia de saberes solo de requerimientos.	No define estándar de ejecución ni actitudes Genera poca información para guías didácticas de apoyo a competencias	Muy extenso Exceso de información Repetición de conocimientos y habilidades en varias tareas lo que afecta el plan de capacitación

Nota. Abraham Saied (2007) Issue blog

Enfoque Constructivista

Esta perspectiva conlleva la noción de competencia, que se sintetiza en las siguientes propiedades básicas: estar centrada en el desempeño, incorporar condiciones bajo las cuales ese desempeño es relevante, construir una unidad y ser un punto de convergencia y favorecer el desarrollo de niveles mayores de autonomía de los individuos. De las estrategias aportadas a la identificación de competencias destacan Formación en Alternancia y Pedagogía de la Disfunción. Su aplicación, si se cumple con la premisa básica de partir de lo que la gente sabe y del análisis del contenido del trabajo, así como de reconocer las especificidades del contexto, posibilita la emergencia de competencias

Enfoque Funcional

La base del enfoque funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o en un conjunto representativo de ellas, según se trate de la búsqueda de elementos de competencia para la configuración de normas de Competencia Laboral específicas para una determinada empresa o para un sistema de cobertura nacional . El análisis funcional es una metodología comparativa donde se analizan las diferentes relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras. La relación de la función constituye el principio de la selección de los datos relevantes. En este caso se buscan aquellos elementos de habilidades y conocimientos relevantes para la solución del problema y/o resultado, más allá de lo que ya está resuelto. (CONOCER; 1999).

Por otro lado, en la literatura especializada se pudo encontrar un grupo de autores que proponen procedimientos o metodologías para el trabajo en las organizaciones en torno a las competencias. Entre ellos Soltura Laseria (2008), Sánchez Rodríguez (2012), Núñez Cruz (2018), Torralbas Blázquez (2018), Nápoles Villa (2018) y Delgado Fernández (2022). En sus investigaciones se refleja como elemento común el enfoque de competencias, asimismo se evidencia en algunos el enfoque estratégico y otros el enfoque sistémico, mediante la integración del sistema de competencias de toda la organización, partiendo de los niveles organizacionales, de proceso hasta llegar al puesto de trabajo.

Para analizar los procedimientos encontrados, son definidos un grupo de siete variables que permite realizar una comparación entre los mismos. Para ello se establece como criterio, 1, cuando el procedimiento analizado posee la característica planteada y 0, cuando ocurre lo contrario. Los criterios tenidos en cuenta fueron:

- a) Ajuste al objetivo de la investigación
- b) Enfocado en el diseño de competencias
- c) Contextualizable
- d) Propone Técnicas y herramientas
- e) Abarca todas las Etapas: Identificación, Normalización, Formación, Certificación

f) Elaboración del Perfil de Competencias

g) Sistemática

De este modo se determina que procedimiento se encuentra en mayor correspondencia a los propósitos que persigue la investigación. En la siguiente tabla se muestran los resultados finales de la comparación desarrollada:

Tabla 2

Análisis de las metodologías para diseñar las competencias laborales

AUTORES	CRITERIOS							
	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	Suma
Soltura Laseria 2008	1	1	1	1	0	1	1	6
Sánchez Rodríguez 2012	1	1	1	1	1	1	1	7
Núñez Cruz, 2018	0	0	1	1	0	0	1	3
Nápoles Villa 2018	0	0	1	1	0	0	1	3
Torralbas Blázquez 2018	0	0	1	1	0	0	1	3
Delgado Fernández 2022	0	1	1	0	0	1	1	4

Después de realizado este análisis se pudo comprobar que todas tratan el tema de las competencias, aunque no todas son adaptables al objetivo de la investigación debido a los enfoques de dichos procedimientos a distintas ramas dentro de la propia gestión de competencias como son la gestión del emprendimiento, la reducción de riesgos, la idoneidad demostrada y la gestión de competencias directivas. Los procedimientos más afines con la investigación son Sánchez Rodríguez (2012) y Soltura Laseria (2008), pero esta última al tratar el tema de las competencias desde el punto de vista de la integración estratégica de las mismas en toda la organización realiza un procedimiento menos ajustable a la entidad objeto de estudio. Por lo que se pudo identificar que el procedimiento más apropiado para utilizar en el Telecentro Telecristal Holguín, para determinar las competencias laborales es el propuesto por Sánchez Rodríguez (2012), debido a su ajuste al objetivo de la investigación.

Según lo descrito por Quevedo Gallardo (2016), este procedimiento posee aspectos positivos, que son tomados también en consideración para la decisión de su aplicación, los mismos se muestran a continuación:

- Por la capacidad que posee de actuar en un complicado proceso de análisis y solución de un modo relativamente sencillo y transparente.
- Posee una secuencia lógica, una gran consistencia interna y contiene además los métodos y herramientas necesarias para cada una de las fases y etapas del proceso.
- Contribuirá al cumplimiento de la estrategia y objetivos de la entidad.
- Las acciones, consecuencias de su proceder, tienen una influencia significativa en los restantes subsistemas de gestión empresarial y su entorno.
- Asegura la evaluación sistemática sobre el proceso de desarrollo de competencias, propiciando la retroinformación necesaria para la mejora continua del sistema.
- Permite implementar un sistema para el desarrollo de competencias laborales sobre la base de la información que ofrecen los perfiles de competencias que sean elaborados.
- Permite la integración con los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño, los cuales actualmente en la institución presenta problemas por la inexistencia de los perfiles de competencias.
- Su aplicación lleva implícita la participación de los integrantes de la organización para la consecución de su objetivo.
- Se extiende dentro de la filosofía de la mejora continua con su desarrollo en espiral y no constituye un programa para solucionar un problema particular, es cíclico y cada ciclo se adapta a nuevos estados deseados más exigentes.

1.3.1 Procedimiento de Sánchez Rodríguez (2012)

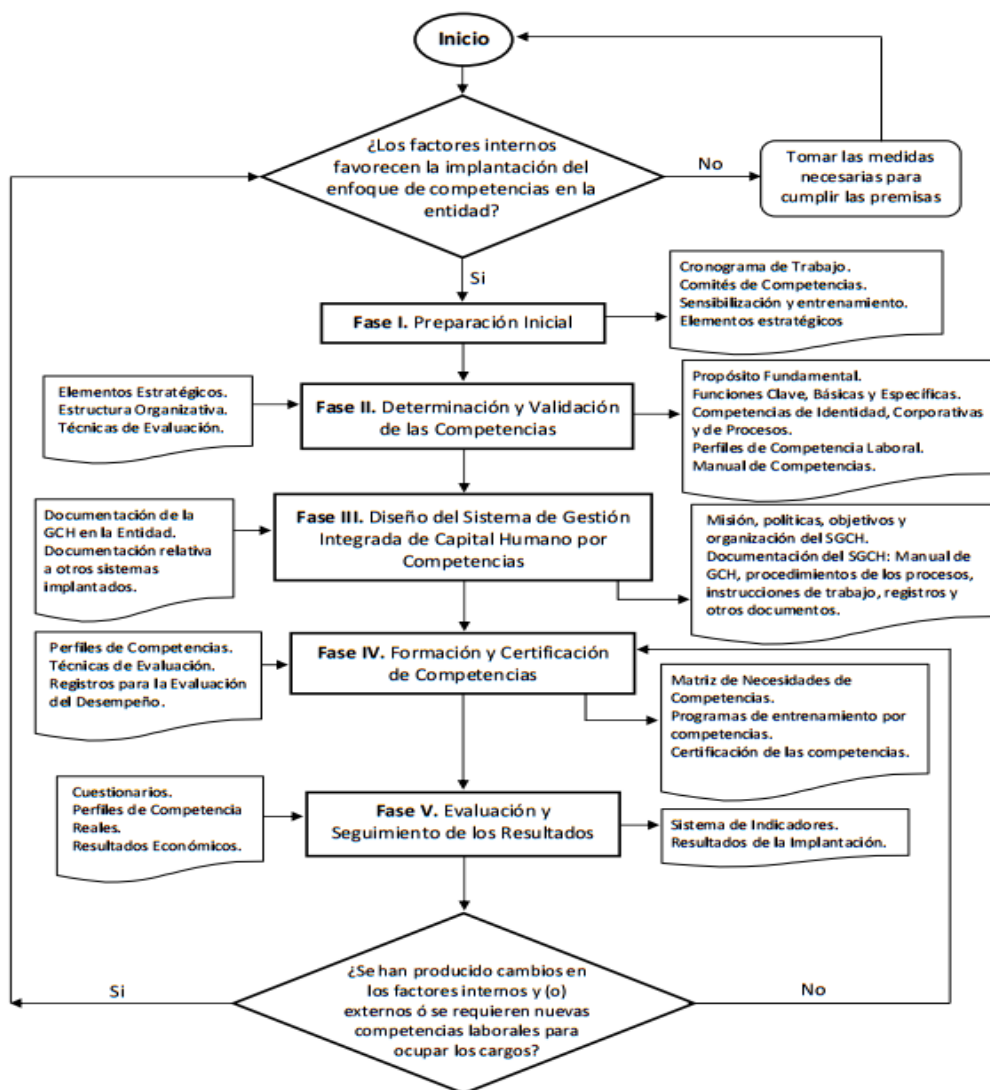
El propósito de la metodología de Sánchez Rodríguez (2012) es implantar un sistema para el desarrollo integrado de competencias laborales a partir del diseño de sus subsistemas componentes sobre la base de la información que ofrecen los perfiles de competencias elaboradas y su alineación con las estrategias empresariales.

El procedimiento general, mostrado en la Figura 3, está conformado por las fases siguientes:

- I. Preparación inicial
- II. Determinación y validación de las competencias
- III. Diseño del sistema de gestión integrada de capital humano por competencias
- IV. Formación y certificación de competencias
- V. Evaluación y seguimiento de los resultados

Figura 4.

Flujograma del Procedimiento Sánchez Rodríguez 2012



Nota: Sánchez Rodríguez (2012)

La fase I tiene como objetivo garantizar la fluidez y la calidad de las fases posteriores, logrando el proceso de involucramiento de todo el personal de la organización, la planificación de las actividades, el entrenamiento previo y la alineación de las competencias a la estrategia empresarial.

Posteriormente en la fase II se determinan las competencias a los diferentes niveles y se elabora los perfiles de competencias, que se convierten en el elemento integrador del sistema de GCH. La determinación de las competencias se realiza según la estructura de la entidad, Se realizará algunos cambios dentro de las etapas de esta fase para su mejor aplicación en la organización, debido a que solo se analiza un departamento se tendrán en cuenta las competencias organizacionales y las del proceso clave donde interviene dicho departamento, así como las competencias de cargo del mismo. En la etapa 1 donde se determinan las competencias de la identidad se aplicará el método Delphi donde los expertos listarán las competencias organizacionales, basándose en el análisis estratégico, con todos sus elementos (misión, visión, objetivos, objeto social), y el Consejo de Dirección las aprueban comprobando la alineación de estas con los elementos estratégicos. Después que los expertos relacionan todas las competencias se reduce el listado erradicando repeticiones y similitudes. Las competencias que resulten C_c (concordancia) $\geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Las competencias que obtengan valores $C_c < 60\%$ se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. Obteniéndose como resultado el listado de competencias organizacionales. Este método se utiliza para la confección de las restantes competencias. En la etapa 3.3 específicamente en la determinación del orden de importancia de las competencias definidas se utiliza el método de Kendall. Con este objetivo se le entregará a cada experto la tabla con el listado de competencias confeccionada por ellos, dándole valor uno al de mayor importancia y así sucesivamente. Se calcula el factor de concordancia (W) y si $W \geq 0,5$ La opinión de los expertos concuerda y es confiable.

En la fase III se rediseñan los procesos de GCH con base en el enfoque de competencias. Considerando esta información, los asesores y especialistas del área de recursos humanos configuran los procesos y actividades que conforman el

sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH), que serán integrados a través de los perfiles de competencias.

Seguidamente en la fase IV a partir de los perfiles de competencias determinados como modelos para cada cargo se construyen los perfiles reales que corresponden a cada trabajador evaluado, determinándose la brecha o necesidades de competencia al comparar ambos perfiles (real e ideal). De ahí se realiza certificación de competencias se trata de un proceso que reconoce formalmente, luego de una profunda evaluación, que un trabajador posee las competencias laborales requeridas para el eficaz desempeño de una ocupación, cargo o puesto de trabajo.

Por último en la fase V tendrá como objetivo evaluar los resultados del desarrollo de competencias laborales y realizar el seguimiento requerido al proceso de implantación de la tecnología. Esta fase requiere de acciones continuas y se desarrolla a lo largo de todo el proceso. Según las necesidades de la empresa y la problemática existente solo se va a llegar hasta la fase número dos y se va adecuar basándose en las características de la organización.

1.4 Estado actual de la gestión de recursos humanos en el Telecentro Telecristal, Holguín.

El telecentro Telecristal Holguín está orientado al cumplimiento de los Lineamientos de trabajo establecidos para la radio y la televisión cubana y concibe dentro de su diseño estratégico a la Gestión de los Recursos Humanos como elemento clave para el logro de su misión y visión. Dentro dichos objetivos estratégicos para el año actual se encuentra la necesidad de elevar las competencias de los trabajadores del sistema de la televisión holguinera a partir de un concepto más estratégico y dialéctico de la capacitación y la superación.

La realización del diagnóstico mediante las entrevistas y revisión de documentos permitió identificar debilidades que impiden el cumplimiento de este objetivo estratégico de la entidad que está siendo evaluado de Mal.

El uso de las tecnologías se ve limitado debido a la existencia de una sola computadora el departamento de Recursos Humanos y una sola impresora en toda el área administrativa. La mayor parte del trabajo del departamento se realiza manuscrito con técnicas y procedimientos antiguos lo cual dificulta el posterior uso de

las dichas informaciones en las tareas diarias del departamento ya que muchos documentos de importancia se archivan y se deterioran con el paso del tiempo y no se cuenta con copias de dicha información en formato digital debido a una avería donde se perdió una buena parte de la información del Telecentro. Todo esto conlleva a una desactualización en la información general de la entidad y al atraso en la aplicación de procedimientos orientados por la Dirección Provincial del Trabajo.

Se carece de un procedimiento documentado para gestionar las competencias laborales, imposibilitando el aprovechamiento de las potencialidades de los trabajadores y su influencia decisiva en la eficiencia y eficacia de la entidad. Al no contar con un procedimiento para la gestión de competencias es común que la necesidad de trabajadores para cubrir plazas se convierta en una razón de peso mayor a la hora de seleccionar el personal para desempeñar una función específica; dejando a un plano muchas veces irrelevante las destrezas y habilidades necesarias que debe poseer el aspirante. Tal situación dificulta un correcto diagnóstico de las necesidades de capacitación y lacera la evaluación del desempeño de los trabajadores basado en sus competencias. En tal sentido puede considerarse que las deficiencias derivadas de ese hecho, no solo atentan contra la calidad de la selección del personal que labora en la entidad, sino que afecta directamente al servicio que presta la misma.

CAPÍTULO II. DETERMINACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.APLICACION PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO DE SANCHEZ RODRIGUEZ (2012).

En este capítulo se muestra la tecnología para el desarrollo integrado de las competencias laborales propuesto por Sánchez Rodríguez (2012), después de haber realizado una amplia búsqueda bibliográfica en formato escrito y digital de varios procedimientos sobre el tema; también se desarrolla una breve caracterización de la organización y los resultados de la aplicación parcial del procedimiento para dar solución al problema profesional planteado en la investigación del cual se obtiene la definición de las competencias organizacionales, de procesos y de los cargos en el Departamento Informativo del Telecentro Telecristal Holguín.

2.1. Caracterización del Telecentro Telecristal Holguín.

Según testimonio de una fundadora las primeras señales de televisión producidas y transmitidas desde un estudio holguinero, salen al aire un 5 de diciembre de 1976. La fecha es recogida, así como el momento inaugural del medio televisivo en la provincia. Tendrían que pasar aproximadamente dos años de intenso trabajo, apoyados en especialistas de Santiago de Cuba y La Habana, antes de que se produjera el inicio de emisiones habituales. El 30 de septiembre de 1978 comienza la vida activa del telecentro con una programación discretamente diseñada sobre la base de sus posibilidades humanas y tecnológicas, a través de la señal del canal 5: Tele Rebelde. En 1980 la programación amplió sus proyecciones formales y temáticas con el fortalecimiento del trabajo informativo, que descansaba en un reducido cuerpo de reporteros y camarógrafos cinematográficos. A partir del 25 de marzo de 1982, las emisiones diarias del Noticiero Nacional de Televisión abren un pequeño espacio en pantalla la imagen de las locutoras holguineras encargadas de ofrecer las principales informaciones del territorio. Desde enero de 1983 hasta abril de 1986, el estudio formó parte de Tele Rebelde, sistema nacional integrado además por la estación de Santiago de Cuba, las corresponsalías provinciales y dirigido por los estudios centrales en La Habana. El 16 de abril de 1986 los estudios holguineros de televisión se identifican con el nombre de Telecristal. El telecentro perteneció

hasta el 20 de junio del actual año 2022 al ICRT3 donde según el Decreto-Ley No 41 publicado en la Gaceta Oficial quedo disuelto para ser sustituido por el Instituto de Información y Comunicación Social

La Información financiera al cierre del año 2021, se contó con un presupuesto aprobado de 21,825,870.00 y se ejecutaron 21,819,218.10 para un 99,96%. En todo lo concerniente a los diferentes impuestos, tasas y contribuciones, la Unidad Presupuestada de Telecristal pagó obligaciones con el presupuesto por un importe de 1,951,742.05 de un plan de 2,168,169.63 pesos lo que representa un 90%. El cuanto a materia primas y materiales de un plan de 218,163.00 pesos, se ejecutaron 213,960.06 para un 98.1%.

El epígrafe de combustible se le planificó 83,604.00 pesos ejecutándose 82,067.67 pesos, lo que representa un 98.2%. La electricidad se le planificó 488,700.00 pesos y cerró con 488,295.08 pesos para un 99.9%. Telecristal se encuentra ubicado en la calle Aricochea /Libertad y Antonio Maceo en el corazón de la urbe holguinera. Cuenta con dos telecentros municipales Moavisión y Gibaravisión de donde se realizan reportajes y programas que tributan al telecentro provincial.

Elementos esenciales de la planeación estratégica

Misión: Reflejar la identidad holguinera en el universo analógico y digital con productos audiovisuales atractivos de diferentes géneros conformes con los principios que rigen la sociedad cubana. Somos el Telecentro de la provincia de Holguín y nos encargamos de dar a conocer el acontecer territorial y divulgar la actualidad nacional e internacional en la región con productos audiovisuales de calidad por sus valores estéticos, éticos, patrióticos y culturales. Para ello contamos con especialistas de gran experiencia y profesionalidad, con el fin de satisfacer las necesidades informativas, educativas y recreativas de las partes interesadas.

Visión: Pretendemos consolidarnos como mejor telecentro del sistema de la Televisión Cubana y principal promotor de identidad regional logrando niveles óptimos de calidad, eficacia y eficiencia comunicativa en nuestras realizaciones televisivas.

Valoración de la misión y la visión.

3 Instituto Cubano de Radio y Televisión

Para lograr la alineación de los elementos estratégicos de la entidad y sus áreas funcionales, los objetivos y las competencias, comenzamos por revisar y actualizar dichos elementos. Los asesores y varios miembros del consejo de dirección llevaron a cabo esta tarea. La misión se encuentra redactada de forma muy extensa incumpliendo uno de los principios básicos de la redacción de las mismas, una redacción clara y sencilla fácil de recordar para empleados y clientes mientras la visión no contaba con un espacio de tiempo para asegurar que se concreten las metas planteadas. Los mismos quedaron redactados de la forma siguiente:

Misión propuesta: Reflejar la identidad holguinera en el universo analógico y digital con productos audiovisuales atractivos de diferentes géneros conformes con los principios que rigen la sociedad cubana a través de la producción y transmisión de contenidos de la más alta calidad.

Visión propuesta: Ser un multimedio líder en la referencia audiovisual de la identidad holguinera consolidándonos como mejor telecentro del sistema de la Televisión

Cubana para el 2023, siendo el principal promotor de identidad regional logrando niveles óptimos de calidad, eficacia y eficiencia comunicativa en nuestras realizaciones televisivas.

Objeto social

El telecentro Telecristal tiene como principales objetivos el de informar, recrear, educar y divulgar el quehacer diario de los holguineros, así como contribuir a fomentar valores acordes a los principios que rigen nuestra sociedad socialista.

Objetivos estratégicos

1. Perfeccionar el funcionamiento del Sistema de la Televisión Holguinera con mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de su misión.
2. Elevar las competencias de los trabajadores del Sistema de la Televisión Holguinera a partir de un concepto más estratégico y dialéctico de la capacitación y la superación
3. Garantizar una propuesta de contenidos más intencionada, diversa y competitiva que eleve la satisfacción de los diferentes segmentos de audiencias y afiance el liderazgo comunicacional de la televisión holguinera.

4. Lograr niveles crecientes de participación ciudadana en el Sistema de la Televisión Holguinera que fortalezcan su vocación de servicio público.
5. Implementar diseños de producción que respondan a las necesidades de la programación y articulen las capacidades propias con otros actores de la realización sonora y audiovisual.
6. Alcanzar índices superiores de eficacia en del Sistema de la Televisión Holguinera en el espacio público digital.
7. Fortalecer la aplicación de la ciencia, la tecnología y la innovación en todos los ámbitos de la gestión del Sistema de la Televisión Holguinera.

Caracterización de la fuerza de trabajo

En lo referente a la composición de la fuerza de trabajo, el canal de televisión tiene una plantilla aprobada de 168 plazas, de ellas cubiertas un total de 150 trabajadores, representando esto el 89.28%.

En la categoría ocupacional los artistas constituyen el mayor por ciento de la plantilla con un 44%, aspecto favorable ya que el objetivo del telecentro está vinculado directamente a la prestación del servicio televisivo a la población. Está compuesto además por 38 técnicos (25%), 16 obreros (11%), 15 técnicos artísticos (10%) y 7 técnicos de servicios (5%). Asimismo, se encuentran los ejecutivos, administrativos y dirigentes con un total de 4(3%), 2(1%) y 1(1%) respectivamente.

Según la composición por sexo 92 (61,33 %) son hombres y 58 mujeres (38,66 %).

Según el grado de escolaridad 90 trabajadores son universitarios (62%) de los cuales 12 poseen el título de Master en Ciencias resultando de gran importancia para la entidad debido a que las actividades que allí se realizan llevan un arduo trabajo intelectual sostenido. EL resto de los trabajadores 24 son bachiller (17%), 29 técnico medio (20%), 6 de noveno grado (4%) (Anexo 2).

Regulaciones legales y políticas

Para la implementación de la Gestión de Competencias con todos los procesos vinculados a la misma se necesita una base legal para proceder de acuerdo a las características e intereses del entorno laboral y profesional. En Cuba existe ya una amplia referencia jurídica para la aplicación del enfoque de Gestión por Competencias. La entidad se basa en la aplicación de la Ley 116/2013, Código del

Trabajo, el Decreto 326/2014, Reglamento del Código del Trabajo, así como la aplicación de la familia de normas ISO 30 400 donde se detallan las principales directrices de la Gestión de Recursos Humanos. Tienen especial significación las normas ISO 9001:2015 donde en su capítulo 7.2 abordan el tema de las competencias laborales, al analizar la entidad se detecta que no tienen en cuenta estas normas para el trabajo en la misma.

Impacto Ambiental

Dadas las condiciones de la entidad, al ser un telecentro televisivo no produce prácticamente daños significativos al medio ambiente. La generación de papel de oficina como desechos es el mayor contaminante puesto que casi toda la información que se genera y se distribuye en la entidad es en formato impreso y escrito. Debido a la importancia de evitar la tala de árboles ya que constituyen un recurso natural que cada vez más se agota en el planeta, es de vital interés fomentar el uso de las nuevas tecnologías que permitan el uso racional del material de oficina, simplificando su uso solo en cuestiones altamente necesarias.

Procesos del Telecentro

Los procesos necesarios que hace referencia la norma NC ISO 9001: 2015 incluyen los procesos para las actividades de la dirección, la provisión de recursos, la realización del producto, la medición, el análisis y la mejora. La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través del mapa de procesos, que es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión teniendo en cuenta la agrupación de dichos procesos en estratégicos, operativos y de apoyo.

Para el cumplimiento de los objetivos del telecentro, los procesos se encuentran clasificados, su representación gráfica se refleja en el mapa de proceso de la entidad (Anexo 3). Se propuso un nuevo mapa de procesos teniendo en cuenta las principales actividades y procesos de la entidad. A continuación, se muestran las modificaciones realizadas y se caracterizan algunos de estos procesos:

Procesos Estratégicos

- Gestión de la Dirección: Este proceso se encarga de dirigir las operaciones, supervisar la marcha de los servicios y producciones televisivas y se mantiene al

tanto de su comportamiento; toma las decisiones que resulten oportunas en función de la solución de dificultades presentadas.

- **Gestión de la Calidad:** Se encarga de garantizar la calidad en el servicio que llega al cliente, así como de los procesos internos del telecentro.
- **Gestión de Recursos Humano:** Se encarga de las actividades encaminadas a fomentar los objetivos de la organización, influyendo principalmente en las personas como componente fundamental.

Procesos Claves

- Gestión de contenido
- Producción
- Transmisión

Procesos de apoyo

- Servicio Interno
- Transporte
- Contable y financiero

Procesos transversales

- Gestión ambiental
- Medición, análisis y mejora

Se agregan la gestión ambiental y el análisis, medición y mejora de todos los procesos de la entidad como un proceso transversal para el mejoramiento continuo de los mismos. El mapa de procesos propuesto aparece en el anexo 4, el cual a consideración del autor refleja de forma específica los procesos de la entidad y las relaciones entre los mismos.

2.2. Aplicación parcial del procedimiento para el diseño de las competencias laborales en el Departamento Informativo del Telecentro Telecristal Holguín.

Este epígrafe tiene como objetivo fundamental dar cumplimiento al objetivo General de la investigación, aplicando de forma parcial la metodología de Sánchez Rodríguez (2012) para la identificación y diseño de las competencias laborales en el departamento Informativo del Telecentro Telecristal Holguín.

Fase I. Preparación inicial Esta fase tiene como objetivo garantizar la fluidez y la calidad de las fases posteriores, logrando el proceso de involucramiento de todo el personal, la planificación de las actividades, el entrenamiento previo y la alineación de las competencias a la estrategia empresarial.

Etapa 1: Planeamiento

Su objetivo consiste en la programación detallada de las actividades a desarrollar durante las distintas fases y etapas del procedimiento, estableciendo las fechas de cumplimiento, participantes, recursos necesarios y responsables. Se realizó una capacitación a los participantes en el tema de la gestión por competencias y se expuso el procedimiento a emplear, demostrándose los beneficios para el mejoramiento de los resultados de la organización, con el objetivo de comprometer a la alta dirección de la entidad y a los trabajadores. Para lograr los objetivos del estudio y lograr el desarrollo eficiente de la metodología se elaboró el cronograma de trabajo (tabla 3)

Tabla 3

Cronograma de trabajo para la determinación de las competencias laborales.

No	ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABLE
1	Determinación de las competencias Organizacionales	7-13/septiembre/2022	Comité de Expertos
2	Determinación de las competencias del proceso	13-18/septiembre/2022	Comité de Expertos
3	Diseño de los cargos por competencias laborales	18-24/septiembre/2022	Comité de Expertos

Etapa 2: Creación del Comité de Competencias

En la entidad se encontraba conformado un comité de expertos integrado por un representante asignado por la dirección y el sindicato respectivamente y 3 más seleccionados en la asamblea de trabajadores. Con el objetivo de aumentar la calidad y la eficacia del estudio a realizar se decidió designar dos miembros más para un total de 7 integrantes en el comité. Estos se reflejan en la tabla 4.

Tabla 4*Integrantes del Comité de Expertos*

INTEGRANTES DEL COMITÉ DE EXPERTOS	CARGO	ASIGNADO POR
María Domínguez Leyva	Especialista en Gestión de Recursos humanos	Dirección
Luis Ernesto Proenza Castello	Ingeniero a cargo de los Sistemas de emisora de teledifusión masiva	Sindicato
Nora Martínez Pérez	Asesora de programas de televisión	Asamblea de trabajadores
Vladimir Marrero Aguilera	Periodista	Asamblea de trabajadores
Americo Cuello Cuello	Dependiente de Almacén	Asamblea de trabajadores
Armando López García	Asesor de programación	Asamblea de trabajadores
Yoannis Romero Batista	Especialista en Gestión de Recursos humanos	Asamblea de trabajadores

Etapas 3: Sensibilización y entrenamiento inicial

Para lograr la sensibilización con la investigación se realizaron acciones informativas y encuentros con directivos de la organización. Este comité de competencia fue sometido a cursos de capacitación que tenían como objetivo específico la familiarización de los integrantes con el tema, para posteriormente ser sometidos a un entrenamiento más profundo sobre los procedimientos documentados, teniéndose en cuenta las metodologías a utilizar para la determinación de las competencias (técnicas de trabajo en grupo, recopilación de información y de consenso), aparejado a esto se logró la necesaria sensibilización y el comprometimiento del equipo de trabajo con la labor a desempeñar.

Etapas 4: Orientación Estratégica

Telecristal tiene definida la planeación estratégica para el período 2022-2026 que también se encuentra recogido en el Plan de desarrollo, en la misma se define la misión, visión, objetivos y valores de la organización. En esta se incluye el

diagnóstico estratégico, a partir del análisis de los factores internos y externos, los escenarios, los objetivos y criterios de medida acorde a las áreas de resultados claves, así como las estrategias sobre las cuales se deben trabajar en la organización. A partir de la última revisión de la planeación estratégica realizada por la alta dirección, revisaron y actualizaron los elementos estratégicos más importantes. La autora de esta investigación realizó una valoración de la misión y visión de la organización y con las recomendaciones propuestas se formularon una nueva misión y visión para la entidad.

Fase II. Determinación y validación de las competencias

En esta fase se determinan las competencias a los diferentes niveles y la elaboración de los perfiles de competencias. La determinación de las competencias se realiza según la estructura de la entidad: competencias organizacionales, del proceso donde interviene el departamento a analizar y de los cargos del mismo.

Definición del propósito fundamental

Se comenzó el análisis funcional, a través del trabajo en grupo, teniendo en cuenta los elementos estratégicos ya revisados y los aspectos teóricos tratados en el capítulo anterior, se llegó al consenso para definir el **propósito fundamental** como: “Garantizar un servicio televisivo de calidad a la población orientado a informar de forma profesional sobre la actualidad holguinera, nacional e internacional”

Etapas 1: Identificación de las competencias de la organización.

Para identificar estas competencias se utilizaron varias técnicas, entre ellas, la tormenta de ideas, cuestionarios, entrevistas y revisión de documentos sobre la base de la actividad grupal e individual de cada miembro del equipo de expertos. En la determinación de las competencias organizacionales se empleó el método Delphi, como método de expertos. Primeramente, se realizó la primera ronda aplicando un cuestionario (Leyva Henríquez 2014) a los expertos (Anexo 5) para que los mismos listaran las competencias que consideraran distintivas de Telecristal, y a partir de los resultados y el trabajo en equipo quedó estandarizado de la forma siguiente:

1. Orientación a la calidad
2. Capacidad para la solución de problemas
3. Capacidad para el trabajo en equipo

4. Integridad
5. Orientación al servicio al cliente
6. Capacidad de comunicación
7. Capacidad de adaptación a los cambios del entorno
8. Capacidad para el desarrollo creativo o pensamiento innovador.

Con el listado inicial se procedió a la realización de la segunda ronda, para lo cual se aplicó un segundo cuestionario (Anexo 6), con el cual se valora si las competencias listadas son distintivas o no para la organización. El procesamiento de la ronda a través del método Delphi, se expone en la tabla 5. De la aplicación de la segunda ronda las competencias con un coeficiente de concordancia menor de 60% no son consideradas distintivas y se desechan del estudio.

Tabla 5

Resultados de la ronda dos del método Delphi

Competencias Organizacionales	Expertos							Cc%
	1	2	3	4	5	6	7	
Orientación a la calidad		X	X	X	X			57,14
Capacidad para la solución de problemas	X	X					X	42,81
Capacidad para el trabajo en equipo	X	X	X	X	X	X	X	100
Integridad	X	X	X		X	X	X	85,71
Orientación del servicio al cliente	X	X	X	X	X		X	85,71
Capacidad de comunicación	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad de adaptación a los cambios del entorno.	X	X	X	X				57,14
Capacidad para el desarrollo creativo o pensamiento innovador	X		X	X	X		X	71,48

A partir de los resultados de la 2da ronda, quedaron definidas las competencias organizacionales siguientes:

1. Capacidad para el trabajo en equipo
2. Integridad
3. Orientación al servicio al cliente
4. Capacidad de comunicación
5. Capacidad para el desarrollo creativo o pensamiento innovador.

Etapa 2: Determinación de las competencias de procesos

Para la definición de las competencias de procesos, se realizó el mapa funcional (anexo 7) partiendo de la función clave correspondiente a cada área, siguiendo el mismo procedimiento utilizado para la determinación de las competencias organizacionales se listaron estas competencias, erradicando repeticiones y calculando el coeficiente de concordancia de los expertos.

Función Clave del área: Proveer y gestionar la información necesaria para el desarrollo de las actividades televisivas.

Mediante el mismo modelo de encuesta aplicado para las competencias organizacionales (anexo 5 y 6) se realizaron las rondas correspondientes del método Delphi y se calculó el coeficiente de concordancia de los expertos para determinar las competencias del proceso que se muestran en la tabla 6.

Tabla 6

Resultados de la aplicación del método Delphi en el proceso Gestión del Contenido.

Competencias del proceso Gestión de Contenido	Expertos							Cc %
	1	2	3	4	5	6	7	
Habilidades Comunicativas.	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad para obtener información.	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad para el Aprendizaje Continuo.		X		X			X	42,85
Orientación a la gestión del conocimiento..		X	X	X	X	X	X	85,71
Capacidad de organización.	X			X		X	X	57,14
Habilidad para integrar y dar sentido a la información.	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad para el Trabajo intelectual Sostenido.	X	X		X	X			57,14

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el método Delphi quedaron definidas las siguientes competencias del proceso Gestión de Contenido:

1. Habilidades Comunicativas
2. Capacidad para obtener información
3. Orientación a la gestión del conocimiento

4. Habilidad para integrar y dar sentido a la información.

Etapa 3. Determinación de las competencias de los cargos

Para determinar estas competencias se comenzó definiendo las funciones que deben ejecutar los trabajadores del Departamento Informativo. En esta etapa se diseñaron todos los cargos para este departamento que pertenece al proceso de Gestión de Contenido. Para el desarrollo de las etapas posteriores es mostrado el análisis realizado para dos cargos de dicho departamento, los que a consideración del comité de expertos son los de mayor interés. (Tabla 7)

Tabla 7

Perfiles de cargos de mayor interés

Área: Departamento Informativo	
Perfiles de Cargo	Jefe del Departamento Informativo
	Periodista

a) Identificación de las funciones básicas y específicas

Para cada uno de los cargos se analizaron las funciones que aparecen en los calificadores de cargos afines con la organización.

En el caso de las funciones del cargo **Periodista** se definen las funciones específicas siguientes:

1. Informar en correspondencia con la política editorial del medio.
2. Participar activamente en la confección y ejecución de la política editorial de su medio.
3. Proponer temas y participar en proyectos para coberturas especiales y elaborar los contenidos periodísticos asociados a estos.
4. Producir contenidos periodísticos en diferentes formatos, incluidos multimediales, de acuerdo con el perfil editorial del medio, utilizando las herramientas que garanticen oportunamente y con calidad la comunicación del mensaje.
5. Contactar, consultar y contrastar fuentes informativas personales y documentales necesarias para el desempeño del trabajo.
6. Revisar, reelaborar y corregir materiales periodísticos.
7. Dialogar con los públicos en las diferentes plataformas del medio.

8. Participar en la producción, edición digital y actualización de contenidos de audios, videos y Sitios Web.

9. Crear y mantener perfiles en redes sociales

En el caso de las funciones del cargo **Jefe del Departamento Informativo** se definen las funciones específicas siguientes:

1. Aprobar y proponer a la dirección del Telecentro, las estrategias y necesidades de la programación, así como el planeamiento a corto, mediano y largo plazo.
2. Encargar los proyectos de espacios necesarios al esquema de programación del Telecentro.
3. Determinar los horarios y normas de trabajo en el área de programación.
4. Autorizar las adecuaciones en los planes temáticos semanales y mensuales.
5. Tomar cuanta medida sea necesaria a fin de garantizar un mejor funcionamiento en el área que dirige.
6. Aprobar los planes temáticos periódicos para los espacios informativos del Telecentro de acuerdo a las prioridades sentadas por el Sistema Informativo de la nación y el político del territorio
7. Aprobar la política editorial de los programas del Telecentro.
8. Aprobar la carta de estilo y el manual de redacción de los espacios asignados a su dirección.
9. Administrar los recursos financieros, materiales y fuerza de trabajo y decidir la ejecución, explotación y el control del presupuesto y los medios asignados a su dirección.
10. Aprobar la composición y acreditación de las coberturas informativas en su territorio
11. Aprobar y aplicar los reglamentos internos que rigen en el trabajo de su área.
12. Evalúa y aprueba los trabajos informativos, decidiendo su aplicación.
13. Otorgar estimulación moral y material a los profesionales y trabajadores de la dirección informativa.
14. Representar al Telecentro de ser asignado por el director general, ante las instituciones y organizaciones del territorio para los trabajos de la información.

b) Realización de la entrevista de eventos conductuales

Se realizaron entrevistas con directivos, expertos y trabajadores con excelentes resultados y conocimientos de los cargos analizados, con el objetivo de recolectar información que sirviera de base para llevar a cabo los pasos siguientes. También, se empleó la observación directa la cual contribuyó a obtener información para el diseño de los cargos.

c) Definición de las competencias de los cargos

El comité de expertos se reunió para depurar, agrupar y describir las competencias siguiendo el método de expertos Delphi a partir de toda la información obtenida. Para ello se siguieron los pasos siguientes:

- **Compilar las descripciones de los cargos:** Se realizó un análisis de cada uno de los cargos y se agruparon los datos generales del cargo, función genérica o misión del cargo, responsabilidades, principales funciones, formación y cualidades humanas obtenidas mediante documentos y entrevistas con los integrantes del departamento de Recursos Humanos.
- **Determinación de las competencias:** En este paso el comité de expertos determinó las competencias requeridas para cada cargo, a través de la aplicación del cuestionario (Anexo 8) que toma como base el modelo genérico de competencias laborales elaborado por Sánchez Rodríguez (2012), para determinar los elementos relativos a las habilidades, actitudes y cualidades personales, así como las competencias del cargo listadas por los expertos en la entidad. Los expertos tuvieron en cuenta además los listados de competencias de la organización y de procesos ya determinadas.
- **Determinación de la concordancia:** Mediante el método Delphi se calculó la concordancia de los expertos (anexo 9 y 10) (con valores de Cc mayores que 60 %) con las competencias seleccionadas en el paso anterior, quedando conformados de esta forma los perfiles para cada cargo, incluyendo las competencias laborales. Se tomaron como ejemplo dos de los cargos del departamento, el cargo de Periodista y el cargo Jefe del Departamento Informativo a los que se le determinaron las competencias siguientes:

Cargo de Periodista:

1. Inmediatez y precisión

2. Conocimientos multidisciplinarios
3. Amplia capacidad discursiva
4. Dominio de la actualidad mundial
5. Establecer relaciones
6. Habilidad para el manejo del flujo de trabajo y trabajar en equipo de forma eficiente.
7. Capacidad en el manejo estratégico de proyectos comunicacionales
8. Capacidad para Aplicar el pensamiento crítico e innovador en sus tareas diarias
9. Búsqueda de información
10. Meticulosidad
11. Manejo de herramientas tecnológica
12. Amplia capacidad de investigación y análisis

Cargo (Jefe del departamento Informativo):

1. Análisis de problemas
2. Identificación de problemas y soluciones
3. Toma de decisiones
4. Desarrollo de personas
5. Visión de futuro
6. Asertividad y uso del poder
7. Capacidad de organización.
8. Liderazgo
9. Planeación
10. Escucha
11. Dominio de la actualidad mundial.
12. Habilidad para el manejo del flujo de trabajo y trabajar en equipo de forma eficiente.
13. Capacidad en el manejo estratégico de proyectos comunicacionales
14. Confianza en sí mismo
15. Orientación a la obtención de resultados
16. Manejo avanzado de las TIC's

- **Determinación del orden de importancia:** A cada experto se le entregó el perfil de competencia correspondiente a cada cargo para ordenarlas según el nivel de importancia concedido por este, acordando dar valor uno al de mayor importancia y así sucesivamente. Al finalizar se comprobó en cada caso la concordancia entre los expertos siendo en ambos casos el coeficiente W de Kendall mayor a 0,5. En el Anexo 11 y 12 se pueden observar los resultados al terminar este paso siguiendo el análisis de los cargos escogidos como ejemplo.
- **Determinación de las pautas de comportamiento:** Para la determinación de las pautas de comportamiento se utilizó el perfil genérico, contextualizando estas formulaciones de acuerdo a las características específicas de cada cargo, constituyendo los elementos dentro de las “Habilidades, actitudes y cualidades personales”. Entre las competencias que formaron parte de los perfiles de cada cargo también se incluyeron la “Educación”, “Formación” y “Experiencia en el trabajo”. Los expertos, a partir del consenso, seleccionaron las competencias del perfil genérico que requerían los cargos. A partir de este resultado el comité de competencias determinó el nivel requerido de las competencias incluidas en el perfil de cada cargo, conformando así los perfiles de competencias. En el anexo 13 se muestra el perfil de competencias laborales para el cargo “Periodista” y en el anexo 14 el del “Jefe del Departamento Informativo”

d) Validación de las competencias

Con el objetivo de validar las competencias determinadas en la investigación se presentaron las competencias organizacionales, del proceso y de cargos a los directivos y expertos que participaron en la determinación de las mismas, para que de esta manera las validaran y en caso de ser necesario, expresaran las modificaciones que estimaran necesarias, de esta forma se logró el involucramiento de la alta dirección, y se verificó que las competencias determinadas eran las deseadas. Finalmente se realiza una parte importante del manual de competencias de la entidad, estableciendo las competencias organizacionales, del proceso gestión del contenido y los perfiles de los cargos pertenecientes a dicho proceso.

VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES

Esta investigación posee un valor económico a mediano y corto plazo debido principalmente que, mediante la gestión por competencias, los trabajadores contratados tendrán un alto nivel competitivo, lo que contribuye a un aumento de la eficiencia y la productividad del trabajo, lográndose un uso más eficiente del presupuesto anual de la unidad y encaminándola a un mejor desempeño en la prestación de servicios. En el ámbito Social se logra mayores motivaciones hacia el trabajo e incrementos de los niveles de satisfacción de los clientes externos al cubrir más sus expectativas creadas. Luego de evaluar los resultados obtenidos en la organización con la investigación, se puede plantear que la misma puede reportar los impactos siguientes:

- Mejorar los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos estratégicos para lograr la eficiencia en la entidad.

- Se realizó un aporte significativo para la confección del manual de competencias de la organización, siendo este clave para desarrollar la gestión de capital humano.

CONCLUSIONES

Con la realización de esta investigación se cumplieron los objetivos propuestos inicialmente orientados al diseño de las competencias organizacionales, del proceso Gestión del contenido y de los cargos del departamento informativo y se arribó a las conclusiones siguientes:

1. El estudio bibliográfico realizado para la construcción del marco teórico – práctico referencial de la investigación confirma la existencia de una amplia base conceptual acerca de la gestión de las competencias laborales. Se evidenció la importancia que tiene el análisis de las competencias laborales para mejorar el desempeño de cada proceso de la organización.
2. Se caracterizó el Telecentro Telecristal de la provincia de Holguín, donde se determinó que el proceso Gestión del Contenido constituye uno de los procesos claves de la organización y se comprobó la necesidad de la determinación de las competencias del mismo.
3. Se aplicó parcialmente el procedimiento de Sánchez Rodríguez (2012), donde se identificaron las competencias a los diferentes niveles, comenzando por las organizacionales, del proceso clave Gestión del Contenido y los cargos que se encuentran en este proceso, realizando los perfiles de cargo del departamento Informativo.
4. Se contribuyó al perfeccionamiento de la gestión de capital humano en el Telecentro Telecristal de la provincia de Holguín, lográndose un aporte significativo al diseño del Manual de competencias laborales.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado se formularon las siguientes recomendaciones:

1. Divulgar a través de los canales de comunicación establecidos en el telecentro los resultados a todos los trabajadores en el área donde se realizó el estudio.
2. La organización deberá continuar la aplicación del procedimiento en aras de diseñar las competencias para los restantes procesos y sus cargos.
3. Trabajar por parte de la organización para lograr la integración de las competencias laborales a los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo, y evaluación del desempeño.

BIBLIOGRAFIA

- Agudelo Mejía, S. (1993). *Certificación Ocupacional: manual didáctico*. OIT, Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, ISBN 9290880457.
- Alcalá, A., Goómez, D., & Santana, N. (2013). *Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano*. UNIVERSIDAD EAN]. BOGOTÁ, D.C.
- Alles, M. (2004). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Garnica, Buenos aires, Argentina.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias* Garnica, Buenos Aires, Argentina, ISBN-10:950-641-474-2.
- Armenteros, A. M. C. (2007). *La ciencia, tecnología e innovación: una fuerza de transformación social en pos del desarrollo humano sostenible*. La Habana: ISJAE.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager. A Model for Effective Performance*. . New York: JohnWiley and Sons.
- Briceño, M. d. I. Á. (2009). La innovación como accionante del Emprendimineto en las Organizaciones. *Revista EAN, No 66. Medellín Colombia. Pp. 85-98*.
- Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. *Revista CEDEFOP Nº1*.
- Cabezas, E. (2006). *Distintos sistemas formativos en la Gestión por Competencias Laborales*.
- Cardona, P., & Chinchilla, N. (1998). "Intrategia. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo", *Harvard Deusto Business Review*, julioagosto, págs. 36-41.
- Castells, P., & Pasola, J. V. . (1997). *Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión*. Barcelona, Edicions Universitat Politècnica de Catalunya.
- CECM. (2014). *De la modificación del Decreto 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Decreto No. 326. Ciudad de La Habana, Cuba. .*
- Clark, A. a. (1985). *Types of innovation*. Recuperado 26 junio 2018, de: https://www.researchgate.net/figure/Types-of-innovation-Abernathy-andClark-1985_fig1_220042122.
- Consejo de normalizacion y certificacion de competencia laboral de Mexico, CONOCER (1999)
- Cuesta Santos, A. (2001). *Gestión de competencias y compensación laboral*. .
- Cuesta Santos, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Ed Academia, 2da corregida y ampliada. La Habana. Cuba.
- Chávez Hernández, N. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. Pensamiento & Gestión, núm. 33,pp. 140-161 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.
- Chaviano Pérez, P. L. (2010). *Diseño de los Perfiles de Competencias para puestos de trabajo en la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara* [Tesis de Diploma Universidad Central "Marta Abreu"]. Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

- Chaviano Pérez, P. L. (2015.). Diseño de los perfiles de competencias para puestos de trabajo en la empresa LABIOFAM Villa Clara. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
- Delgado Martínez, D. J. (2000). Modelos de gestión por competencias. Caracas. En: [//www.gestiondelconocimiento.com/](http://www.gestiondelconocimiento.com/).
- Decreto-Ley No 41(2022) De la modificación y disolución de ICRT.
- Diego, P., & Marimon, F. (1998). Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en gestión por competencias. *Capital Humano, No.108, Año XI, Madrid, España.*
- Ducci, M. A. (1997). "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional", . *Cinterfor/OIT, Montevideo, Uruguay.*
- Freeman. (1971). The role of small firms in innovation in the UK since 1945. Botton committee. Research report 6, HMSO. Londres.
- Coll Morales ,Francisco (marzo 2020) Economipedia.com
- García Dousat, Y. (2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?. Revista trimestral.
- García, I. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. *Revista Omnia, 16(3), 19–36.*
- Goleman, D. (2005). La inteligencia emocional. por qué es mucho más que el coeficiente intelectual. Ed. 25 . Buenos Aires, Argentina.
- Guidance, N. (2004). DTI Department of Trade and Industry. Publications available from The Stationery Office Ltd. London Recuperado mayo 2018, de [https://www.thenbs.com/PublicationIndex/](https://www.thenbs.com/PublicationIndex/documents?Pub=DTI) documents?Pub=DTI.
- Hammet, G. P., C. K. . (1995). Compitiendo por el futuro. Estrategia comercial para crear los mercados del mañana. Madrid: Editorial Ariel, S.A.
- Le Boterf, G. (1998). La ingeniería de las competencias, París, D'organisation.
- Leal, M., & Cefalá, Y. (2003). Estrategias de crecimiento empresarial aplicadas por hipermercados. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG) ,Vol 8, N 24. Maracaibo, Venezuela. Pp. 607-621. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de http://www.redalyc.org/pdf/290/29002406.pdf.*
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de competencias.* Editorial Gestión 2000. Barcelona. 45 pp.
- Leyva Henríquez , Y. (2015). Diseño de las competencias organizacionales, de procesos y cargos en la Universidad de Holguín oscar Lucero Moya. Holguín, Cuba Universidad Oscar Lucero Moya.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist.*
- Mertens, L. (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional.* Madrid. OEI.
- Mitrani, A., Suárez de Puga, I., & Dalziel, M. (1992). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. España, ISBN: 84-234-1082-X
- Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba.
- Morales Medina, A. (2010). Elaboración de las descripciones de puestos del departamento de asuntos regulatorios, basados en competencias laborales,

- en una empresa farmacéutica. Maestría en administración industrial y empresas de servicios, Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Nieves Julbe, A. F. (2010). Procedimiento para implantar el Ambiente de Control a través de Procesos Claves del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Cuba.
- Núñez Cruz, C. R. (2018). Gestión de la idoneidad de los trabajadores en entidades del Sector Estatal de la Construcción. Caso unidad empresarial de base asfalto, Holguín. Universidad de Holguín, Holguín.
- Páez, I. (2006). Competencias para el liderazgo gerencial, Journal Sotavento de la facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia, Vol. 1, pp. 78 - 97.
- Páez Luna, D. L. (2011). *¿Competencia vs Competencia Laboral? .*
- Palomo, M. (2010). Gestión por competencias y talento. Madrid: ESIC.
- Pavón, J., & Hidalgo, A. (1997). Gestión e innovación. Un enfoque estratégico. Madrid.
- Perez Lopez, J. A. (1998). Liderazgo y Etica e la Dirección de Empresas, Deusto, Bilbao.
- Quevedo Gayardo,(2016) Gestion de Competencias en el area de Ventas de la Sucrusal Caracol,Holguin
- Sagi-Vela Grande, L. (2004). Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. ESIC Editorial.
- Sánchez Rodríguez, A. (2007). Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras. Aplicación en la provincia Holguín. Monografía. Centro de Información Científico – Técnica "Benito Juárez". Universidad de Holguín.
- Sánchez Rodríguez, A. (2012). *Capital humano, relaciones laborales y gestión por competencias en el proceso de cambio empresarial en Cuba: de 1989 a 2011* Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Departamento de Economía Aplicada, Universidad de Valladolid.
- Sanz, M. D., Martínez, E., & Pernas, E. (2010). Innovación con TIC y cambio sostenible. Un proyecto de investigación colaborativa. Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado, 14(1), 319–337.
- Schumpeter, J. A. (1942). Capitalism, Socialism and Democracy. London and New York. Recuperado 25 mayo 2018 de: <http://cnqzu.com/library/Economics/marxian%20economics/Schumpeter,%20JoesephCapitalism,%20Socialism%20and%20Democracy.pdf>.
- Schumpeter, J. A. (1978). Teoría del desenvolvimiento económico: Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico. Verlag Dunker y Humboldt, Múnich. México. P. 254. Recuperado 27 mayo 2018 de: <https://www.coursehero.com/file/p17753l/Schumpeter-J-A-197Teor%C3%ADa-deldesenvolvimiento-econ%C3%B3mico-Unainvestigaci%C3%B3n/>.
- Soltura Laseria, A. (2009). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización.
- Sosa, M. J., & Valverde, J. (2014). Centros educativos e-competentes en el modelo 1:1. el papel del equipo directivo, la coordinación TIC y el clima organizativo. Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado, 18(3), 41–62.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: Wiley.

Spencer y McClelland(1999) .Cinterfor/OIT.

Torralbas Blázquez, A. L. (2018). *Tecnología para la gestión del emprendimiento como competencia del capital humano* Universidad de Holguín

Vanderlinde, R., Dexter, S., & Van Braak, J. (2012). School-based ICT policy plans in primary education: elements, typologies and underlying processes. *British Journal of Educational Technology*, 43(3), 505–519.

Vitor Pecanha (2020) Blog INstamaths. <https://www.coursehero.com>

Zayas Agüero, A. (2002). *Metodología sobre la selección del personal*.

ANEXOS

Anexo 1: Conceptos de competencias según varios autores.

AUTOR	AÑO	CONCEPTUALIZACIÓN DE COMPETENCIAS
Según(Agudelo,	1998)	Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.
Según Boyatzis,R	1982	Las competencias son características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.
Bunk(2):	1994	Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.
Ducci(3):	1997	La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo
Gallart(4):	1997	Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica [...] no provienen de la aplicación de un currículum [...] sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.
Gonzci (5):	1996	Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.
Mertens(7):	1996	Aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado

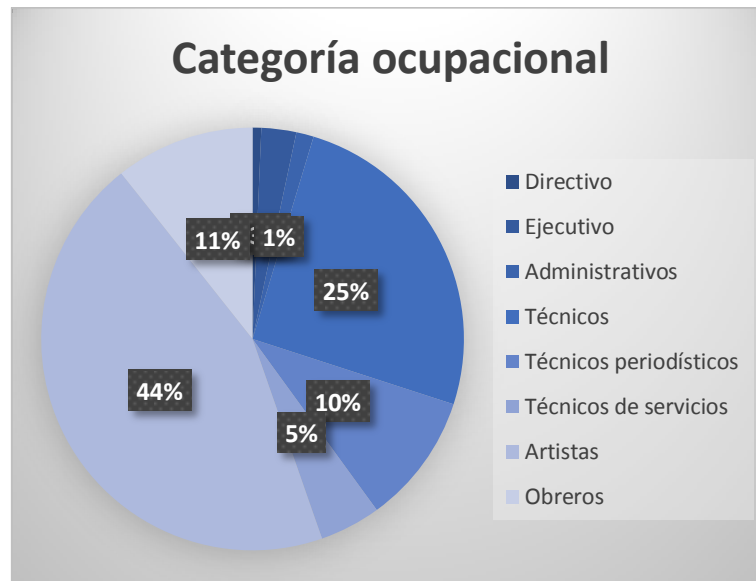
Anexo 1: Conceptos de competencias según varios autores (continuación).

AUTOR	AÑO	CONCEPTUALIZACIÓN DE COMPETENCIAS
Miranda (9):	2003	De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.
Prego (10):	1998	aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica".
Kochanski (11)	1998	Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.
Zarifian	2008	Entiendo por competencia, el tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel del individuo, como de un grupo, ante una situación profesional".
Daziel	2008	Conjunto de destrezas y habilidades, conocimientos y características conductuales y otros atributos, los cuales combinados, frente a una situación de trabajo, posibilitan un desempeño superior

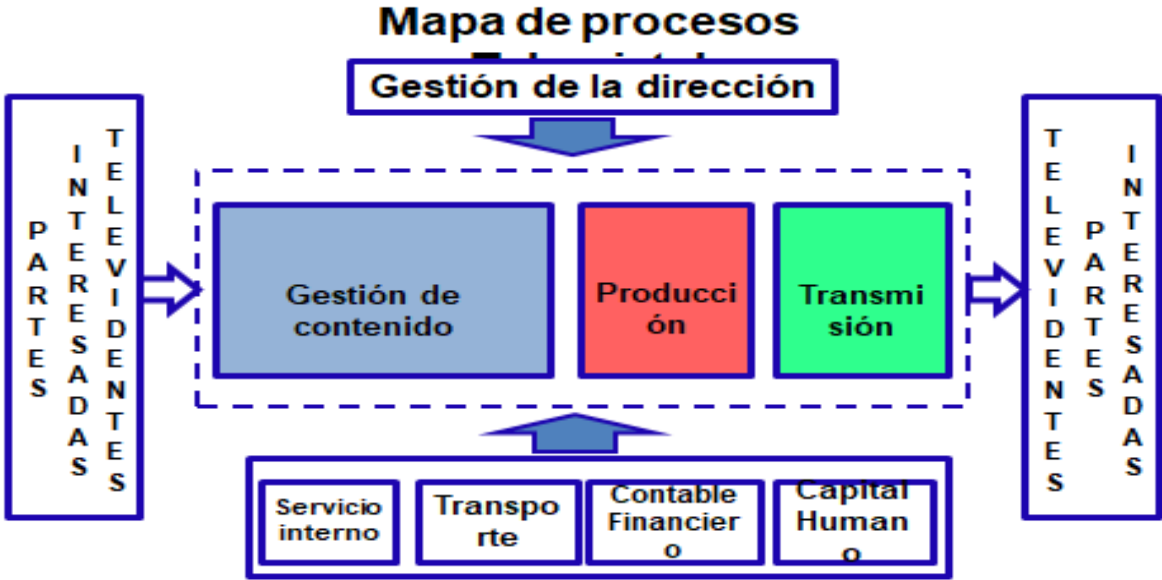
Anexo 1: Conceptos de competencias según varios autores (continuación).

AUTOR	AÑO	CONCEPTUALIZACIÓN DE COMPETENCIAS
Soltura Laseria	2009	Aquellas competencias que pone en vigor un individuo en ejercicio de una actividad laboral en cumplimiento de una misión y responsabilidades específicas, entendidas como constructos que expresan la capacidad de un individuo para utilizar de forma sinérgica conocimientos, habilidades, características físicas y personales, sentimientos, motivaciones y valores que le permiten alcanzar un desempeño superior a él y a la organización.
Morales Cartaya, Mateus, Leonel	2006 2017	Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios, donde en este caso tiene como requerimiento esencial que sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.
Torralbas Blázquez	2018	El capital humano emprendedor con el deseo de hacer su trabajo de la mejor manera para sentirse realizado, impulsa la toma de decisiones emprendedoras (realización); tiene la capacidad suficiente para desarrollar el proceso visionario que le permite pensar en el futuro y predecirlo, lo que se traduce en pensar antes de hacer como proceso fundamental en cualquier acción humana para posteriormente organizar, implementar y controlar (gestión), pero a la vez es capaz de influir sobre las personas de su entorno para lograr liderar el grupo con que trabaja para el logro de las metas (negociación) y convencido de que su creatividad e iniciativa han transformado sus conocimientos para producir algo nuevo que le proporcionará un mayor valor a los procesos, bienes o servicios que su organización brinda al entorno (innovación).el emprendimiento como competencia tiene la autonomía suficiente para existir por sí solo, independiente de otros fenómenos, pero en unidad estable con las dimensiones que la componen, esta competencia es compleja, transgresora y multifactorial.

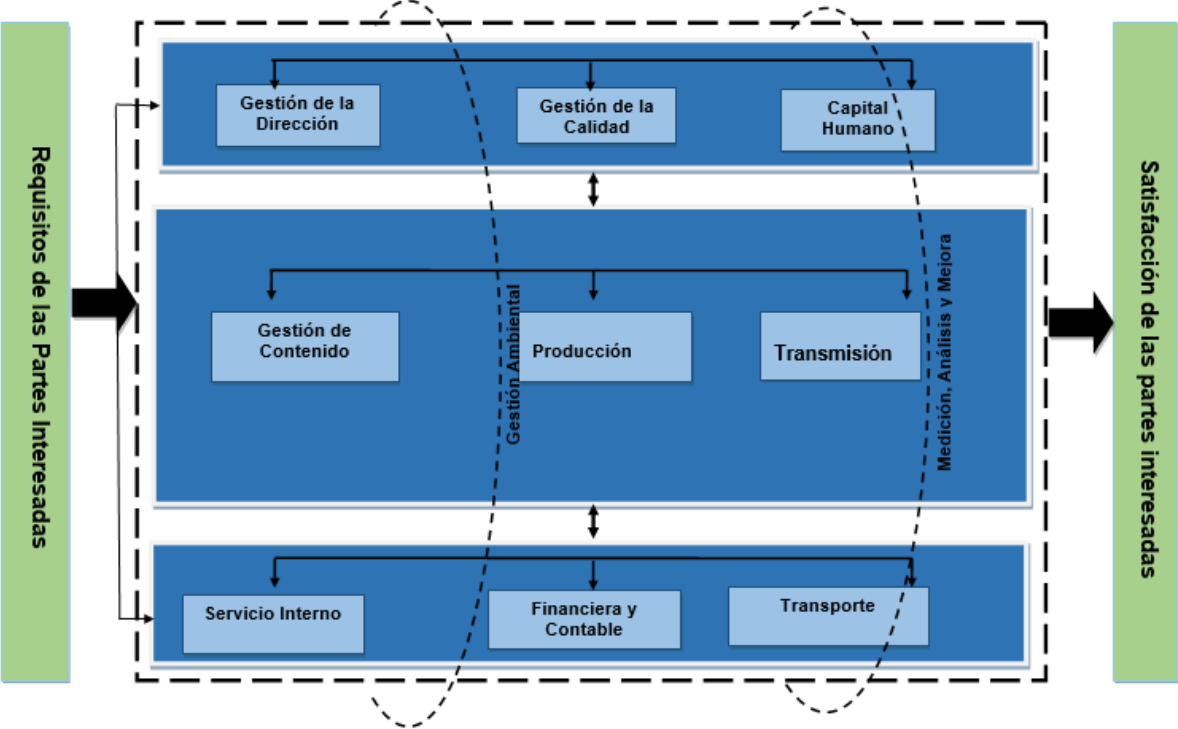
Anexo 2. Composición de la fuerza de trabajo



Anexo 3. Mapa de procesos existente en la entidad



Anexo 4. Mapa de Procesos Diseñado



Anexo 5: Cuestionario para la determinación de las competencias organizacionales y de los procesos. Ronda 1 del método Delphi.

Estimado experto: El telecentro Telecristal Holguín se encuentra trabajando en el diseño de las competencias de la organización, donde usted juega un papel fundamental para la determinación de las mismas. De esta manera se le solicita, que teniendo en cuenta la orientación estratégica de la organización, liste aquellas competencias que distinguen a Telecristal:

No	Competencias organizacionales
1	
2	
3	
4	
5	

Gracias

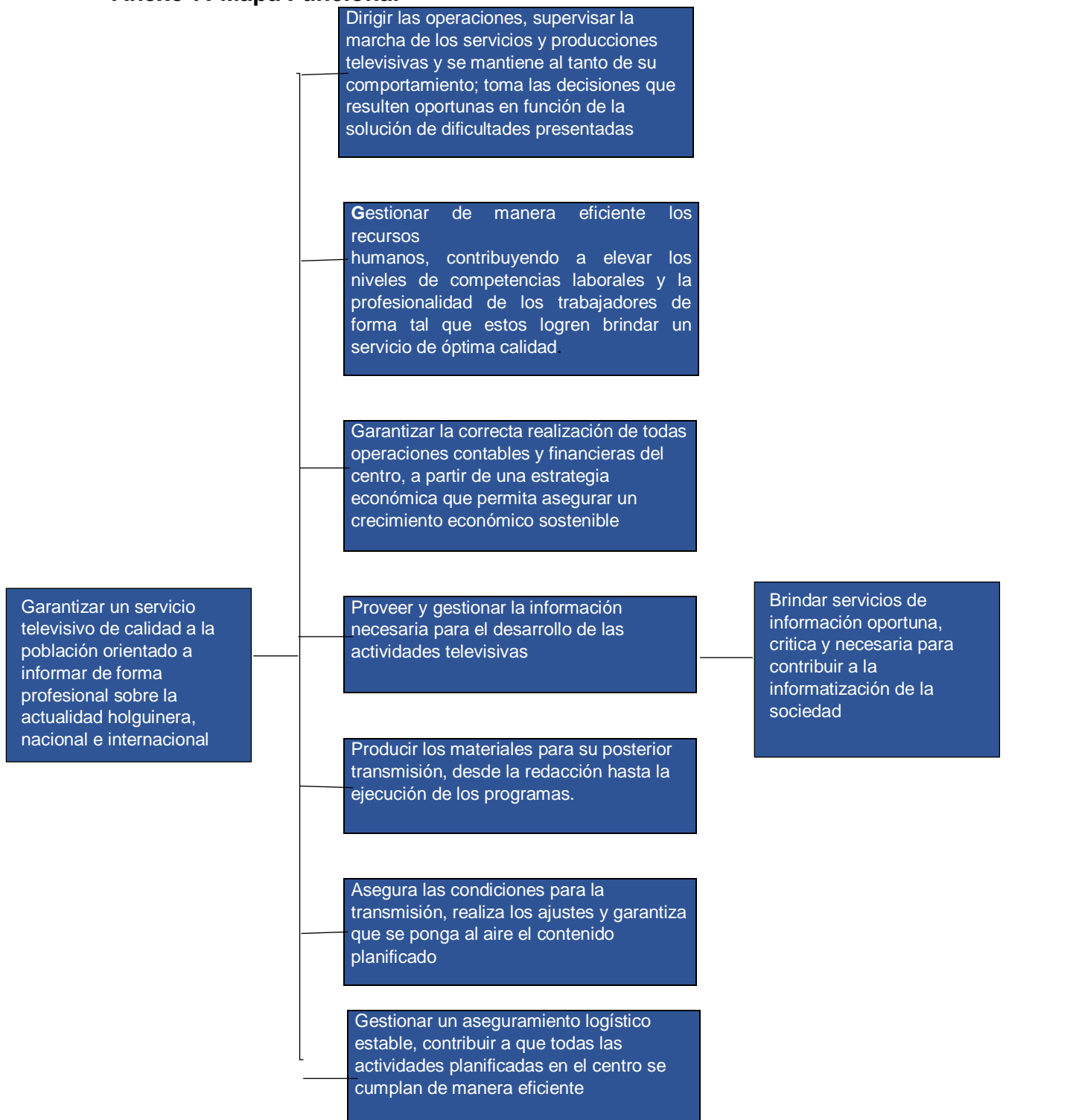
Anexo 6: Cuestionario para la determinación de las competencias organizacionales. Ronda 2 del método Delphi.)

Estimado experto: Teniendo en cuenta los resultados del cuestionario anteriormente aplicado se destacaron las siguientes competencias organizacionales, para saber si es consensuada la opinión marque con una x las q usted considere q son distintivas de Telecrystal.

Competencias organizacionales	Si	No

Gracias

Anexo 7: Mapa Funcional



PROPOSITO FUNDAMENTAL

FUNCIONES CLAVES

FUNCIONES BASICAS

Anexo 8. Cuestionario para la determinación de las competencias de los cargos

Estimado(a) experto (a): El Telecentro Telecristal Holguín se encuentra trabajando en el diseño de los perfiles de cargo por competencias en la organización donde usted juega un papel fundamental. Para ello debe seleccionar con una X aquellas competencias que considere sean requeridas y en el nivel que se corresponda con el cargo que se analiza: Periodista. Tenga en cuenta los criterios de clasificación siguiente:

No	Competencias	Si	No
1	Analizar los problemas existentes donde investigue las causas y establezca prioridades de solución para llegar a conclusiones lógicas de forma oportuna.		
2	Identificar los problemas que surjan y saber darle una solución eficaz.		
3	Sentirse seguro, auto controlado y responsable de sus actos defendiendo puntos de vista y criterios propios aunque vayan en contra de algún estado de opinión.		
4	Buscar e identificar nuevas alternativas de solución radicales en contraposición con los esquemas tradicionales.		
5	Poseer el Binomio rapidez-veracidad donde la inmediatez de la información del mundo es contada de forma verídica		
6	Demostrar capacidad y agudeza para elegir la solución más adecuada en cada situación crítica o problema al que se enfrenta.		
7	Es capaz de llevar a cabo simultáneamente una amplia gama de funciones y tareas disímiles, sin perder la orientación estratégica y el orden de prioridades..		
8	Poseer contextura física que le permite una óptima discriminación auditiva, táctil y visual, percibiendo con rapidez todos los cambios o movimientos que se producen en el entorno de su puesto de trabajo..		
9	Ser capaz de identificar las características individuales y grupales de los miembros de su equipo de trabajo.		
10	Ser capaz de reconocer oportunamente la necesidad del cambio ante situaciones problemática		
11	Ser capaz de visualizar con objetividad las tendencias futuras del entorno y orientar su conducta en función de adoptar decisiones correctas en el presente.		
12	Capacidad de escribir, tomar fotografías, editar videos, hace entrevistas, dirigir documentales		

Anexo 8. Cuestionario para la determinación de las competencias de los cargos (continuación)

No	Competencias	Si	No
13	Ser capaz de decir en cada momento a las personas lo que hay que hacer, usando el poder que le otorga su cargo para conseguir buenos resultados.		
14	administrar y crear contenido con destreza.		
15	Utilizar eficazmente herramientas para el control de los recursos y objetivos organizacionales.		
16	Establecer eficazmente un orden apropiado a partir de una distribución y ubicación óptima en tiempo y espacio de la Ejecución de las tareas y los recursos, medios y herramientas necesarios para ello.		
17	Ser capaz de reunir, conducir, definir estilos conductuales y normas de comportamiento, a partir de su ejemplo individual ocupando un lugar significativo dentro del grupo.		
18	Mostrar capacidad para proyectar el desarrollo de la organización realizando planes, trazando objetivos y estrategias que permitan alcanzar un desempeño exitoso en el presente sobre la base de metas futuras..		
19	A partir del conocimiento de las capacidades y experiencias de sus subordinados elegir al más competente y distribuye eficazmente funciones y tareas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales..		
20	Ser capaz de recibir, procesar, sintetizar y traducir óptimamente los mensajes comunicativos emitidos, manteniendo una atención continua sobre el emisor		
21	Conocimiento de la actualidad y dominio de información precisa de lo que sucede en el mundo.		
22	Producir un efecto positivo sobre los demás, modificando sus ideas y conductas con el fin de que sigan un plan o línea de acción		
23	Poseer la capacidad de ponerse en el lugar del otro		
24	Es capaz de emitir mensajes que en todo momento resultan claros, útiles, objetivos y oportunos.		

Anexo 8. Cuestionario para la determinación de las competencias de los cargos (continuación)

No	Competencias	Si	No
25	Ser capaz de crear o mantener relaciones interpersonales exitosas con las personas que son, o que algún día pueden ser, útiles para alcanzar los objetivos propuestos.		
26	Ser capaz de resolver conflictos eficazmente logrando el favorecimiento de ambas partes a partir de la negociación		
27	Contribuir al desarrollo del trabajo en grupo y mostrar una disposición para orientar su trabajo en función de las necesidades y los objetivos del colectivo.		
28	Aplicar estrategias basadas en una visión en común, establecer acuerdos, ser organizado, dividir su carga de trabajo para ser lo más eficiente posible		
29	Ser capaz de adaptarse rápidamente al grupo aceptando y compartiendo normas y tareas grupales para el logro de objetivos..		
30	Ser capaz de escuchar empáticamente y percibir los pensamientos, estados de opinión y asuntos expresados o no por las personas del equipo realizando acciones que indican la consideración por sus sentimientos y necesidades..		
31	capacidad para estructurar proyectos		
32	Capacidad para desarrollar sus propios conceptos y tener un criterio, fundamentado en conocimiento, que le permita valorar la calidad de un contenido o tomar decisiones.		
33	Mostrar control, resistencia y capacidad de trabajo duro		
34	Mantenerse trabajando eficazmente en situaciones de decepción y (o) rechazo		
35	Poseer seguridad personal y confianza en sus capacidades que le permiten elegir el enfoque adecuado para una tarea y llevarla a cabo.		
36	Ser capaz de adaptarse y de trabajar en una amplia variedad de situaciones.		
37	Mostrarse firme y tenaz en cada uno de sus actos manifestando su compromiso en el cumplimiento de las tareas y objetivos.		
38	Mantenerse en todo momento firme y estable su carácter bajo presión y en situaciones de máximo estrés		

Anexo 8. Cuestionario para la determinación de las competencias de los cargos (continuación)

No	Competencias	Si	No
39	Ser capaz de captar, asimilar y reproducir nuevos conocimientos que le faciliten y mejoren su desempeño		
40	Tener una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo.		
41	Mostrar una disposición positiva para realizar sus actividades y alcanzar sus propósitos, emprendiendo acciones, y creando oportunidades para lograr la mejora de su desempeño y el de la organización.		
42	Esforzarse por descubrir y resolver las necesidades de los demás		
43	Demostrar su esfuerzo por trabajar bien y alcanzar estándares de excelencia		
44	Demostrar capacidad para organizar eficientemente su agenda de actividades, estableciendo prioridades de actuación.		
45	Realizar un esfuerzo por obtener más información, mostrando un deseo de conocer más sobre las cosas y las personas.		
46	Ser capaz de realizar exitosamente las actividades que requieran de un gran nivel de detalle y cuidado		
47	Utilización eficiente de recursos tecnológicos (TIC's) y el conocimiento de las tendencias que rodean al sector		
48	Capacidad para investigar, analizar y contrastar realidades, bajo una mirada objetiva y compleja que incluya además interpretaciones claras sobre diversos fenómenos y procesos sociales.		

Gracias

Anexo 9: Procesamiento del cuestionario para la determinación de las competencias del cargo Periodista. Método Delphi.

COMPETENCIAS	Expertos							Cc %
	1	2	3	4	5	6	7	
Análisis de problemas	X				X			28,57
Identificación de problemas y soluciones	X		X				X	42,85
Independencia				X	X			28,57
Creatividad e innovación		X	X	X			X	57,14
Inmediatez y precisión	X	X	X	X	X	X	X	100
Toma de decisiones			X			X		28,57
Simultaneidad de tareas y polivalencia.	X				X		X	42,85
Capacidad perceptiva y motriz	X	X	X					42,85
Desarrollo de personas		X		X			X	42,85
Promoción de cambios	X	X	X				X	57,14
Visión de futuro					X	X	X	42,85
Conocimientos multidisciplinario	X	X	X	X	X	X	X	100
Asertividad y uso del poder.	X							14,28
Amplia capacidad discursiva	X	X	X		X	X	X	87,56
Capacidad de control.		X				X		28,57
Capacidad de organización.			X	X		X	X	57,14
Liderazgo	X		X			X		42,85
Planeación		X	X					28,57
Delegación			X			X		28,57
Escucha	X		X		X		X	57,14
Dominio de la actualidad mundial.	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad de influencia	X					X	X	42,85

Anexo 10: Procesamiento del cuestionario para la determinación de las competencias del cargo Jefe del Departamento Informativo. Método Delphi.

COMPETENCIAS	Expertos							Cc %
	1	2	3	4	5	6	7	
Análisis de problemas	X		X	X	X		X	71,42
Identificación de problemas y soluciones	X		X	X	X	X	X	85,71
Independencia				X	X	X	X	57,14
Creatividad e innovación		X	X					28,57
Inmediatez y precisión	X	X						28,57
Toma de decisiones	X	X	X	X	X	X	X	100
Simultaneidad de tareas y polivalencia.	X	X					X	42,85
Capacidad perceptiva y motriz	X	X			X	X		57,14
Desarrollo de personas	X	X	X	X	X	X	X	100
Promoción de cambios	X	X	X				X	57,14
Visión de futuro	X	X	X		X	X	X	87,56
Conocimientos multidisciplinario	X					X	X	42,85
Asertividad y uso del poder.	X	X	X	X	X			71,42
Amplia capacidad discursiva	X					X	X	42,85
Capacidad de control.		X				X		28,57
Capacidad de organización.	X	X	X	X	X	X	X	100
Liderazgo	X	X	X	X	X	X	X	100
Planeación	X	X	X		X	X	X	85,71
Delegación			X			X		28,57
Escucha	X	X	X		X		X	71,42
Dominio de la actualidad mundial.	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad de influencia	X					X	X	42,85
Empatía	X	X			X		X	57,14

Pertinencia	X			X			X	42,85
Establecer relaciones	X		X		X	X		57,14
Negociación					X	X	X	42,85
Colaboración	X		X		X	X		57,14
Habilidad para el manejo del flujo de trabajo y trabajar en equipo de forma eficiente.	X	X	X	X	X	X	X	100
Integración						X	X	28,57
Sensibilidad interpersonal			X	X		X		42,85
Capacidad en el manejo estratégico de proyectos comunicacionales	X	X	X	X	X	X		85,71
Capacidad para aplicar pensamiento crítico e innovador en sus labores diarias				X	X	X	X	57,14
Energía.					X		X	28,57
Autocontrol emocional		X	X			X	X	57,14
Confianza en si mismo			X	X	X	X	X	71,42
Flexibilidad	X		X		X		X	57,14
Perseverancia	X	X		X				42,85
Tolerancia al estrés.			X	X		X		42,85
Capacidad para el aprendizaje.	X	X						28,57
Disposición hacia el aprendizaje.	X				X	X	X	57,14
Iniciativa y entusiasmo	X	X	X					42,85
Orientación al cliente	X	X				X	X	57,14
Orientación a la obtención de resultados	X	X	X	X			X	71,42
Preocupación por el orden y la precisión	X				X		X	42,85
Búsqueda de información	X		X			X	X	57,14
Meticulosidad	X	X						28,57
Manejo avanzado de herramientas tecnológicas y digitales	X			X	X	X	X	71,42
Amplia capacidad de investigación y análisis	X	X	X			X		57,14

Anexo 11: Resultados de la votación de los expertos mediante el método Kendall

No.	Competencias	Criterio de los expertos	1	2	3	4	5	6	7	ΣAij	Δi	Δi ²	
1	Inmediatez y precisión	7	5	7	6	6	6	6	6	43	-2,5	6,25	
2	Conocimientos multidisciplinares	4	4	3	4	4	4	4	3	26	-19,5	380,25	
3	Amplia capacidad discursiva	6	7	8	7	8	7	8	8	51	5,5	30,25	
4	Dominio de la actualidad mundial	11	12	12	10	11	11	11	11	78	32,5	1056,25	
5	Establecer relaciones	8	9	8	8	7	8	7	7	55	9,5	90,25	
6	Habilidad para el manejo del flujo de trabajo y trabajar en equipo de forma eficiente.	10	11	11	9	10	10	10	10	71	25,5	650,25	
7	Capacidad en el manejo estratégico de proyectos comunicacionales	9	8	9	8	9	9	9	9	61	15,5	240,25	
8	Capacidad para Aplicar el pensamiento crítico e innovador en sus tareas diarias	3	3	4	3	3	3	3	4	23	-22,5	506,25	
9	Búsqueda de información	12	10	10	12	12	12	12	12	80	34,5	1190,25	
10	Meticulosidad	5	6	6	5	5	5	5	5	37	-8,5	72,25	
11	Manejo de herramientas tecnológica	2	1	2	1	2	2	2	2	12	-33,5	1122,25	
12	Amplia capacidad de investigación y análisis	1	2	1	2	1	1	1	1	9	-36,5	1332,25	
										ΣΣAij=	546	ΣΔi ² =	6677

para determinar el orden de prioridad de las competencias para el cargo Periodista

T:45,5 **W:** 0,952904 Como el factor de concordancia es W=0,95 mayor que 0.5 entonces la opinión de los expertos es confiable y concuerda.


Anexo 12: Resultados de la votación de los expertos mediante el método Kendall para determinar el orden de prioridad de las competencias del cargo Jefe del Departamento Informativo.

No.	Competencias	Criterio de los expertos								ΣA_{ij}	Δ_i	Δ_i^2
			1	2	3	4	5	6	7			
1	Análisis de problemas	13	14	14	8	14	9	15	87	27,5625	759,6914	
2	Identificación de problemas y soluciones	9	10	10	11	9	12	9	70	10,5625	111,5664	
3	Toma de decisiones	2	3	3	3	4	3	3	21	-38,4375	1477,441	
4	Desarrollo de personas	4	6	5	5	6	4	4	34	-25,4375	647,0664	
5	Visión de futuro	7	8	7	9	7	7	7	52	-7,4375	55,31641	
6	Asertividad y uso del poder	8	7	8	7	8	8	8	54	-5,4375	29,56641	
7	Capacidad de organización.	1	2	1	2	1	1	1	9	-50,4375	2543,941	
8	Liderazgo	3	1	2	1	2	2	2	13	-46,4375	2156,441	
9	Planeación	10	12	12	15	13	15	13	90	30,5625	934,0664	
10	Escucha	11	11	13	12	11	11	12	81	21,5625	464,9414	
11	Dominio de la actualidad mundial.	6	4	5	6	5	5	5	36	-23,4375	549,3164	
12	Habilidad para el manejo del flujo de trabajo y trabajar en equipo de forma eficiente.	5	5	4	4	3	6	6	33	-26,4375	698,9414	
13	Capacidad en el manejo estratégico de proyectos comunicacionales	15	13	11	10	12	13	11	85	25,5625	653,4414	
14	Confianza en sí mismo	16	15	16	16	16	10	16	105	45,5625	2075,941	
15	Orientación a la obtención de resultados	12	16	15	13	15	16	14	101	41,5625	1727,441	
16	Manejo avanzado de las TIC's	14	9	9	14	10	14	10	80	20,5625	422,8164	
									$\Sigma \Sigma A_{ij} =$	951	$\Sigma \Delta_i^2 =$	15307,94

$W = 0,918844$ $T: 59,43$

Como el factor de concordancia es $W=0,91$ mayor que 0.5 entonces la opinión de los expertos es confiable y concuerda.

Anexo 13: Perfil de Competencia Laboral

	INSTITUTO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN SOCIAL UNIDAD PRESUPUESTADA TELECRISTAL PERFIL DE COMPETENCIA LABORAL	
DATOS GENERALES:		
Denominación del cargo: Periodista		
Categoría Ocupacional: Técnico Periodístico		
Grupo Escala: XVIII		
Proceso al que pertenece: Gestión del Contenido		
MISION DEL CARGO: Construir materiales periodísticos para el desarrollo de la actividad televisiva formando una imagen de la realidad que brinde mayor visibilidad a los actores sociales activos de la sociedad socialista.		
FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES:		
<ol style="list-style-type: none">1. Informar en correspondencia con la política editorial del medio.2. Participar activamente en la confección y ejecución de la política editorial de su medio.3. Proponer temas y participar en proyectos para coberturas especiales y elaborar los contenidos periodísticos asociados a estos.4. Producir contenidos periodísticos en diferentes formatos, incluidos multimediales, de acuerdo con el perfil editorial del medio, utilizando las herramientas que garanticen oportunamente y con calidad la comunicación del mensaje.5. Contactar, consultar y contrastar fuentes informativas personales y documentales necesarias para el desempeño del trabajo.6. Revisar, reelaborar y corregir materiales periodísticos.7. Dialogar con los públicos en las diferentes plataformas del medio.8. Participar en la producción, edición digital y actualización de contenidos de audios, videos y Sitios Web.9. Crear y mantener perfiles en redes sociales		
Responsabilidades <p>Sobre otras personas: Se responsabiliza con el asesoramiento a otros periodistas compartiendo espontáneamente información, conocimientos, herramientas de trabajo y potenciando la formación y desarrollo de otros trabajadores.</p> <p>Sobre los equipos y medios de trabajo: Se responsabiliza con los recursos materiales, medios y equipos de trabajo asignados. (computadora, medios televisivos(cámaras, micrófonos etc.) y los activos fijos tangibles de la entidad.</p> <p>Sobre el cumplimiento de objetivos: Es responsable en brindar un material ético y responsable reflejando la identidad cubana orientado a la informatización de la sociedad.</p>		

Condiciones de trabajo

Esfuerzo físico: La realización de las tareas incluidas en el cargo no exige esfuerzo físico relevante. Puede resultar como máximo esfuerzo permanecer mucho tiempo sentado frente a la computadora.

Ambiente físico: Su trabajo se desarrolla en un local climatizado y bien iluminado, mobiliario adecuado y cómodo y las herramientas y medios necesarios para desarrollar su actividad se encuentran aunque poseen bajo nivel tecnológico.

Riesgos más comunes: Caídas al mismo y distinto nivel debido a pisos resbaladizos, , fatiga mental.

COMPETENCIAS DEL CARGO

Educación

Graduado de nivel superior en Periodismo.

Dominio de al menos un idioma de uso internacional.

Formación

Curso de habilitación impartido en los departamentos de Periodismo de las universidades.

Poseer conocimientos básicos de métodos de recopilación de información

Conocimientos sobre el uso de herramientas para el apoyo del material periodístico escrito (fotografía documental, uso de Photoshop y herramientas de edición de materiales audiovisuales)

Posee conocimientos sobre gestión del conocimiento y gestión de la información.

Habilidades, Cualidades Personales y Actitudes

Amplia capacidad de investigación y análisis

Capacidad para investigar, analizar y contrastar realidades, bajo una mirada objetiva y compleja que incluya además interpretaciones claras sobre diversos fenómenos y procesos sociales.

Manejo avanzado de herramientas tecnológicas y digitales

Utilización eficiente de recursos tecnológicos (TIC's) y el conocimiento de las tendencias que rodean al sector

Capacidad para aplicar pensamiento crítico e innovador en sus labores diarias

Capacidad para desarrollar sus propios conceptos y tener un criterio, fundamentado en conocimiento, que le permita valorar la calidad de un contenido o tomar decisiones.

Conocimientos multidisciplinarios

Capacidad de escribir, tomar fotografías, editar videos, hacer entrevistas, dirigir documentales

Meticulosidad

Ser capaz de realizar exitosamente las actividades que requieran de un gran nivel de detalle y cuidado

Inmediatez y precisión

Poseer el Binomio rapidez-veracidad donde la inmediatez de la información del mundo es contada de forma verídica

Amplia capacidad discursiva

administrar y crear contenido con destreza

Establecer relaciones

Ser capaz de crear o mantener relaciones interpersonales exitosas con las personas que son, o

que algún día pueden ser, útiles para alcanzar los objetivos propuestos

Capacidad en el manejo estratégico de proyectos comunicacionales.

Capacidad para estructurar proyectos

Habilidad para el manejo del flujo de trabajo y trabajar en equipo de forma eficiente.

Aplicar estrategias basadas en una visión en común, establecer acuerdos, ser organizado, dividir su carga de trabajo para ser lo más eficiente posible.

Dominio de la actualidad mundial

Conocimiento de la actualidad y dominio de información precisa de lo que sucede en el mundo.

Búsqueda de información

Realizar un esfuerzo por obtener más información, mostrando un deseo de conocer más sobre las cosas y las personas

EXPERIENCIA EN EL TRABAJO:

Ha prestado servicios de redacción de material periodísticos en medios físicos o digitales del país.

Ha desarrollado, asesorado o facilitado los procesos de identificación, solución de problemas y toma de decisiones relacionados con los temas que atiende.

Posee un catálogo de artículos publicados, desarrollo de contenidos y gestión de prensa.


Realizado por :

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

Anexo 14: Perfil de Competencia Laboral

	INSTITUTO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN SOCIAL UNIDAD PRESUPUESTADA TELECRISTAL PERFIL DE COMPETENCIA LABORAL	
DATOS GENERALES:		
Denominación del cargo: Jefe del Departamento informativo		
Categoría Ocupacional: Ejecutivo		
Grupo Escala: XXII		
Proceso al que pertenece: Gestión del Contenido		
MISION DEL CARGO: Establecer los mecanismos y procedimientos para la organización y el flujo de la información de su grupo de trabajo en la constitución del plan temático del Telecentro.		
FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES:		
<ol style="list-style-type: none">1. Aprobar y proponer a la dirección del Telecentro, las estrategias y necesidades del departamento, así como el planeamiento a corto, mediano y largo plazo.2. Encargar los proyectos de espacios necesarios al esquema de programación del Telecentro.3. Determinar los horarios y normas de trabajo en departamento Informativo.4. Autorizar las adecuaciones en los planes temáticos semanales y mensuales.5. Tomar cuanta medida sea necesaria a fin de garantizar un mejor funcionamiento en el área que dirige.6. Aprobar los planes temáticos periódicos para los espacios informativos del Telecentro de acuerdo a las prioridades sentadas por el Sistema Informativo de la nación y el político del territorio.7. Aprobar la política editorial de los programas del Telecentro.8. Aprobar la carta de estilo y el manual de redacción de los espacios asignados a su dirección.9. Administrar los recursos financieros, materiales y fuerza de trabajo y decidir la ejecución, explotación y el control del presupuesto y los medios asignados a su dirección.10. Aprobar la composición y acreditación de las coberturas informativas en su territorio11. Aprobar y aplicar los reglamentos internos que rigen en el trabajo de su área.12. Evalúa y aprueba los trabajos informativos, decidiendo su aplicación.13. Otorgar estimulación moral y material a los profesionales y trabajadores del departamento informativo.14. Representar al Telecentro de ser asignado por el director general, ante las instituciones y organizaciones del territorio para los trabajos de la información.		

Responsabilidades

Sobre otras personas: Se responsabiliza sobre el asesoramiento y dirección a los trabajadores del departamento

Sobre los equipos y medios de trabajo: Se responsabiliza con los recursos materiales, medios y equipos de trabajo asignados. (Computadora, medios televisivos, material de oficina y los activos fijos tangibles de la entidad).

Sobre el cumplimiento de objetivos: Es responsable de garantizar el correcto funcionamiento del Departamento en cada una de sus tareas.

Condiciones de trabajo

Esfuerzo físico: La realización de las tareas incluidas en el cargo no exige esfuerzo físico relevante.

Ambiente físico: Su trabajo se desarrolla en un local con buena iluminación y climatización, mobiliario adecuado y cómodo y las herramientas y medios necesarios para desarrollar su trabajo.

Riesgos más comunes: Caídas al mismo y distinto nivel debido a pisos resbaladizos.

COMPETENCIAS DEL CARGO

Educación

Graduado de nivel superior en Periodismo o graduado de nivel superior en Comunicación Social.

Formación

Cursos de dirección y talleres de emprendimiento y liderazgo.

Posee conocimientos básicos sobre psicología

Posee conocimientos sobre la gestión de la información.

Habilidades, Cualidades Personales y Actitudes

Capacidad de organización

Establecer eficazmente un orden apropiado a partir de una distribución y ubicación óptima en tiempo y espacio de la Ejecución de las tareas y los recursos, medios y herramientas necesarios para ello

Liderazgo

Ser capaz de reunir, conducir, definir estilos conductuales y normas de comportamiento, a partir de su ejemplo individual ocupando un lugar significativo dentro del grupo

Toma de decisiones

Demostrar capacidad y agudeza para elegir la solución más adecuada en cada situación crítica o problema al que se enfrenta.

Desarrollo de personas

Ser capaz de identificar las características individuales y grupales de los miembros de su equipo de trabajo

Habilidad para el manejo del flujo de trabajo y trabajar en equipo de forma eficiente

Contribuir al desarrollo del trabajo en grupo y mostrar una disposición para orientar su trabajo en función de las necesidades y los objetivos del colectivo

Dominio de la actualidad mundial

Conocimiento de la actualidad y dominio de información precisa de lo que sucede en el mundo

Visión de futuro

Ser capaz de visualizar con objetividad las tendencias futuras del entorno y orientar su conducta en función de adoptar decisiones correctas en el presente.

Asertividad y uso del poder

Ser capaz de decir en cada momento a las personas lo que hay que hacer, usando el poder que le otorga su cargo para conseguir buenos resultados

Identificación de problemas y soluciones

Identificar los problemas que surjan y saber darle una solución eficaz

Manejo avanzado de las TIC's

Utilización eficiente de recursos tecnológicos (TIC's) y el conocimiento de las tendencias que rodean al sector.

Escucha

Ser capaz de recibir, procesar, sintetizar y traducir óptimamente los mensajes comunicativos emitidos, manteniendo una atención continua sobre el emisor.

Capacidad en el manejo estratégico de proyectos comunicacionales

Capacidad para estructurar proyectos.

Análisis de problemas

Analizar los problemas existentes donde investigue las causas y establezca prioridades de solución para llegar a conclusiones lógicas de forma oportuna.

Planeación

Mostrar capacidad para proyectar el desarrollo de la organización realizando planes, trazando objetivos y estrategias que permitan alcanzar un desempeño exitoso en el presente sobre la base de metas futuras

Orientación a la obtención de resultados

Demostrar su esfuerzo por trabajar bien y alcanzar estándares de excelencia

Confianza en sí mismo

Poseer seguridad personal y confianza en sus capacidades que le permiten elegir el enfoque adecuado para una tarea y llevarla a cabo.

EXPERIENCIA EN EL TRABAJO:

Ha prestado servicio como comunicador o periodista con anterioridad en la organización o en alguna de la rama televisiva, radial o digital del Instituto de Información y Comunicación Social.

Realizado por :

Fecha:

Aprobado por:

Fecha: