

Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”

Departamento de Ingeniería Industrial



Trabajo de Diploma

Título: Perfil de competencia laboral para mejorar el desempeño del personal docente de la ESBU Heriberto Felipe Arnado de Jatibonico

Autora: Yaima Morales Soto

Tutora: MSc: Felisa Peralta Ortiz

Curos: 2015-2016

AGRADECIMIENTOS

Muchas son las personas que a lo largo de mi formación me ayudaron a lograr ese objetivo. Hoy quiero a través de estas líneas transmitir a todos mis más sinceros agradecimientos.

En primer lugar a los profesores que desinteresadamente cumplieron esa sagrada misión de enseñar después de haber aprendido.

Agradezco también a las personas que colaboraron en esta investigación, a mi tutora y al claustro de profesores de esta carrera.

Entre una gran cantidad de papeles, todos relacionados con este trabajo, tenía una larga lista de profesores, familiares, amigos, compañeros de estudio, etc., a los cuales les debo gratitud. En el penúltimo borrador de estas líneas fui poniéndolos uno a uno, pero después, temerosa de los olvidos escribí este párrafo, en el cual trato de mencionarlos a todos sin nombrar a ninguno.

Si a alguno de ellos le quedaran dudas de mi gratitud, puede consultarme personalmente, y sin temor, pues acostumbro siempre a guardar el borrador de todos mis trabajos.

DEDICATORIA

Dedico a:

Mis hijos: Cuyas vidas siempre serán el centro de la mía

Mi tutora: por su gran ayuda en el momento que más lo necesitaba

PENSAMIENTO

Nosotros tenemos que hacer cualquier sacrificio, cualquier esfuerzo para poner la Educación en el primer plano. Además, sabiendo que el futuro del país depende fundamentalmente de la Educación.

Un futuro incomparablemente superior al de hoy depende por entero del éxito que la Revolución tenga educando a la nueva generación.

(Fidel Castro, 1989)



RESUMEN

El desarrollo de perfiles por competencias no es un tema nuevo dentro de las organizaciones, de hecho es un tema asociado a la psicología y los modos de administración. Las Instituciones de Educación Media no escapan de la tendencia global de asumir los perfiles por competencias, en busca de lograr una mejor integración de las habilidades. El desarrollo de la presente investigación tiene como objetivo diseñar un perfil de competencia laboral que pueda utilizarse como guía de actuación y evaluación del personal docente que mejore el proceso docente educativo en la Secundaria Básica (ESBU) Heriberto Felipe Arnado en el municipio de Jatibonico. Para la realización del estudio se utilizaron métodos y técnicas que abarcan el análisis histórico, el método inductivo – deductivo, análisis de documentos, entre otros. En el capítulo 1 se realiza una sistematización bibliográfica sobre los modelos de perfil de competencias existentes. En el capítulo 2 se desarrolla un diagnóstico utilizando herramientas demostrando que el actual perfil de competencia existente en la ESBU presenta incoherencia y en capítulo 3 se presenta el modelo diseñado por la autora.

ÍNDICE

Introducción	1
CAPÍTULO I: Marco teórico referencial, analizando el estado actual de la gestión de los recursos humanos. Las competencias laborales.	9
1.1 Introducción	9
1.2 La Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones.	10
1.3 Consideraciones sobre competencias laborales.	13
1.4 Surgimiento de las competencias laborales.	14
1.5 Competencias laborales, su conceptualización dadas por diferentes autores.	15
1.6 Características fundamentales de las competencias.	19
1.7 Evaluación profesoral, actuación y competencia laboral.	20
1.8 Diferentes modelos de perfiles de competencias.	26
CAPÍTULO II: Resultados Alcanzados en la etapa de diagnostico.	34
2.1 Introducción.	34
2.2 La ESBU Heriberto Felipe Arnaldo. Caracterización.	34
2.3 Resultados de los instrumentos aplicados.	37
2.4 Análisis estratégico (DAFO).	43
2.5 Estructura para identificar las competencias laborales.	45
CAPÍTULO III: Los perfiles de competencias. Diseño del perfil de competencia para los docentes de secundaria básica.	49
3.1 Introducción	49
3.2 Configuración del perfil de competencia.	49
3.3 Perfil de Competencia del cargo del profesor.	51
3.4 Resultados del diseño del perfil de competencias.	58
Conclusiones	59
Recomendaciones	60
Bibliografía	61
Anexos	

INTRODUCCIÓN

En la disciplina de ingeniería del factor humano que se estudia en la carrera de Industrial, cobra una vital importancia el tratamiento que se le deben dar a los recursos humanos en cualquier entidad del país ya sea de la producción o de los servicios, por lo que el personal docente encargado de la formación de los niños y jóvenes en las escuelas cubanas no están exento de ello.

El programa educacional ha sido un objetivo fundamental de la política revolucionaria, al brindar acceso universal y gratuito no solo a los conocimientos y la posibilidad de alcanzar una visión propia del mundo, sino al desarrollo de una vida laboral, intelectual y moral plena (2.)

En consecuencia con lo antes planteado, desde épocas remotas han ocupado un lugar importante educadores que representaron el pensamiento pedagógico más avanzado de su tiempo, como lo fueron José de la Luz y Caballero, Félix Varela, Enrique José Varona y otros, que realizaron múltiples esfuerzos en el campo de la Pedagogía para dar respuesta a las necesidades científicas y culturales del país sobre la base de una identidad propia. De la misma forma, Arturo Montori (1878-1932), Carolina Ponce (1879-1969), Manuel Valdés Rodríguez (1896-1971) y otros, que también contribuyeron a mantener la tradición progresista de este magisterio haciendo aportes muy importantes para la época en que vivieron .

Sin embargo, no es hasta el triunfo de la Revolución que comienza un proceso de transformaciones sociales profundas que en el ámbito educacional tiene como elemento distintivo, la campaña de alfabetización que permitió al país convertirse en el primero de Latinoamérica en declararse libre de analfabetismo.

La campaña de alfabetización en 1961, realizada con más de 100 mil estudiantes, maestros y obreros desplegados en los lugares más recónditos de la isla, hizo posible la hazaña de enseñar a leer y escribir al 27,3% de la población que denota el esfuerzo de ese personal como recurso humano por el que se ha distinguido siempre, expresó Fidel Castro en el acto de graduación de 800 maestros de secundaria básica en el teatro Chaplin en la Habana el 8 de diciembre de 1961. (3)

Desde los primeros años se materializaron cambios importantes en todos los tipos y formas de educación, desde la enseñanza preescolar hasta la universitaria

estableciéndose por parte de los ministerios de educación un sistema de evaluación profesoral que debería indicar un salto positivo en la calidad del proceso docente, pero que no ha sido quizás consecuente con toda la labor realizada por este personal al no contar con calificadores de cargos propios ni un perfil de competencias específico para los que se desempeñan en esta tarea tan honrosa.

A nivel mundial se están dando cambios, en el orden tecnológico, político, económico, educacional y social y Cuba no está exenta de ello por lo que garantizar una buena preparación de sus profesores, docentes y trabajadores en sentido general requiere una adecuada interacción de la organización con el entorno, y asimismo con sus respectivos públicos, por ser estos los elementos más importantes de la misma.

El Sistema Educativo Cubano ha tenido como una de sus prioridades de trabajo el mejoramiento del desempeño de sus directivos y docentes los cuales son los que garantizan la calidad del proceso docente educativo en sus educaciones.

En la actualidad esto es de vital importancia para el buen funcionamiento de las organizaciones educacionales pues sus docentes son el sustento intangible de las diferentes actividades que se realizan dentro de éstas, así también se manifiesta en los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido en su capítulo VI en el punto 145 que dice “Continuar avanzando en la elevación de la calidad y rigor del proceso docente – educativo...”, en el 147 “Fortalecer el papel del profesor frente al alumno...” y en el 151 que plantea “Eleva el rigor y efectividad del proceso docente- educativo para incrementar la eficiencia del ciclo escolar”.

Es por eso que el Consejo de Estado de la República de Cuba, ha considerado en la aplicación de la Política de este ministerio, la necesidad de su perfeccionamiento con el objetivo de obtener resultados cualitativamente superiores, por lo que se requiere una sistemática preparación sobre el Sistema de Trabajo con los componentes laborales, como norma aunque no jurídica pero que coadyuve al mejoramiento del desempeño profesoral.

Y es que en efecto, la institución educativa sirve a la sociedad que la establece y retribuye a ella un egresado de acuerdo con sus expectativas y necesidades, que reproduzca el modelo social y permita su progresivo avance y por ende su

transformación donde resulta imprescindible la efectividad del desarrollo que alcancen sus docentes en los componentes más esenciales.

Sin embargo, mientras en determinadas organizaciones se confiere creciente importancia al tema debido a su impacto político y social el departamento de Recursos Humanos de la Dirección Municipal de Educación en Jatibonico (DME) aboga por la preparación de sus miembros, en aras de enfrentar los cambios y transformaciones que están teniendo lugar en el Sistema Nacional de Educación, aspecto este que es medible en la medida que sea fluente el proceso de evaluación del personal docente.

En la DME de Jatibonico existe el departamento de Recursos Humanos donde consta un número significativo de cargos que inciden directamente en los distintos procesos claves que se declaran por el Ministerio de Educación (docente- educativo, el de dirección educacional, el de enseñanza aprendizaje y superación del personal docente), existen otros como son el selección e integración, el de seguridad y salud en el trabajo y el de evaluación del trabajo sin embargo, no cuenta con un perfil de competencia que permita la planificación consciente y organizada del sistema de evaluación del personal docente.

Desde el año 2007 están aprobadas las Normas Cubanas (NC) del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano que son aplicables a cualquier entidad del territorio siempre que su Alta Dirección así lo quiera de mutuo acuerdo con los miembros de su consejo de dirección y los trabajadores. Para ello se revisó un número bastante representativo de evaluaciones realizadas en las diferentes secundarias básicas del municipio, junto a las resoluciones ministeriales emitidas al respecto y se constatan insuficiencias en los textos resúmenes que redactan los evaluadores y esto se debe en gran medida a insuficiencias evidentes al no trabajar por un perfil de competencia que esté diseñado para estos fines, aspectos estos que han quedado plasmados en informes de las visitas realizadas al centro, constituyendo un elemento distintivo del banco de problemas de diferentes escuelas, destacándose la ESBU Heriberto Felipe Arnado.

Al ser la autora de esta tesis trabajadora docente de la secundaria básica objeto de estudio, se entrevista con la directora del centro y el directivo del municipio

obteniéndose un cúmulo de información que dan origen a la **problemática** del siguiente trabajo:

- No existen calificadores de cargos para el personal docente como ocurre con el resto de los cargos.
- No existen en las escuelas documentos normativos que sirvan de guía al personal docente para saber qué se espera de él.
- Los docentes que se desempeñan como guías de grupo no cuentan con la documentación suficiente para la actuación.
- Sólo se trabaja por los requisitos de idoneidad demostrada.
- Fluctuación del personal docente.
- La existencia de una resolución ministerial que dice qué evaluar pero no da el cómo y los instrumentos son superficiales.
- Está creado el comité de competencias en la DME, pero adolece de indicaciones precisas y objetivas.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto se observa la necesidad de diseñar un perfil de competencia laboral para el personal docente de Secundaria Básica que funcione como herramienta de guía para la actuación en el trabajo y se puedan tener en cuenta para la evaluación en el proceso docente educativo.

Por tales razones se plantea el siguiente:

Problema científico ¿Cómo diseñar un perfil de competencias para el personal docente que labora en la secundaria básica Heriberto Arnado de Jatibonico que sirva como guía para la mejora de su actuación profesoral?

Objeto de estudio: los docentes de la Secundaria Básica Heriberto Felipe Arnado

Campo de acción: Los elementos que intervienen en el proceso de actuación y de evaluación profesoral para el personal docente que labora en Secundaria Básica.

Objetivo General.

Diseñar un perfil de competencia laboral que pueda utilizarse como guía de actuación y evaluación del personal docente que mejore el proceso docente educativo en la Secundaria Básica (ESBU) Heriberto Felipe Arnado, de Jatibonico.

Preguntas científicas.

1. ¿Qué fundamentos teóricos y metodológicos sustentan la gestión de los recursos humanos y las competencias laborales para la actuación?
2. ¿Cuáles son los resultados alcanzados en la evaluación profesoral de los docentes de la Secundaria Básica Heriberto Felipe existentes en la DME de Jatibonico” con los instrumentos aplicados en la actualidad?
3. ¿Qué características deberá tener la representación de un perfil de competencia para el personal docente de la Secundaria Básica Heriberto Felipe Arnado, de Jatibonico que sirva como guía para la actuación y evaluación en el proceso docente educativo?

Tareas científicas.

1. La revisión bibliográfica que sustenta la gestión de los recursos humanos y las competencias laborales para la actuación de los docentes.
2. El diagnóstico del estado actual de las actuaciones y los diseños utilizados en la evaluación profesoral de los docentes de Secundaria Básica existentes en la DME, de Jatibonico.
3. La representación de un modelo del perfil de competencia para el personal docente de la Secundaria Básica Heriberto Felipe Arnado que sirva como guía para la actuación y evaluación en el proceso docente educativo.

Población:

Se trabaja en la investigación con una población de 80 profesores que conforman el claustro de la ESBU Heriberto Felipe Arnado, de Jatibonico y 20 integrantes del departamento de Recursos Humanos de la DME para un total de 100 docentes.

Muestra:

Se toma una muestra de 51 profesores que representan el 63,7% de la población; que son parte del claustro de la ESBU Heriberto Felipe Arnado de Jatibonico y 9 integrantes del departamento de Recursos Humanos de la DME y la directora.

El tipo de muestra es probabilística con la modalidad aleatoria simple, ya que todos tuvieron las mismas posibilidades de ser elegidos, pero los seleccionados son los que mayor información aportan a la investigación. La muestra seleccionada es representativa porque:

- Los profesores son de diferentes grados.

- Más del 60% tienen preparación pedagógica y provienen de la esfera educacional.
- Tienen como promedio más de tres años de trabajo en la ESBU lo que avala cierta experiencia en el proceso de evaluación profesoral.
- Los trabajadores de Recursos Humanos seleccionados tributan a esta educación.

Metodología utilizada:

La investigación constituye un diseño no experimental, longitudinal de evolución de grupo.

Se clasifica en no experimental, ya que no se manipula deliberadamente al grupo de trabajo, sino que se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural y se analiza después de ocurrir, comprobándose al final los resultados.

Es longitudinal de evolución de grupo porque en un futuro inmediato la investigación tiene como objetivo estudiar cómo evoluciona o cambia la situación de los profesores desde el punto de vista de su evaluación profesoral. Es exploratoria ya que se diagnostican las principales debilidades que presentan los profesores de la ESBU Heriberto Felipe Arnado, de Jatibonico y los integrantes del departamento de Recursos Humanos de la DME.

Métodos utilizados:

Durante la investigación se puso en práctica diferentes métodos los que se agruparon en empíricos y teóricos. Estos se seleccionaron y se aplicaron sobre la base de las exigencias del enfoque dialéctico –materialista.

Los métodos teóricos aplicados cumplen una función gnoseológica importante, ya que posibilitan la interpretación conceptual de los datos empíricos que aparecen en el trabajo. Al utilizarse en la construcción y desarrollo de la teoría, crean las condiciones para ir más allá de las características fenomenológicas y superficiales de la realidad.

Entre los **métodos teóricos** aplicados se encuentran: el análisis síntesis, la inducción – deducción, el histórico _lógico, el enfoque de sistema, modelación y el tránsito de lo abstracto a lo concreto.

Análisis y síntesis:

Se utilizan durante todas las etapas de la investigación que incluye la elaboración de la propuesta para perfeccionar la evaluación profesoral a partir de la competencia laboral. Ambos métodos se complementan, el análisis permite reconocer la influencia de cada factor y la síntesis descubrir las relaciones que existen entre ellos.

Inducción deducción:

Permiten comprobar la preparación de los profesores para enfrentar un perfil de competencia laboral sirviendo de punto de partida para deducir lo concerniente a la problemática planteada.

La inducción permite reconocer el desconocimiento que tienen los docentes para desarrollar su función y por tanto, la insuficiencia que tiene la evaluación en forma de sistema. La deducción permite determinar cuáles son los elementos necesarios para transformar esta situación.

Histórico lógico:

Permite analizar la evolución del problema desde sus antecedentes hasta el momento actual, analizar enfoques, teorías relacionadas con el tema de la investigación así como la proyección futura.

Del nivel **empírico** se utilizaron: la observación a reuniones de grupo, la revisión documental, a expedientes laborales, evaluaciones y entrevistas a directivos y encuestas a profesores.

Se aplican técnicas como son la Matriz DAFO y la de Ishikawa para las estadísticas de los resultados.

La **novedad científica** está en la propuesta elementos que se insertan en el perfil de competencia laboral que permiten fortalecer la calidad del proceso de evaluación profesoral del docente de Secundaria Básica.

El **aporte práctico** de esta propuesta se centra en los elementos concretos recogidos en un modelo que permitan definir, organizar y mejorar la competencia laboral para el personal docente de Secundaria Básica para que funcione como herramienta para la actuación y para ser evaluados en el proceso docente educativo, con vista a obtener resultados confiables que ayuden a una correcta organización de los planes de desarrollo individual de los docentes, un ahorro de tiempo en el análisis de las evaluaciones y de recursos, hecho que se considera inédito en el territorio.

La investigación tiene su **justificación** por el hecho de que el sector educacional, es sin lugar a dudas uno de los más importantes en Cuba, porque de él depende la preparación primero y la formación después de los futuros profesionales del país, siendo necesario el rol del maestro como eje principal del proceso docente-educativo.

Su **valor práctico** radica en la viabilidad que tendrá el modelo seleccionado del perfil de competencias que le permitirá a los docentes tener concentrados en un documento único las funciones y tareas que deberán realizar o ejecutar en su rol de profesor, guía o investigador dentro del proceso docente- educativo.

Estructura del informe.

El contenido del informe se estructura en tres capítulos: en el primero se ofrecen los fundamentos teórico referencial, analizando el estado actual de la gestión de los recursos humanos y las competencias laborales.

El segundo capítulo se refiere al diagnóstico, el proceso de selección de la muestra y sus características, así como la interpretación y aplicación de los instrumentos aplicados.

El tercer capítulo contiene la propuesta del perfil de competencia laboral para el personal docente que funcione como guía para la actuación y la evaluación para la mejora del proceso docente educativo en la ESBU Heriberto Felipe Arnado, de Jatibonico que le permitieron llegar a las conclusiones de dicha investigación.

CAPÍTULO I. Marco teórico referencial, analizando el estado actual de la gestión de los recursos humanos. Las competencias laborales.

1.1 Introducción.

El marco teórico referencial que se desarrolla en este capítulo está dirigido a recoger los elementos más significativos sobre el estado actual en la gestión de los recursos humanos de forma general y en lo particular en el proceso de las competencias laborales, así como los aspectos teóricos, modelos y procedimientos de distintos autores que serán analizados para tomar posición en el diseño de un perfil de competencias que se ajuste al capital humano que interviene en el proceso docente-educativo .



Figura 1: Hilo conductor de la investigación

En el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) que se viene aplicando desde el año 2007 en Cuba, intervienen nueve procesos y en su modelo aparecen en el centro como un eje vertical el principio de idoneidad demostrada y las competencias laborales que inciden directamente en los procesos de selección e integración, en la superación y capacitación y en la evaluación del trabajo.

En la NC 3000 de 2007(Vocabulario) se define el SGICH como un sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de las organizaciones, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior

y el incremento de la productividad del trabajo. En el siguiente esquema se muestra el hilo conductor de la investigación.

1.2 La Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones.

La GRH siempre ha estado asociada a la pregunta de ¿cómo se activa, potencia y dirige el comportamiento de las personas en el trabajo, hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización? Son disímiles los modelos de GRH presentes en la literatura propuestos por los diferentes autores Walker, Chiavenato, Cuesta, Beer, Besseyre, Quintanilla, Harper y Lynch, PucholSikula, Bustillo y en ellos siempre está presente la consideración de los recursos humanos como los recursos más importantes de la organización en los cuales hay que invertir para lograr los niveles de desempeño y de satisfacción deseados. Así por ejemplo, Cuesta considera que la Dirección de Recursos Humanos es una función social proactiva, holística, macro-organizacional y estratégica, en la que mujeres y hombres son recursos a movilizar, desarrollar y en los que hay que invertir, siendo considerados como los recursos estratégicos más importantes de la empresa. (4)

En este sentido la GRH es considerada como un conjunto de funciones que recorren la relación laboral de principio a fin, incluyéndose las de diseño de puestos, reclutamiento, selección, valoración, capacitación y entrenamiento, desarrollo de carreras, evaluación del desempeño, remuneración o compensación, higiene y seguridad, motivación y movilización del factor humano y mantenimiento o cierre de la relación legal contractual. (5)

La GRH como función de la dirección general es desarrollada por Beer e incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la naturaleza de la relación entre la organización y sus empleados, de modo que esta satisfaga las necesidades en continuo cambio de ambas partes y de la sociedad. Le toca a la Dirección General integrar y desarrollar a los empleados en la empresa, asegurando la coherencia entre las estrategias competitivas, las políticas de personal y cualquier otra política que suponga un impacto en los empleados. La dirección del departamento de Personal (línea) y sus especialistas (staff) tienen la responsabilidad de fijar políticas que guíen la puesta en práctica y desarrollo de las actividades de personal de forma que se refuercen mutuamente.

Por su parte Idalberto Chiavenato, otro importante estudioso del tema, situado en la posición de la Dirección de Recursos Humanos al nivel de un subsistema de la organización, considera que la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Por otra parte considera a la GRH como una responsabilidad de línea o subdirección y una función de staff, que puede estar situada en diferentes niveles de la estructura organizacional (el decisorio, el ejecutivo o el de asesoría) de acuerdo a la filosofía gerencial de la empresa.

(7)

La GRH es una filosofía gerencial, lo cual según Beer supone que los directivos reflexionen sobre sus propios valores y creencias acerca del rol de la organización en la sociedad y el rol de las personas en la organización. Se implementa al nivel de la dirección estableciendo políticas de recursos humanos sobre la influencia de los empleados en la gestión de la organización, el flujo de personal, el diseño de los sistemas de trabajo y los sistemas de recompensa. (6)

En la actualidad, nuevas modalidades de las primeras generaciones de teorías sobre los recursos humanos se desarrollan, destacándose entre ellas los enfoques de gestión del conocimiento y gestión por competencias (8), debido a que en la base de todas las funciones antes expuestas siempre se encuentran procesos de evaluación y desarrollo de las competencias de las personas en el ámbito laboral y profesional.

Basadas en estas características, las actividades claves de GRH han de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes, donde el desempeño de la Ergonomía y la Ingeniería Industrial serán determinantes en los diseños de sistemas de trabajo logísticos que decidirán la efectividad de la GRH (6)(9)(10)(11). Entre estas actividades se pueden citar:

- El inventario de personal.
- La evaluación del potencial humano.
- El diseño de métodos y puestos de trabajo con los profesiogramas asociados.

- La selección de personal.
- La formación.
- La evaluación del desempeño.
- El clima organizacional y la motivación.
- La recolocación y la auditoría.

Todos esos diseños demandan la necesaria sinergia a comprender por el sistema de compensación que se adopte, insertado en un modelo funcional de GRH.

Por tanto se debe señalar que la primera tarea que se traza dentro de la GRH en cualquier empresa es la selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa así como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir.

En los momentos actuales en que la alta dirección del país tiene la voluntad de considerar a los recursos humanos como lo más preciado de cualquier organización, tomando como ejemplo al personal de la salud y educación, donde el ejemplo, los conocimientos y las capacidades de las personas es lo más preciado, demostrado en su espíritu de sacrificio y solidaridad, el entonces comandante en jefe en el acto de clausura de los estudiantes de medicina en la escuela latinoamericana (ELAM) en el año 2005 expresó: el capital humano es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portado por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

En la literatura actual se observa una profundización en las concepciones e interpretaciones del Capital Humano, un ejemplo de ello es el llamado Capital Intelectual (CI) y su gestión en el cual se le asigna al CH el papel preponderante de la gestión y desarrollo de los recursos intangibles. También observamos en la literatura actual un cambio en las posiciones de la llamada gestión de los recursos humanos, aproximándose a concepciones ya asumidas por el Capital Humano, como es por ejemplo la gestión por competencias. Pero entre las palabras recurso y capital” ya sean utilizadas como sustantivos o como adjetivos existe una marcada diferencia que establece fronteras muy claras en su interpretación y lectura. Recientemente, conversando con un prestigioso especialista del Dpto. de Economía Aplicada de la

Universidad de Murcia, España acerca de la posible contradicción existente con respecto al concepto de Valor entre dos posiciones, lo que planteaba Marx en la Era Industrial y las concepciones de la sociedad en que vivimos, pues en esta última la literatura hace énfasis en las personas con sus conocimientos.

En Cuba desde los años 1998 se viene trabajando por organizar y mejorar los recursos humanos sobre todo para aquellas entidades que se encontraban en Perfeccionamiento Empresarial (PE), entonces se comenzaron a diseñar distintos sistemas de gestión hasta llegar al que hoy se exhibe que es el sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH) y en el que se pueden citar defensores como Cuesta Santos (profesor titular del ISJAE), Morales Cartaya (ex ministro del ministerio de trabajo y seguridad social) y los actuales funcionarios del estado y del gobierno en Cuba que abogan por un mejor desempeño del personal que labora en las formas de gestión estatal y no estatal.

1.3 Consideraciones sobre las competencias laborales.

Se utiliza el concepto de competencia como resultado de las investigaciones de David McClelland, catedrático de psicología en la Universidad de Harvard en los años 70, las cuales se enfocaron en la identificación de las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. Para describir tales factores se centró más, en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos, que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.

En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80. Países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación.

Una primera situación a atacar mediante el modelo fue la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo tal diagnóstico se

consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo. Se requería, entonces, un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos.

1.4 Surgimiento de las competencias laborales.

David McClelland como uno de los precursores en el estudio de las competencias, analiza la motivación humana como la base sobre la que se desarrolla el «enfoque de competencia» a nivel de empresas, a través de la aplicación del «enfoque conductista». Sin embargo, en la literatura se hace referencia a algunos trabajos anteriores a los de este autor, los cuales son útiles de señalar para una mejor comprensión sobre el origen del término en cuestión.

Se debe elaborar un esquema conceptual que permita estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables se refiere al concepto de Achievement vs. Ascription, que en esencia consiste en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos, en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria.

Se ha demostrado de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejora la producción, siempre que el mismo esté vinculado a resultados específicos.

En 1960 McClelland propuso una nueva variable para entender el concepto de motivación, Performance vs. Quality, considera el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos), y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). A partir de esta perspectiva, se plantean los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional. Si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores gestores, podrá seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes, con el propósito de que éstas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de esta teoría se ejecutó en 1964 en la India, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas, y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras que

potenciaban el desarrollo de sus negocios, y en consecuencia de su localidad de residencia.

Por tal motivo los estudios de este tipo se extendieron en el mundo laboral. Muchos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones, ahorrar tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debía poseer una persona, y que fuese además adecuada para desempeñar con éxito un determinado puesto, aún no estaba resuelta.

El referido especialista en 1973, continúa con las investigaciones y demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos, no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia, el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó *competencias*, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral.

En 1992, Boyatzis, otro autor muy referido en esta línea de investigaciones, analizó profundamente en una de sus investigaciones, las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizó la adaptación del *Análisis de Incidentes Críticos*, esto es *la Entrevista de Eventos Conductuales*, más conocida por sus siglas como *BEI* (del inglés: BehavioralEventInterview). En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que debieran poseer de manera general los gestores, pero que existen también algunas que solo poseen otras personas que desarrollan de una manera excelente sus responsabilidades

Esta forma se concluye que con el surgimiento de las competencias a nivel de autoría, el inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial las *competencias* pero no es hasta la década del 70, que se posiciona con fuerza en los Estados Unidos, y se constituye uno de sus principales voceros.

1.5 Competencias laborales, su conceptualización dadas por diferentes autores.

Se presentan a continuación algunas definiciones sobre el término competencia desde la perspectiva de algunos expertos, además de considerar su categorización.

La competencia es una característica fundamental de una persona, que tiene una relación de causalidad con determinados criterios, que permiten obtener unos

rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta (Spencer ,1993).

Así, a través de esta definición, se puede advertir que la competencia es:

- Característica fundamental: se refiere a que la competencia es una parte importante de la personalidad de las personas, y que se puede predecir su comportamiento en varias situaciones y tareas.
- Implica una relación causal: significa que una competencia causa o predice el comportamiento y el rendimiento.
- Está basada en criterios: significa que las competencias realmente predicen lo que se hace bien o mal, medido en forma de criterios o estándares.
- Las competencias manifiestan la integración entre el saber, el saber hacer, saber estar, el querer y poder hacer, que son elementos que posee el individuo, imprescindibles para desarrollar con éxito una actividad.
- Saber: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico, que se orientan a la realización de tareas y de carácter social, a las relaciones interpersonales.
- Saber hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas para realizar tareas diversas, por ejemplo: hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable; habilidades sociales, para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas, trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar o hablar en público; habilidades cognitivas, para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o tomar decisiones.
- Saber estar: conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta valores, creencias y actitudes, elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.
- Querer hacer: conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente,

identificación con la tarea) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia. Una persona que no esté satisfecha con su salario, la formación recibida, el horario, es difícil que haga bien su trabajo.

- Poder hacer: es un aspecto que tiene un gran peso en la organización y se refiere al hecho de disponer de los recursos y medios necesarios para llevar a cabo los comportamientos exigidos por el puesto de trabajo, es decir, el ambiente laboral puede facilitar o inhibir los niveles de competencias del empleado.
- Todos estos elementos nos llevan, en conjunto, a actuar con competencia (hacer) que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente) de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

Las competencias según Mertens(1999) son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hacen más eficaces en una determinada situación .(13)

El concepto más difundido a nivel internacional es el que surge producto de la investigación llevada a cabo por el profesor de Harvard, David McClelland, en los años 70, donde denomina competencia, a cualquier característica o dimensión del individuo que está relacionada de forma directa con la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo. En sentido amplio se compone de conocimientos, habilidades, rasgos del carácter, actividades y comportamientos.

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 les describe, al agrupar las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), en las que se especifican para cada una de las tareas, los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.

Por consiguiente en la anterior definición se idea la competencia ajustada en la capacidad de ejecutar tareas (más que centrada en los atributos personales), ya que considera éstas, como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral (funciones y tareas) plenamente identificada, por mencionar sólo algunos aspectos. Asimismo, esta definición se corresponde con un enfoque funcionalista.

Por otro lado 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.

La anterior definición concibe la competencia centrada en los atributos de la persona (muy utilizado en los procesos de gestión de recursos humanos por competencias), los cuales permiten lograr un desempeño superior en un trabajo o situación concreta, se basa en un enfoque conductista.

A decir de Gonzzi (2003), plantea que es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas. (14)

Por lo tanto de la anterior definición se concibe la competencia desde una perspectiva integrada u holística, en la medida que integra y relaciona atributos y tareas, lo cual permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente, además de considerar el contexto y la cultura del lugar de trabajo, lo que permite así incorporar la ética y los valores como elementos de un desempeño competente.

Como se puede apreciar el concepto de competencia intenta cerrar el tradicional abismo entre la calificación entendida como un acervo de conocimientos y habilidades, y el desempeño concreto requerido en la empresa. Es una propuesta para aumentar la posibilidad de que la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades conduzcan efectivamente a un desempeño o resultado superior en la organización (Mertens, 1999).

Por otra parte la competencia es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia. Sin embargo, un concepto generalmente aceptado según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre el término competencia, la define como una capacidad efectiva

para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Se asume el concepto aprobado en las Normas Cubanas [NC 3000:2007] de GRH, donde se define la competencia laboral en esta investigación el concepto siguiente:

El conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada del trabajador, asociado a un desempeño superior en el cargo, así como de la entidad asociada a determinado desempeño organizacional superior, en correspondencia con los requerimientos técnicos, productivos y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables y medibles y que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la entidad.

Según un colectivo de autores del Instituto Superior para la Enseñanza Técnica y Profesional de Cuba se definen como un sistema de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivos, aptitudes y capacidades que debe poseer el individuo para el desempeño satisfactorio de su actividad laboral, comprometido con el proyecto social cubano.

1.6 Características fundamentales de las competencias.

Las competencias son entonces las características fundamentales de las personas, pues indican la manera de comportarse o pensar que tiene lugar en varias situaciones y que perdura durante un período razonable de tiempo.

En ese sentido se determinan cinco tipos de características de las competencias, que se describen a continuación, se inicia por las más difíciles de detectar, desarrollar y evaluar.

Motivaciones: lo que una persona piensa o desea y lo que la impele a la acción. Las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas. Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos, y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

Rasgos de personalidad: son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones. Ejemplo de características físicas: los pilotos de combate poseen como competencias físicas, el tiempo de reacción y buena visión.

Ejemplo de respuestas a determinadas situaciones o informaciones: los gerentes exitosos poseen como competencias el autocontrol y la iniciativa, las cuales son respuestas consistentes a situaciones más complejas.

Autoimagen: son las actitudes de una persona, sus valores o la imagen que tiene de ella misma. Ejemplo: la confianza en sí mismo y la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

Rol social: es la imagen que proyecta el candidato; lo que cree que es importante hacer en un momento determinado en función de su rol (ser líder).

Conocimiento: información que una persona posee sobre un área de contenido específico. Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

Habilidades: la habilidad que se posee para desarrollar una tarea mental o física. Ejemplo de habilidad física: la capacidad de un dentista para arreglar una carie sin dañar el nervio.

Ejemplo de habilidad mental: la capacidad de un programador para organizar 50 000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

El conocimiento y las habilidades generalmente son visibles y relativamente superficiales a las personas (entiéndase *superficial*, por su relativa facilidad de identificarlos). En cambio, las motivaciones, los rasgos de personalidad y la auto comprensión son aspectos más ocultos, profundos y centrales de las personas. El conocimiento y las habilidades son más fáciles de desarrollar. La formación es el sistema más efectivo de asegurar dichas habilidades. Los aspectos más centrales de la personalidad son más difíciles de evaluar y desarrollar, pero más efectivos de seleccionar.

1.7 Evaluación profesoral, actuación y competencia laboral.

En las condiciones actuales, para cumplir con el encargo social asignado a la educación, cada nivel de dirección asume como responsabilidad la dirección científica de la labor educativa y las mejoras de la eficiencia en el funcionamiento de las

instituciones educacionales, responsables en la formación integral de los escolares. La organización del sistema de trabajo ha sido la vía para el logro de cada uno de los objetivos, y los mecanismos adoptados para su estructuración estuvieron avalados en los siguientes procedimientos:

- La definición del objeto que se debe transformar en la estructura municipal y de centros.
- La precisión de la concepción y organización del sistema de trabajo por educaciones, subdirecciones y en la Dirección Municipal de Educación.
- La determinación de los principales problemas y sus causas.
- La determinación de las fortalezas y debilidades.

La **evaluación del docente** es un proceso continuo dividido de manera convencional, en la evaluación parcial que se realiza anualmente y la evaluación integral que alterna con la parcial cada tres años.

Las transformaciones de la Educación en Cuba, han exigido la aplicación de nuevos métodos de trabajo que implican la formación de profesionales altamente calificados, y a su vez comprometidos con el sistema socialista que defendemos y los valores compartidos que son una demanda de la sociedad cubana actual. Esta coyuntura exige, por supuesto que la figura del maestro asuma el rol protagónico en la formación de las nuevas generaciones y por tanto estos cambios tienen una connotación además de profesional, política.

Desde la perspectiva del proceso docente, la evaluación profesoral se caracteriza el sistema de trabajo del claustro dirigida a perfeccionarlo, optimizarlo, en correspondencia con las exigencias y necesidades de la formación de los profesionales de nivel superior y concretado.

El enfoque en sistema de evaluación es un rasgo esencial de esta actividad y supone la necesidad de realizarlo en cada uno de los subsistemas de educación como vía para el perfeccionamiento de dicho proceso a cada nivel. A partir de ellos, igualmente, se requiere del trabajo cohesionado. El éxito del trabajo radica en comprender su necesidad en cada uno de estos sistemas anteriormente descritos.

La Educación en nuestro país enfrenta hoy un proceso de transformaciones que tiene como objetivo perfeccionar la labor educativa de la escuela. La preparación permanente

del profesor, constituye un requisito indispensable de su labor profesional y en tal sentido se organiza la misma sobre la base de las particularidades y características de los estudiantes.

La preparación del personal docente, es un ejercicio dirigido a elevar el nivel profesional y científico de la profesión, de manera que garanticen adecuadamente la calidad de los educandos.

En la actualidad la batalla de ideas que libra nuestro pueblo, tiene como gran objetivo alcanzar una cultura general integral para todos, esto ha exigido un perfeccionamiento de la educación y consecuentemente la necesidad de introducir nuevas alternativas y concepciones para la evaluación.

La metodología para la evaluación los resultados del trabajo del personal indicadores para analizarlos resultados del trabajo y el procedimiento para la elaboración del "certificado de evaluación del personal docente", yes aplicable en el Sistema Nacional de Educación.

Se agrupan bajo la denominación de "personal docente "y son evaluados de acuerdo con lo normado por esta metodología, los trabajadores que realizan funciones docente-educativas, entre los que se incluyen también aquellos que desarrollan labores de asesoría, inspección y otras actividades relacionadas con la atención especializada a los educandos.

La evaluación es un proceso ininterrumpido, que posibilita la educación y corrección de los evaluados en el propio desarrollo de su trabajo.

Los directivos del centro de común acuerdo con las organizaciones sindicales realizan un análisis mensual del cumplimiento de los objetivos de trabajo, las atribuciones, las obligaciones y el plan de desarrollo individual, donde el trabajador pueda ganar conciencia de los aspectos que debe mejorar para el siguiente mes. La elaboración del certificado de evaluación constituye una etapa del proceso, en la cual el evaluador hace un alto para analizar ,integrarle sus opiniones y criterios del trabajo evaluado, cuyos resultados organiza y expresa de manera valorativa mediante los indicadores son indicadores establecidos con un lenguaje preciso sencillo, con estilo directo, atendiendo a los resultados del trabajo en la etapa y las características individuales de cada docente. El certificado de evaluación del personal docentes confecciona en dos

momentos en el curso escolar, empleando los modelos 1 y 2 del Anexo Único de la Resolución 160/2014

a) Una primera etapa de la evaluación del docente, que comprende el período de septiembre a enero, se ejecuta del 15 al 31 de enero de cada curso escolar. En esta primera etapa se confecciona solo el modelo 2 del certificado de evaluación.

b) Una segunda etapa de , que comprende el período de febrero a Julio. Se ejecuta del 15 de junio hasta tienen en cuenta las valoraciones de los resultados y se tienen en cuenta las valoraciones de los resultados alcanzados en la etapa final de cada curso escolar.

Al finalizar esta etapa se confeccionan ambos modelos, con los criterios y valoraciones sobre los indicadores a evaluar, cuyas conclusiones, recomendaciones, por ciento de asistencia y el resultado general se expresan en los espacios destinados este fin en el modelo 2.

La **actuación** es descrita como acciones hechas por una persona en un escenario determinado. Aunque dichas acciones son auténticas, deberían por lo menos estar cargadas de una intención que permita que el observador (alumnos-profesores) se estimulen y logren recibir el mensaje en su totalidad. Cuando se habla de mensaje en el caso particular del docente, se refiere al tema o contenido de análisis que está exponiendo.

Existen distintas manifestaciones de actuación como son la de los actores, los del canto, la de oficio, etc. cuando representan a un personaje. Esta última se refiere a un trámite o diligencia administrativa o judicial que se inicia sin necesidad de actividad de la parte interesada, tomada de la wikipedia para la autora. El profesor para actuar ante los alumnos debe tener concebido un tiempo anterior de autopreparación para la busca de bibliografía del contenido a impartir y desde el punto de vista de las funciones de la didáctica están preparados para la disertación.

La Disposición Especial Tercera del Código de Trabajo establece que el Ministerio de Educación dicta la reglamentación concerniente a la evaluación del trabajo del personal docente. Mediante la Resolución No.166 de la Ministra de Educación de fecha 6 de septiembre de 2010, se puso en vigor la Metodología para la Evaluación de los Resultados del Trabajo del Personal Docente, disposición que requiere ser actualiza-

daalaluzdelnuevoCódigodeTrabajosusnormascomplementarias,oídoelparecerdelSindicat
o Nacional de Trabajadores de la Educación, las Ciencias y el Deporte. (Resolución 160,
2014)

Elementos que se deben desarrollar en cada uno de los aspectos a evaluar.

A continuación se muestra un número significativo de elementos que se deben desarrollar en cada uno de los aspectos a evaluar.

1.- Resultados del trabajo: es la valoración del cumplimiento por parte del trabajador, de su plan de desarrollo individual, de las atribuciones y obligaciones asignadas, así como de la disciplina laboral prevista en el Reglamento Ramal del Ministerio de Educación y en el Reglamento Disciplinario Interno.

En este aspecto se hará referencia a los elementos siguientes:

- Si se ha desempeñado con responsabilidad.
- Cumpliendo de las tareas que se le han encomendado.
- Forma en que organiza la actividad docente –educativa.
- Cumplimiento de los objetivos.
- Dominio del contenido que imparte.
- Uso de métodos activos que incentivan la participación en clases (el libro de texto y las nuevas tecnologías).
- Nivel de eficiencia para controlar el aprendizaje diario de sus alumnos vinculando su trabajo con las organizaciones estudiantiles, políticas y de masas, así como con la comunidad donde residen los estudiantes.
- Contribución a la formación política ideológica, fundamentalmente en lo referido a la formación de valores y el dominio que deben tener de la Historia de Cuba y su vínculo con la historia local.
- Preocupación por la asistencia de sus alumnos a centros y a las actividades extradocentes.
- Cumplimiento de los indicadores de eficiencia.
- Apoyo al trabajo preventivo.
- Uso de estrategias que garantizan el cumplimiento de los indicadores de eficiencia.

- Exigencia por el cumplimiento del Reglamento Escolar y el cuidado de la propiedad social e individual.
- Participación en las diferentes actividades estudiantiles, políticas y de masas que se han realizado.
- Labor sistemática con la familia.
- Resultados en las visitas efectuadas

Preparación para el desarrollo del trabajo: En este indicador se valora la preparación del educador para dirigir todas las actividades del proceso docente-educativo.

En este aspecto se hará referencia a los elementos siguientes:

- Nivel de preparación política e ideológica y pedagógica, dominio de la Historia de Cuba y de la localidad.
- Exigencia con el uso correcto de la lengua materna.
- Cumplimiento de la preparación metodológica individual y colectiva.
- Aplicación de las didácticas particulares y la metodología del trabajo educativo.
- Preparación para evaluar correctamente en sus clases.
- Calidad de la impartición y preparación de temas para sus semejantes.
- Actividades metodológicas desarrolladas.
- Cumplimiento con las actividades de superación.
- Otros aspectos de interés para la institución.

Características personales en correspondencia con los principios de la ética pedagógica y profesional.

En este indicador se valora la ejemplaridad sobre la base de la disciplina manifiesta en su actuar cotidiano, sus características personales y si ellas se corresponden con las que identificar a un educador revolucionario; la presencia personal, su vocabulario, las formas de expresión, su equilibrio emocional.

En este aspecto se hará referencia a los elementos siguientes:

- Responsabilidad, asistencia, puntualidad y disciplina ante las tareas asignadas.
- Actitud ante el trabajo y ante todas las actividades que se le asignan en el centro.
- Entrega a su profesión.

- Actitud con todos sus compañeros ante cualquier situación, correspondiendo con las que deben identificar a un educador revolucionario.
- Apariencia personal ante sus estudiantes y docentes.
- Cumplimiento diario de su labor.
- Sensibilidad ante los problemas.
- Relaciones con los educandos, con el colectivo laboral, con la familia de sus alumnos, con la comunidad y con las organizaciones
- Disposición para asumir todos los cambios y transformaciones que están teniendo lugar en el Sistema Nacional de Educación y en especial los cambios que están teniendo lugar en la Educación a la cual tributa.

1.8 Diferentes modelos de perfiles de competencias.

Existen tres formas de diseñar los modelos de perfiles de competencia según plantean los autores o especialistas del tema, ellos son:

- Por el método funcional.
- Por el método conductista.
- Y el método conductivista.

En Cuba el método más difundido es el funcional porque se trabaja con calificadores de cargo en la mayoría de las categorías ocupacionales y en otros casos por documentos normativos como es el de los docentes donde se precisan los procesos (docente-educativo, el de superación y el de investigación).

A continuación se muestra algunos ejemplos de modelos funcionales del área de América Latina incluyendo Cuba que es del área del Caribe, para poder tomar posición para el diseño del perfil de competencia del personal docente de la secundaria Heriberto Felipe Arnado.

Modelo dado por Mertens para la educación en México.

EJEMPLO DE UN MODELO A PARTIR DE LA NORMALIZACION

Elemento: Contribuir a la misión y objetivos de la empresa

Criterios de desempeño Nivel 1:

1. Los objetivos son cumplidos
2. Las políticas comerciales son aplicadas

Criterios de desempeño Nivel 3:

1. Los objetivos son cumplidos
2. Las políticas comerciales son aplicada
3. El apoyo al jefe y compañeros demostrados
4. Las expectativas personales son comunicadas oportunamente
5. Los gastos de operación son controlados

Guía para elaborar análisis funcional

La elaboración del análisis funcional es muy sencilla, sin embargo, debe tenerse muy clara la metodología para que no se produzcan errores, ya que no se debe de olvidar que éste es el punto de partida para la elaboración de Normas Técnicas de Competencia Laboral.

Todos los análisis funcionales son distintos, pues cada uno, como su nombre lo indica, requiere de un análisis profundo de las funciones que el área de aplicación realiza, obteniéndose como producto final un mapa funcional, que en algunos casos se le llama árbol funcional debido a que tiene una estructura no uniforme de las ramas.

Pasos para la elaboración del perfil de competencias por el análisis funcional

A. formación de comités de competencias

El primer paso es la creación del Comité de competencias, el cual se compone de una Junta Directiva y Grupos Técnicos, éstos trabajarán conjuntamente durante el proceso,

ya que es necesario tener el apoyo del sector educacional para aportar todos los conocimientos acerca del área de aplicación que se está analizando, así como tener el aval y aprobación de los pasos a seguir.

Para poder formar los Comités de competencias debe haber un interés por parte del sector educacional, en la operación del modelo en el área de aplicación que se desea analizar, por lo que el proceso de formación y operación de los Comités es de la siguiente forma:

A.1 Formación de junta directiva.

A.2 Formación de grupos técnicos.

B.3 Capacitación de comités.

C.4 Aplicar principios básicos y procedimiento de desagregación de análisis funcional.

D.5 Verificación del mapa funcional.

E.6 Validación del mapa funcional.

B. La capacitación se imparte en forma ejemplificada y en el caso de los grupos técnicos siempre se realiza un ejercicio de grupo después de la explicación. Además debe de entregarse a cada uno de los integrantes del grupo técnico una copia del procedimiento para elaborar análisis funcional.

C. Aplicación de principios básicos y procedimiento de desagregación de análisis funcional:

El análisis funcional cuenta con cuatro principios básicos:

1. Parte de lo general o lo particular.
2. Transferibilidad.
3. Estructura semántica.
4. Se basa en funciones.

1. Parte de lo general o lo particular: es el proceso para identificar el desempeño en términos de resultados finales. Solamente si se empieza de lo general con una identificación precisa del propósito principal que integra a las funciones de la organización productiva en su conjunto, es posible un desglose de funciones que resulte útil y eficiente.

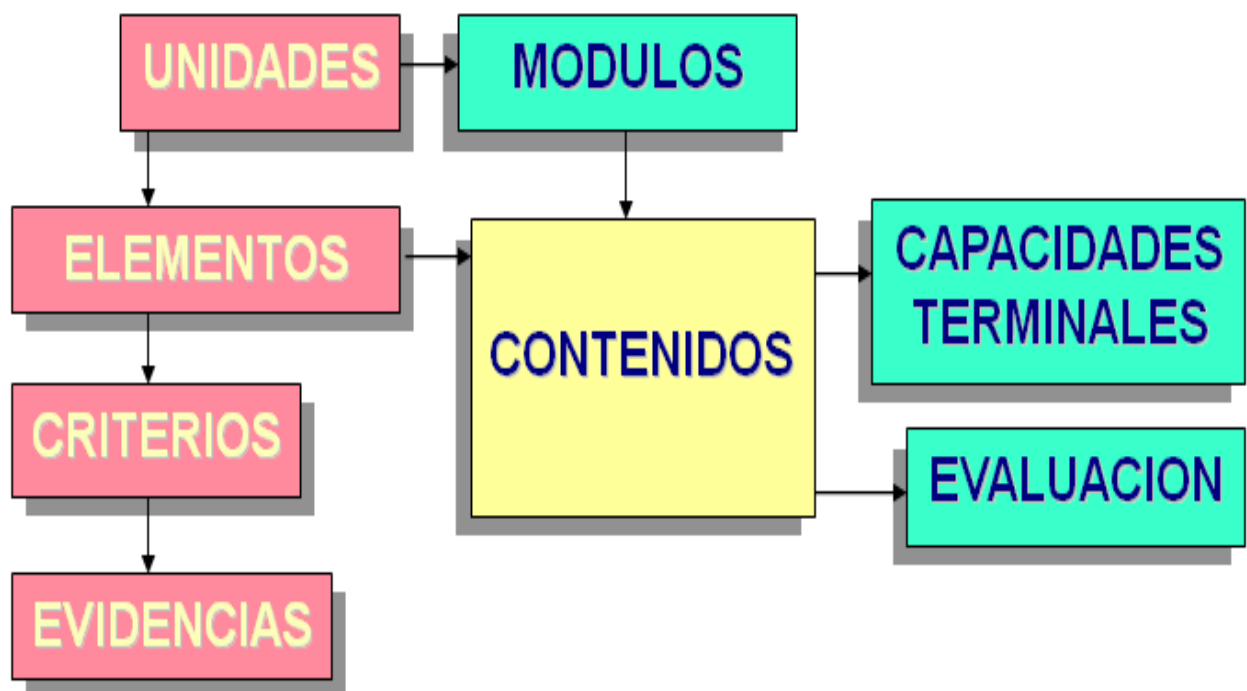
2. Transferibilidad: permite identificar las funciones, separándolas de un contexto laboral específico. De esta manera las funciones resultan ser transferibles en ámbitos de trabajo diferentes.

3. Estructura semántica: requiere de una forma particular de construcción gramatical, la estructura con la cual debe ser estructurada la función es la de:

VERBO ---OBJETO ----CONDICIÓN

4. Se basa en funciones: es importante señalar que el análisis funcional parte de funciones no de puesto de trabajo, de ocupaciones, de diagramas de proceso, de orden de tareas desempeñadas ni de jerarquizaciones de puestos de trabajo, además, no hace referencia a niveles jerárquicos, sino que únicamente toma en cuenta los resultados que se deben obtener para cumplir con el propósito planteado.

Lineamientos para un currículo por competencias dado por Fernando Álvarez Zayas (Cuba)



Modelo dado por Chiavenato



Modelo de un perfil de competencias utilizado en Brasil



Modelo de un perfil de competencias utilizado en Cuba por el MINED

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL TÉCNICO DE LA DOCENCIA		CURSO ESCOLAR	MODELO (1)
NOMBRES	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	
CARGO	CENTRO DE TRABAJO	MUNICIPIO	
GRADO, ASIGNATURA O ESPECIALIDAD EN QUE LABORA (PARA MAESTROS Y PROFESORES)		AÑOS DE EXPERIENCIA EN LA ACTIVIDAD	TÍTULO QUE POSEE
TEXTO DEL CERTIFICADO 1. RESULTADOS DEL TRABAJO 2. PREPARACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO 3. CARACTERÍSTICAS PERSONALES EN CORRESPONDENCIA CON LOS PRINCIPIOS DE LA ÉTICA PEDAGÓGICA Y PROFESIONAL.			

Modelo de un perfil de competencias utilizado en Cuba por el MINED (Continuación)

NOMBRES	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	MODELO (2)
CARGO:		CENTRO DE TRABAJO:	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES			

RESULTADO GENERAL DE LA EVALUACION	RECOMENDACIONES DERIVADAS DE LA EVALUACIÓN		
	<input type="checkbox"/> PASAR AL TERCER NIVEL DE LA ESTIMULACIÓN <input type="checkbox"/> PASAR AL SEGUNDO NIVEL DE LA ESTIMULACIÓN <input type="checkbox"/> PASAR AL SALARIO ESCALA <input type="checkbox"/> PRORROGAR LA PERMANENCIA EN EL CARGO HASTA LA PRÓXIMA EVALUACIÓN <input type="checkbox"/> PASAR A UN CARGO DE MENOR COMPLEJIDAD PERTENEZCA O NO A ESTA CATEGORÍA. <input type="checkbox"/> DAR POR TERMINADA LA RELACIÓN LABORAL.		
<input type="checkbox"/> MUY BIEN <input type="checkbox"/> BIEN <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> MAL :			
EVALUADOR			
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	FECHA	FIRMA Y CUÑO
OPINION DEL EVALUADO			
<input type="checkbox"/> CONFORME <input type="checkbox"/> DISCREPA Y APELA <input type="checkbox"/> DISCREPA Y NO APELA	_____ FIRMA DEL EVALUADO	_____ FECHA	
DISTRIBUCIÓN:			
ORIGINAL: ARCHIVO DEL CENTRO EJEMPLAR 2: AL EXPEDIENTE LABORAL DEL EVALUADO EJEMPLAR 3: TRABAJADOR EVALUADO			

En México existe una norma técnica de competencia laboral por sus siglas NTCL que se define como el conjunto de habilidades y actitudes que son aplicadas al desempeño de una función a partir de los requerimientos de calidad esperados, que se puede dividir en tres:

- Competencias Básicas
- Competencias Genéricas
- Competencias Específicas

Se clasifican en cinco aspectos fundamentales.

1. Lo que una persona es capaz de hacer
2. La forma en que debe jerarquizarse si lo que hizo está bien hecho.
3. Las condiciones en la cual puede mejorar su actitud.

4. Los tipos de evidencia necesarias para tener la seguridad de que lo que se hizo se realizó de manera consistente.

5. Elementos de actitudes negativas.

Las evidencias que se piden al trabajar son:

- a) Por el desempeño.
- b) Por el conocimiento.
- c) Por actitudes.

Existen diferentes autores que abordan los perfiles de competencias, en Cuba es reconocido el trabajo de la máster en ciencias Gladis Abreu Hernández (2007), quien dirigió su diseño para docentes del Instituto de Capacitación para el IPEL, el cual es asumido por quien suscribe esta tesis.

La referida autora especialista del MTSS aborda el tema de las competencias laborales desde el año 2000 toma posición en Mertens, alegando que refiere un tema convincente para esta temática.

A modo de **conclusión** la evaluación de la formación profesional constituye es un proceso continuo que consiste en comprobar si se han conseguido los objetivos de aprendizaje, y si se ha producido una mejora en el rendimiento y conductas del alumno; de no ser así, implica analizar las causas y decidir qué medidas correctivas se deben aplicar.

La bibliografía consultada permitió profundizar en los conceptos y modelos más utilizados del perfil de competencia reflejando su importancia como estrategia de autoevaluación de los docentes de nivel medio.

CAPÍTULO II: Resultados alcanzados en la etapa de diagnóstico.

2.1 Introducción

En este capítulo se hace una caracterización del centro objeto de investigación y se describen los resultados de los instrumentos aplicados a los directivos, profesores que conforman el claustro de la ESBU Heriberto Felipe Arnado y al personal de RRHH de educación municipal de Jatibonico.

2.2 La ESBU Heriberto Felipe Arnado. Caracterización.

La ESBU Heriberto Felipe Arnado, forma parte de un grupo de secundarias básicas existentes en el municipio de Jatibonico, provincia de Sancti Spíritus, se ubica en el Consejo Popular Norte de esta localidad.

Su **objeto social** está encaminado a orientar, ejecutar y controlar la aplicación de los principios de trabajo docente educativo y metodológico.

Su **misión** se centra en que

- La Dirección del centro, con la participación de todo su colectivo laboral han asumido la misión de dirigir científicamente la formación integral-comunista de las actuales y nuevas generaciones, sobre la base de la igualdad de oportunidades y posibilidades que ofrecen los Programas Priorizados de la Revolución para lograr la cultura general e integral de todos los niños(as), adolescentes y jóvenes.

- **Visión**

Lograr que la escuela sea una unidad político-pedagógica, donde la clase, a partir de un diagnóstico integral y una atención individualizada, sea la vía fundamental para la formación en los docentes, de convicciones revolucionarias y patrióticas y un nivel superior en el aprendizaje de los contenidos de Matemática, Lengua Materna, Historia y Ciencias Naturales, creando las bases para una integración de la formación laboral, jurídica, de cultura del ahorro y vocacional orientada hacia las especialidades priorizadas, con énfasis en las carreras pedagógicas: consolidando la formación de valores en niños(as), adolescentes y jóvenes a partir de un trabajo preventivo y comunitario y la formación de hábitos, modos y estilos de vida más sanos, a partir de la educación para la salud sexual, de rechazo al consumo indebido de drogas, la educación física, artística y ambiental, para lo cual sería necesario hacer un óptimo aprovechamiento de la fuerza laboral, una mejor selección, formación, promoción y

desarrollo de los profesores en función de la optimización del proceso docente-educativo, para lo que se diversificarán a través de la universalización, las vías para la superación de los educadores en función del trabajo científico-metodológico para trabajar en la solución de los problemas de cada institución mediante la actividad de ciencia e innovación tecnológica.

Para el logro de tales aspiraciones se mejorarán progresivamente las condiciones materiales y de vida del centro, el control y uso eficiente de los recursos materiales y financieros a disposición de la educación, a partir de un control sistemático de la ejecución del presupuesto, y se eleva el nivel científico de los docentes con la posibilidad de alcanzar la categoría científica en la Maestría en Ciencias de la Educación.

Esta ESBU tiene muy buena estructura, cuenta con laboratorios de computación, de física y biología. De la revisión de documentos en la DME se pudo constatar que tiene un colectivo pedagógico altamente calificado integrado de la siguiente forma: Consejo de dirección, integrado por:

- 1 Directora
- 3 Jefes de grado
- 1 logopeda
- 1 Secretaria docente
- 1 administradora
- 1 oficinista
- 3 técnicos de laboratorio
- 3 bibliotecarias
- 5 profesores de educación física
- 1 secretaria de expedientes
- 80 profesores

El claustro a evaluar en el curso escolar 15-16 está compuesto por 69 profesores. La siguiente tabla muestra el comportamiento del mismo en cursos anteriores, donde se denota la fluctuación existente entre la relación de las bajas y el movimiento de personal que afecta la permanencia, el sentido de pertenencia y la adaptación del nuevo personal al claustro de profesores (Ver tabla 1).

Tabla1: Claustro docente

Educación		Cobertura docente				
Heriberto Felipe Arnado		Forma de cubrir				
Total de docentes y cursos		Total de docentes evaluados	Estudiantes en formac.	Especialistas	Instructores de Arte	Otros docentes
12-13	78	67	11	49	6	12
13-14	76	64	12	47	5	12
14-15	69	54	15	40	4	10
15-16	80	69	11	51	4	14

Total de docentes y cursos		Total de docentes evaluados	Evaluaciones alcanzadas por categorías			
			MB	B	R	M
12-13	78	67	6	59	1	1
13_14	76	64	6	57	1	-
14-15	69	54	4	47	1	2
15-16	80	69	-	-	-	-

Como se puede apreciar en la tabla anterior el claustro de especialistas de la ESBU Heriberto Felipe es lo suficientemente representativo si se tiene presente que en la actualidad el éxodo es un elemento que distingue nuestras educaciones, sin embargo, en esta escuela es una fortaleza. Del total de docentes evaluados el promedio de años de experiencia en la docencia oscila entre los 3 y 23 años, todos son licenciados con formación pedagógica y 46 de ellos poseen el título de Máster en Ciencias Pedagógicas, lo que los hace conocedores del tema objeto de estudio en esta investigación. En el anexo #8 se muestra la estructura organizativa de la ESBU, donde se aprecia la integración del colectivo docente, partiendo del consejo de dirección.

En el área de RH laboran un total de 20 especialistas, predominando el sexo femenino con 16 trabajadoras, de ellas un jefe de departamento, una oficinista y el resto personal

de áreas, todos especialistas, de los cuales 18 tienen formación pedagógica, de ellos 11 licenciados en educación, 1 técnico medio y 1 recién graduada que está en adiestramiento y 11 másteres.

2.3 Resultados de los instrumentos aplicados.

Para fundamentar el problema y lograr un diagnóstico adecuado del objeto de la investigación se realizó una caracterización actualizada de la situación que presenta el proceso de evaluación profesoral. Según la revisión de los expedientes laborales en la DME a la muestra seleccionada, se observa que los instrumentos utilizados dan una mirada al comportamiento del proceso docente pero todavía no son suficientes los elementos que caracterizan dicho proceso.

En ese sentido soy del criterio que se debe partir de la objetividad del proceso de enseñanza aprendizaje, así como la superación del personal docente como elementos distintivos.

Con el objetivo de constatar aspectos relacionados con el perfil de competencia laboral que se aplica actualmente en esta educación secundaria básica fue realizada una entrevista (anexo1) a la Directora Municipal de Educación de Jatibonico la MSc Zenaida Julia Acosta Hernández, pedagoga por excelencia, con más de 30 años de experiencia en la docencia y cerca de 15 años en la DME y como directora municipal aproximadamente 7 años.

Al preguntarle qué opinión tiene acerca de los instrumentos de evaluación del personal docente que se implementa por el departamento de RH de la DME para profesores de secundaria básica en el municipio al cual tributa, respondió que se hace necesario encaminar hacia un perfil de evaluación que potencien en ellos todos los aspectos declarados como acuerdos del Consejo de Estado sobre el Sistema de trabajo, cosa que en el actual perfil no está lo suficientemente perfilado. Continúa diciendo que en el departamento de RH se ha asumido la misión de dirigir científicamente estos perfiles de evaluación de manera integral para el personal docente, sobre la base de los nuevos cambios que están teniendo lugar en el Sistema Nacional de Educación, pero esos perfiles necesitan de una dinámica e iniciativas nuevas y propias para cada educación cosa en las cuales estamos segura falta mucho por hacer.

La misma nos comenta que se hace necesario encaminar los esfuerzos hacia el diseño un perfil de competencia laboral que potencien en los docentes todos los aspectos declarados como acuerdos del Consejo de Estado sobre el Sistema de evaluación profesoral.

Expresa acerca de los instrumentos de evaluación del personal docente que los que se aplican en la actualidad están en gran medida descontextualizados, si se tiene presente que en los últimos años han ocurrido cambios en el Sistema de Evaluación Profesoral validado por Resoluciones Ministeriales que así lo confirman lo que indica que es necesario un cambio significativo y de inmediato en los instrumentos para efectuar este tipo de evaluación. Añade que le gustaría contar con un perfil de competencia para los profesores que defina los modos de actuación para la mejora del proceso docente.

Para intercambiar con los profesores acerca del perfil de competencia laboral que se aplica actualmente en esta educación secundaria básica se realizó un coloquio con los profesores de la ESBU(anexo 2), donde se pudo constatar que el 87,9% de los participantes desconocían el perfil actual que se implementa, a pesar de estar constantemente sometido a ese sistema de evaluación, pero según su criterio, sienten que le falta elementos que sean medibles y objetivos que los identifique por encima de cualquier otro y al ser este sometido a debate reconocen que no son suficiente los elementos que lo integran, lo que hace que no sientan satisfacción por ese perfil. Consideran necesario la autoevaluación, elemento que no se registra en la actualidad, sin embargo, emiten consideraciones acerca de un nuevo perfil de competencia laboral que pudiera ser implementado en su centro y expresan elementos que según sus criterios pudieran ser representados en las unidades de Competencias vista como un proceso, insistiendo en los elementos de competencias siguientes: didáctica general, componentes, principios, funciones. Didáctica para las Ciencias técnicas y sociales, sentido de pertenencia a la organización, patriotismo, humanismo, disciplina, sensibilidad, responsabilidad, porte y modales correspondientes a un profesor, soluciones factibles y puntuales para introducir resultados en la docencia, generalizar en el Sistema de Trabajo y en las organizaciones del territorio, utilización eficiente de las fuentes de información, así como la utilización de murales, aplicación y análisis de

instrumentos de retroalimentación para control de la reacción en los contenidos y la efectividad de las acciones docentes.

El coloquio fluyó con intercambios y opiniones ricos en contenidos que permitieron arribar a conclusiones válidas en función del diseño de un nuevo perfil.

Determinar estados de opinión sobre el perfil de competencia laboral que se aplica actualmente en esta educación secundaria básica fue el objetivo trazado en la técnica del trabajo en grupo (anexo 3), donde se precisó el escaso dominio del perfil actual que se implementa, lo poco que conocen de ese perfil es considerado por los participantes como insuficiente en relación a los elementos que lo integran, declarándolos con una calidad muy baja, demostrando insatisfacciones por los elementos que lo integran.

Por otra parte se produce una lluvia de ideas acerca de un nuevo perfil de competencia laboral que pudiera implementarse y los nuevos aspectos que pudieran integrar un perfil todo giran sus ideas hacia las funciones que debiera cumplir insistiendo en:

- Ejercer la docencia para elevar la cultura del trabajo.
- Coordinar acciones docentes garantizando la calidad en el equipo que se lidera.
- Desplegar una actividad científica y de innovación que coadyuva al desarrollo de la Gestión Integrada de Capital Humano y de Seguridad Social

Enaltecen unidades de Competencias que no deben faltar.

- Participar en eventos, desarrollando un papel prestigioso individual y organizacional.
- Orientar y controlar equipos multivariados para la realización de cursos, entrenamientos y diplomados.
- Desarrollar la docencia en diferentes formas organizativas con enfoque sistémico e integrador en temáticas laborales y sociales.
- Ser ejemplo por los valores y actitudes.
- Realizar estudios investigativos y de innovación, pertinentes y con impacto de los resultados.

Al entrevistar a los jefes de grados en reacción a los estados de opinión sobre los perfiles de competencia laboral que actualmente se implementa en la ESBU Heriberto Felipe Arnado (anexo 4) arrojó como resultado, primero, las tres son del sexo femenino, la jefa de séptimo grado María Luisa Rodríguez Rodríguez tiene 27 años, es licenciada

en educación, con 5 años de experiencia todos en el cargo. En 8.º grado ejerce esa función la licenciada en educación Luisa Linares Gómez, con 31 años de experiencia en la labor educativa y de ellos 13 como jefa de grado. De igual forma se presenta Célida Concepción Díaz, licenciada también en educación, jefa de 9.º grado en dicho centro con 39 años de experiencia y de ellos 19 años como jefa ahora de grado y anteriormente jefa de cátedra, además, de haber tenido experiencia como directora de ese centro docente: Como algo significativo se tiene que ninguna ha laborado en otra escuela.

Las tres son del criterio que los instrumentos de evaluación del personal docente tienen dolencia de muchos elementos básicos y estos existentes necesitan de ser más competitivos. Coinciden al expresar que les gustaría contar con un perfil de competencia para los profesores que defina los modos de actuación para la mejora del proceso docente y se proclaman porque se logre poner en práctica de inmediato un perfil de competencia más dinámico, sugerente e integrador, que no deje de incluir elementos para la autoevaluación del docente.

Destacado resultó al constatar los modos de actuación asociados a los estados de opinión sobre los perfiles de competencia laboral que actualmente se implementa en la ESBU Heriberto Felipe Arnado, al aplicar la guía de observación a reuniones de grupo (anexo 5), donde se apreciaron valiosos criterios acerca del actual perfil, identificando insuficiencias en el mismo, todos con calidad en las intervenciones, que demostraban sinceridad en los estados de ánimos desfavorables por todo lo que intercambian, donde cabe duda que sienten un bajo nivel de aceptación por el actual perfil y sugieren cambios radicales en ese sentido, mostrando un alto nivel de compromiso para asumir los cambios.

La encuesta a profesores (anexo 6) tuvo como objetivo constatar los estados de opinión sobre los perfiles de competencia laboral que actualmente se implementa en la ESBU Heriberto Felipe Arnado, se le explicó que en la actualidad se realiza un estudio sobre el perfil de competencia laboral que actualmente se implementa en su centro. Es de nuestro interés que colabore con nosotros en esta tarea en aras de obtener resultados válidos que permitan la toma de decisiones que favorezcan la competencia laboral, insistimos en que las respuestas fueran lo más sinceras posible.

Esta encuesta propició estar al tanto al poco conocimiento del perfil de competencia laboral que se implementa en su centro, todos los consideran insuficientes y abogan por los elementos no deben faltar según sus criterios en un nuevo perfil de competencia laboral en caso de una nueva propuesta para con esos fines como es el caso de aspectos medibles para la autoevaluación, así como Unidades de Competencias con sus respectivos elementos como son la coordinación con los profesores y la técnica de la UIT para entrega de materiales bibliográficos, utilización de murales, aplicación y análisis de instrumentos de retroalimentación para control de la reacción en los contenidos y la efectividad de las acciones docentes. Todo ello responde a la competencia del proceso, destacando dentro de ella desarrollar el proceso del liderazgo y las técnicas de trabajo en equipos en la coordinación de las acciones docentes.

Solo 36 para un 70,5% afirmó que conocían los componentes esenciales en los que debe prepararse un profesor en función de obtener mejores resultados en su evaluación profesoral, sin embargo, 37 profesores para un 72,5% logró mencionarlos, lo que evidencia descontrol en la competencia laboral que en ese centro se sistematiza. Por otro lado todos afirman que existen múltiples documentos que rigen la competencia laboral pero ninguno hizo referencia a los mismos solo los compañeros de RH hicieron referencia al código de trabajo y algún que otro documento mimeografiado enviado por el MINED.

Todos los encuestados coinciden en que el Sistema Educativo Cubano ha tenido como una de sus prioridades el vínculo del departamento de Recursos Humanos con cada educación para el trabajo en el mejoramiento de la competencia laboral por lo que le atribuyen gran importancia a esta prioridad pues son de ese criterio.

Comentan que las experiencias que poseen sobre el trabajo educativo y su influencia en el proceso de evaluación se centran las cuatro áreas de resultados claves como son:

- Proceso docente educativo.
- Proceso de dirección educacional.
- Superación del personal docente.
- Proceso de enseñanza aprendizaje.

Se refieren a las experiencias que poseen sobre el trabajo educativo y su influencia en el proceso de evaluación comentando que estos aspectos son medidores de la calidad

del trabajador docente, sin embargo, estas áreas no perfilan con claridad los elementos que la integran.

La entrevista al profesor guía (anexo 7) tuvo como objetivo constatar los estados de opinión sobre los perfiles de competencia laboral que actualmente se implementa en la ESBU Heriberto Felipe Arnado, que tienen los profesores guías, para ello se les reveló el estudio que en la actualidad se realiza en su centro en relación con este tema.

Se insistió en la necesidad de su colaboración en esta tarea para de ella obtener resultados efectivos que permitan tomar decisiones sobre la competencia laboral y el perfil que se desea diseñar para esta ESBU.

Al constatar los resultados de la entrevista al total de los profesores guías del centro se logró determinar que todos coinciden acertadamente que las funciones del guía se centran en dirigir y controlar todas las actividades que se incluyen dentro del Proceso Docente Educativo , así como las actividades extradocentes en las cuales esté involucrado el grupo al cual él representa. Por consiguiente ellos son quienes dirigen según documentos:

- **El proceso de enseñanza aprendizaje;** este aspecto está dirigido a la clase como forma fundamental de organizar el proceso docente educativo y es relativo a la clase como tal,
- **De conjunto con el jefe de grupo las reuniones de ese colectivo;** este aspecto está dirigido al análisis de todos los aspectos que contempla el reglamento escolar, parte del aprendizaje y llega hasta la conducta asumida por los estudiantes en un periodo de tiempo marcado,
- **Los turnos de reflexión y debate;** esta actividad va dirigida a la formación política ideológica de los estudiantes, donde el profesor guía juega un rol protagónico ,**Imparte contenidos según su perfil:** en este aspecto se reúne la materia que como docente imparte al grupo según su perfil,
- **Las escuelas de padres:** es quien organiza y dirige los temas en los cuales los padres deben prepararse para contribuir a la educación de sus hijos.
- **Las reuniones de padres.** Es aquella reunión donde el profesor guía informa a los padres de la situación integral de los alumnos en sentido general.

Al preguntarle cómo se materializan los resultados del profesor guía en su evaluación profesoral comentan que no existen indicadores dentro del modelo de evaluación dirigidos al profesor guía sino que los elementos esenciales que identifican la labor de este tipo de profesor carece de profundidad, lo que hace que en muchos casos caiga en ambigüedades haciendo que el guía se sienta frustrado de su desempeño.

Al referirse a cómo valoran este segundo aspecto desde su perspectiva de profesor guía de la ESBU Heriberto Felipe Arnado” son muy precisos. Todos coinciden en la necesidad de hacer valoraciones precisas sobre el profesor guía pero no desde la empiria, sino que sea un proceso claro y objetivo y para ello debe existir un perfil que sea distintivo.

En la observancia (Ver anexo 11) por parte de la autora a las reuniones de grupo y padres a una parte de la muestra se pudo constatar:

- No todos los profesores tienen dominio del grupo.
- No todos registran la asistencia a las reuniones sobre todo a las de padres.
- Dan información muy rápida.
- Se da poco tratamiento a los valores.
- Se evidencia respeto ante los padres.
- No llevan agenda para conducir las reuniones.

Estas respuestas sientan las bases para el análisis de otras técnicas e instrumentos que pudieran corroborar la veracidad de lo planeado anteriormente.

2.4 Análisis estratégico (DAFO)

La matriz DAFO fue utilizada para la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en la problemática objeto de estudio, para lo cual nos apoyamos en la definición de los factores positivos internos y externos y de esta forma realizar el diagnóstico institucional.

En el orden interno se identifican:

Fortalezas.

- 1- Existencia de un órgano de cuadro.
- 2- Estrecha vinculación con Recursos Humanos.
- 3- Elevado nivel cultural.

4- Adecuado funcionamiento de los órganos técnicos y de dirección.

5- Posibilidades de intercambio con sus superiores.

Debilidades

1- Inestabilidad del Consejo de Dirección.

2- Poco intercambio de los docentes con sus superiores.

3- Inestabilidad en el cumplimiento de sus atribuciones y obligaciones.

4- Falta de estimulación y reconocimiento.

5- Insuficiente sistema de comunicación.

Amenazas

1- Nivel de autopreparación.

2- Superación del personal docente.

3- Actitud ante el PDE.

4- Disciplina laboral.

5- Situación ante las actividades metodológicas.

Oportunidades

1- Implementación de los Lineamientos de VI Congreso del PCC.

2- Intención del MINED por potenciar atención a la Dirección Municipal de Educación.

3- Integración en el desarrollo científico educacional.

4- Proceso de cambios y transformaciones del Sistema Nacional de Educación

5- Participación en la solución de los problemas

En el anexo # 9 se muestra la matriz DAFO con sus resultados.

El análisis de esta técnica de diagnóstico muestra que la competencia laboral de los docentes se encuentra en el cuadrante de las Fortalezas-Oportunidades, es decir, está en una situación favorable pues a partir de las fortalezas se puedan aprovechar las oportunidades.

A partir de los resultados obtenidos con la aplicación de la matriz DAFO se determinó como problemas que inciden en la evaluación de los profesores, el caso de la carencia de un perfil de competencia que permita la preparación coherente, dinámica e integradora de estos, asociada al poco conocimiento de sus obligaciones y atribuciones e insuficientes mecanismos de integración de la información que debe ser generada fundamentalmente desde el departamento de Recursos Humanos.

En el anexo # 10 se muestra el Diagrama De Ishikawa donde se representan 4 causas fundamentales y sus subcausas las cuales determinan el efecto descrito.

Además se realizó un Diagrama de Pareto (Figura 2.1: Diagrama de Pareto) para identificar las causas que más inciden en la Débil actuación de los profesores en el proceso docente, identificadas por los criterios de:

C1: Falta de preparación de los recursos humanos en cuanto a los distintos sistema de información.

C2: Información dispersa.

C3: Insuficiencia en los componentes de los perfiles de competencia.

C4: Falta de conocimiento de sus obligaciones y atribuciones.

C5: Débil imagen interna y externa de la organización de recursos humanos.

C6: Poco espacio en la planificación para la autopreparación.

C7: Poco dominio del basamento legal.

C8: Incumplimiento de las tareas.

C9: Insuficientes mecanismos de la información.

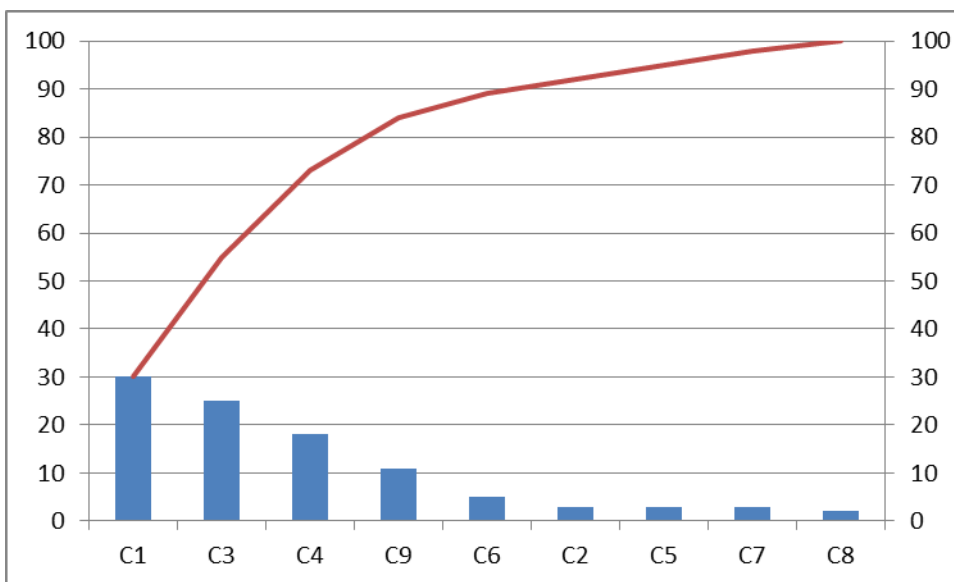


Figura 2: Gráfico de Pareto.

2.5 Estructura para identificar las competencias laborales.

No se encuentra especificada en literatura consultada un ejemplo con una estructura clara de cómo introducir de manera exitosa la Gestión por Competencias (GpC) en las organizaciones docentes para el diseño del procedimiento en esta investigación. Los

modelos referidos tienen un carácter general, están dirigidos a gestionar todos los subsistemas de recursos humanos por competencias; pero si resulta factible su utilización en el caso particular de esta investigación para la autora.

La Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social de Jatibonico lo recomienda como un ejemplo para las restantes organizaciones del territorio, siempre que se realicen las adecuaciones correspondientes de acuerdo a las particularidades de cada entidad.

Requisitos de la Norma NC 3000: 2007, vinculados a las competencias laborales (14)

1. La alta dirección designa y constituye el comité de competencias de la organización.
2. La organización cuenta con un procedimiento documentado que establece el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades, así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas.
3. La alta dirección identifica y aprueba las competencias distintivas de la organización, las de los procesos, de las actividades principales y las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades principales.
4. La alta dirección identifica a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior, comparado con las competencias, y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior.
5. Se validan, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización, de los procesos, las actividades principales, y de los cargos correspondientes a dichas actividades, se certifican las competencias de los trabajadores.
6. La organización utiliza las competencias laborales en los procesos de selección. El procedimiento tiene tres momentos, el primero, etapa de Diagnóstico que se basa en el conocimiento actual y futuro de las características, potencialidades y debilidades en la gestión de la organización. Es fundamental en esta etapa la relación entre los objetivos organizacionales, sus metas y proyecciones, y los

objetivos estratégicos de la GRH, esta vinculación forma parte importante del análisis integral de la misma. La segunda etapa de la Identificación, la misma se condiciona a partir del análisis de la etapa anterior, y comienza con la identificación de las competencias genéricas de la organización, de todos los trabajadores: los comportamientos observables más frecuentes, del actuar diario, según las funciones de cada puesto de trabajo. Seguidamente se identifican las competencias de rol que se agrupan por áreas específicas, procesos o grupos de cargos con iguales funciones o responsabilidades y por último las competencias individuales o específicas de cada puesto de trabajo que lo hacen diferente a los demás puestos.

La tercera etapa Ejecución, ofrece el carácter práctico a los procesos de recursos humanos, y condiciona la puesta en práctica y monitoreo en todas las dimensiones organizacionales. El punto de partida en esta etapa es el análisis y descripción de puestos de trabajo, actividad que garantiza el éxito de todos los procesos de recursos humanos, por la importancia que reviste en el diseño de los procesos clave de recursos humanos.

Para esta investigación esta etapa se centra en la elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo, aunque sirve de punto de partida para la ejecución de las demás políticas en la GRH. Con el monitoreo se detectan los posibles cambios en los contenidos de los cargos y/o puestos de trabajo, a causa de modificaciones, tanto en las estrategias y políticas de recursos humanos, como en el diseño de los sistemas de trabajo, en lo que se refiere a los métodos y a las condiciones de trabajo.

Esta etapa del proyecto tiene un punto crítico, su objetivo principal es garantizar que las competencias definidas estén en correspondencia, y permitan desarrollar objetivos y estrategias de la organización, para de esta forma alcanzar la visión proyectada y cumplir con la misión de la organización. Este paso garantiza que se logre el tan codiciado y necesario aporte de la GRH a los objetivos estratégicos de la organización desde su propia concepción.

Entrevista de profundidad en grupo, se aparta de ellas agregando características particulares. Es una técnica grupal de análisis de opinión que parte del supuesto fundamental de que el criterio de un individuo particular es menos fiable que el de un

grupo de personas en igualdad de condiciones; en general utiliza e investiga la opinión de expertos.

Según Parisca (1995), el método Delphi se basa en el principio de la inteligencia colectiva y trata de lograr un consenso de opiniones expresadas individualmente por un grupo de personas seleccionadas cuidadosamente como expertos calificados en torno al tema, por medio de la iteración sucesiva de un cuestionario retroalimentado de los resultados promedio de la ronda anterior, aplicando cálculos estadísticos. Se utilizan las tres fases fundamentales para la aplicación del método (Parisca,1995), que coincide con la bibliografía consultada:

- Fase preliminar: se delimita el contexto, los objetivos, el diseño, los elementos básicos del trabajo y la selección de los expertos.
- Fase exploratoria: elaboración y aplicación de los cuestionarios según sucesivas vueltas, de tal forma que con las respuestas más comunes de la primera se confecciona la siguiente.
- Fase final: análisis estadísticos y presentación de la información.

La aplicación el método Delphi, para identificar las competencias laborales, se basa en Cuestas Santos (2005).

Se **concluye** que con las técnicas y herramientas aplicadas en el diagnóstico se verificó que el perfil de competencias existente presenta incoherencia ya que no le permiten a los docentes trabajar con facilidad. Este brindaba el qué, pero no el cómo hacerlo. Con las técnicas se corrobora que el centro esta en condiciones para desarrollar un perfil de competencias más objetivo y ser utilizado por el personal docente.

Capítulo III Los perfiles de competencias. Diseño del perfil de competencias para los docentes de la secundaria básica.

3.1 Introducción.

En este capítulo se realiza la configuración del perfil de competencias derivado de la actividad clave de GRH.

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

En Cuba están aprobadas desde el 2007 por la Oficina nacional de normalización las NC: 3000 que define las competencias laborales como el 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 correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

3.2 Configuración del perfil de competencias.

La configuración del perfil de competencias derivado de la actividad clave de GRH denominada *análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo*, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a *¿qué se hace?*, *¿cómo se hace?* y *¿para qué lo hace?* (que comprende también el conjunto *saber y querer hacer* cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto).

En el documento que configura el profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, tienen en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como las responsabilidades del ocupante con el puesto. Y todo se consideran las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima), y determinada cultura organizacional que refleja las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

La estructura del profesiograma perfil se describe a continuación:

En la Identificación del puesto se reflejan:

- Denominación del puesto de trabajo.
- Área a la cual pertenece.
- Categoría ocupacional.
- Grupo escala y salario básico.
- Misión del cargo.
- Competencias genéricas y sus dimensiones.

En el Contenido de trabajo se refleja:

- **¿Qué hace?:** en este apartado se especifican todas las tareas cotidianas, periódicas y ocasionales que tiene que realizar la persona que ocupa el puesto. Se refieren los aspectos mentales (atención, concentración), físicos (manipulaciones de objetos), y sensoriales (tareas visuales, auditivas).
- **¿Cómo lo hace?:** especificación de las técnicas, equipos, herramientas e instrumentos que se necesita utilizar para la realización de las tareas asignadas.
- **¿Para qué lo hace?:** se define la finalidad básica del puesto y de cada una de las tareas que lo constituyen, precisa el papel que desempeña el mismo dentro del proceso de trabajo.

En los Requisitos y responsabilidades:

- Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida, conocimientos y aptitudes).
- Competencias específicas.
- Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes).
- Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.

En las condiciones de trabajo:

Es necesario considerar que esos componentes interactúan o se presuponen, no se conciben como partes aisladas. Como la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multicompetencias, se garantiza que el profesiograma o perfil de cargo, mantenga consecuencia con esa tendencia de manera que no signifiquen un

encasillamiento o incumplimiento de requisitos legales, por el contrario, flexible o marco referencial de perfil amplio, que propicie el enriquecimiento del desempeño o trabajo: horizontal y vertical.

El perfil de competencias diseñado por la autora consta de diferentes partes (las funciones generales que es lo macro, la competencia del proceso que es lo particular, las unidades de competencias que son las que se evalúan y los elementos de competencias que definen las operaciones que el docente debe desarrollar). A continuación se muestra el mismo.

3.3 Perfil de competencias del cargo de Profesor.

Función I: Ejercer la docencia para la formación del nivel medio de los educandos con calidad.		
Competencia del proceso	Unidades de competencia	Elementos de competencia
1. Gestionar el proceso docente-educativo en las diferentes asignaturas que se imparten en el nivel medio.	1.1 El desarrollo de la docencia en la Forma Organizativa de clase (conferencias y seminarios) con enfoque sistémico e integrador en todas las asignaturas.	1.1.1 Contenidos técnicos-profesionales, tecnológicos, históricos, político-ideológicos. 1.1.2 Didáctica general: componentes, principios, funciones. 1.1.3 Principios de la psicología del adolescente y de la ética pedagógica. 1.1.4 Formación de valores. 1.1.5 Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución. 1.1.6 Estudios de matrícula para determinar necesidades de aprendizajes. Diagnóstico. Caracterización de los estudiantes. Atención a diferencias individuales. 1.1.7 Desarrollo de labor como jefe de cátedra (colectivos, actividades metodológicas y visitas a clases). 1.1.8 Selección de bibliografía, elaboración de medios y materiales de apoyo a la docencia. 1.1.9 Confección de patrones de trabajo de control, normas de calificación y la participación en los tribunales de prueba.

	<p>1.2 Comunicarse de manera efectiva y multidireccional con el colectivo de profesores y alumnos.</p>	<p>1.2.1 Técnicas para una comunicación efectiva educativa e institucional. 1.2.2 Español en sus formas oral y escrita. 1.2.3 Empatía y asertividad. 1.2.4 Reglas de la buena escucha.</p>
	<p>1.3 En la utilización de las tecnologías de la información.</p>	<p>1.3.1 Manejo de la computadora, correo electrónico y el video. 1.3.2 Confección de Material didáctico digital. 1.3.3 Introducción de las técnicas informáticas en las especialidades que imparte. 1.3.4 Navegación en sitios nacionales.</p>
	<p>1.4 Garantizando la Seguridad y Salud en el Trabajo en las actividades docentes.</p>	<p>1.4.1 Organización segura, higiénica y confortable en las aulas, laboratorios y talleres en las acciones docentes para la calidad del proceso. 1.4.2 Identificación de peligros, riesgos, y causas de accidentes en los locales de trabajo. 1.4.3 Modulación del tono de voz, control del ritmo, de la cantidad e intensidad de la expresión oral para evitar enfermedades profesionales. 1.4.5 Cumplimiento del plan de emergencias y evacuación.</p>
	<p>1.5 Siendo ejemplo por los valores y actitudes.</p>	<p>1.5.1 Superación permanente que permita articular competencia y actuación. 1.5.2 Sentido de pertenencia a la organización. 1.5.3 Patriotismo, humanismo, disciplina, sensibilidad, responsabilidad. 1.5.4 Porte y modales correspondientes a un profesor. 1.5.5 Cumplimiento del Reglamento disciplinario interno y del Convenio Colectivo de Trabajo.</p>

Función II: Coordinar acciones docentes como guía de grupo con calidad.		
Competencia del proceso.	Unidades de Competencias.	Elementos de Competencias.
2. Desarrollar el proceso de liderazgo y la utilización de métodos y técnicas de trabajo en la labor de guía para la realización de las acciones docentes.	2.1 Orientar, registrar y controlar acciones con el colectivo de alumnos, profesores y padres.	2.1.1 Reglas de trabajo en grupos y equipos. 2.1.2 Reuniones y controles con el equipo de profesores, la guía de pioneros, el grupo de estudiantes, padres y la Secretaria docente. 2.1.3 Técnicas para la toma de decisiones y solución de conflictos. 2.1.4 Coordinación de la técnica del almacén para la entrega de materiales. 2.1.5 Despachos con jefes de colectivo, de emulación y limpieza. 2.1.6 Actividades extraescolares. 2.1.7 Preparación de matutinos o vespertinos. 2.1.8 Visitas a los hogares.
	2.2 Viabilizar trámites con Secretaría Docente para los registros, expedientes y certificación de notas.	2.2.1 Actualización de los expedientes. 2.2.2 Utilización de murales. 2.2.3 Cumplimiento del horario docente.
Función III: Desplegar una actividad de superación permanente, científica y de innovación que coadyuve al desarrollo del proceso docente- educativo.		
Competencia del proceso.	Unidades de Competencias.	Elementos de Competencias.
3. Matricular en cursos de superación o de capacitación de la asignatura que imparte aplicando la metodología de la investigación así como su didáctica.	3.1 El estudio y profundización en los contenidos técnicos e investigativos y de innovación, pertinentes y con impacto de los resultados.	3.1.1 La socialización de lo aprendido con el colectivo de cátedra y los alumnos reflejado en las acciones docentes. 3.1.2 Rigor científico en los contenidos técnicos y metodológicos sobre investigación. 3.1.3 Posición ética y político-ideológica en las investigaciones acorde a los lineamientos de la Política sobre Ciencia e Innovación Tecnológica y a los intereses del Ministerio de Educación. 3.1.4 Soluciones factibles y puntuales para introducir resultados en la docencia. 3.1.5 Utilización eficiente de las fuentes de información.

	3.2 Participar en eventos, desarrollando un papel prestigioso individual y colectivo.	3.2.1 Exposición y defensa con corrección formal, claridad y precisión en la exposición. 3.2.2 Receptividad ante la crítica científica.
	3.3 Enseñar a los estudiantes más aventajados los fundamentos de metodología de la investigación.	3.3.1 Desarrollo de habilidades investigativas para propiciar la participación en concursos y movimiento de monitores.

Autoevaluación.

Función I: Ejercer la docencia para la formación del nivel medio de los educandos con calidad.

Unidad de Competencia: 1.1 El desarrollo de la docencia en la Forma Organizativa de clase (conferencias y seminarios) con enfoque sistémico e integrador en todas las asignaturas.

Elementos	Muy Bien	Bien	Regular	Mal
Contenidos:				
1.1.1 Contenidos técnicos-profesionales, tecnológicos, históricos, político-ideológicos.				
1.1.2 Didáctica general: componentes, principios, funciones.				
1.1.3 Principios de la psicología del adolescente y de la ética pedagógica.				
1.1.4 Formación de valores.				
1.1.5 Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución.				
1.1.6 Estudios de matrícula para determinar necesidades de aprendizajes. Diagnóstico. Caracterización de los estudiantes. Atención a diferencias individuales.				
1.1.7 Desarrollo de labor como jefe de cátedra (colectivos, actividades metodológicas y visitas a clases).				
1.1.8 Selección de bibliografía, elaboración de medios y materiales de apoyo a la docencia.				
1.1.9 Confección de patrones de trabajo de				

control, normas de calificación y la participación en los tribunales de prueba.				
---	--	--	--	--

Unidad de Competencia: 1.2 Comunicarse de manera efectiva y multidireccional con el colectivo de profesores y alumnos.

Elementos	Muy Bien	Bien	Regular	Mal
Contenidos:				
1.2.1 Técnicas para una comunicación efectiva educativa e institucional.				
1.2.2 Español en sus formas oral y escrita.				
1.2.3 Empatía y asertividad.				
1.2.4 Reglas de la buena escucha.				

Unidad de Competencia: 1.3 En la utilización de las tecnologías de la información.

Elementos	Muy Bien	Bien	Regular	Mal
Contenidos:				
1.3.1 Manejo de la computadora, correo electrónico y el video.				
1.3.2 Confección de Material didáctico digital.				
1.3.3 Introducción de las técnicas informáticas en las especialidades que imparte.				
1.3.4 Navegación en sitios nacionales.				

Unidad de Competencia: 1.4 Garantizando la Seguridad y Salud en el Trabajo en las actividades docentes.

Elementos	Muy Bien	Bien	Regular	Mal
Contenidos:				
1.4.1 Organización segura, higiénica y confortable en las aulas, laboratorios y talleres en las acciones docentes para la calidad del proceso.				
1.4.2 Identificación de peligros, riesgos, y causas de accidentes en los locales de trabajo.				
1.4.3 Modulación del tono de voz, control del ritmo, de la cantidad e intensidad de la expresión oral para evitar enfermedades profesionales.				
1.4.5 Cumplimiento del plan de emergencias y evacuación.				

Unidad de Competencia: 1.5 Siendo ejemplo por los valores y actitudes.

Elementos	Muy Bien	Bien	Regular	Mal
Contenido				
1.5.1 Superación permanente que permita articular competencia y actuación.				
1.5.2 Sentido de pertenencia a la organización.				
1.5.3 Patriotismo, humanismo, disciplina, sensibilidad, responsabilidad.				
1.5.4 Porte y modales correspondientes a un profesor.				
1.5.5 Cumplimiento del Reglamento disciplinario interno y del Convenio Colectivo de Trabajo.				

Función II: Coordinar acciones docentes como guía de grupo con calidad.

Unidad de Competencia: 2.1 Orientar, registrar y controlar acciones con el colectivo de alumnos, profesores y padres.

Elementos	Muy Bien	Bien	Regular	Mal
Contenidos:				
2.1.1 Reglas de trabajo en grupos y equipos.				
2.1.2 Reuniones y controles con el equipo de profesores, la guía de pioneros, el grupo de estudiantes, padres y la Secretaria docente.				
2.1.3 Técnicas para la toma de decisiones y solución de conflictos.				
2.1.4 Coordinación de la técnica del almacén para la entrega de materiales.				
2.1.5 Despachos con jefes de colectivo, de emulación y limpieza.				
2.1.6 Actividades extraescolares.				
2.1.7 Preparación de matutinos o vespertinos.				
2.1.8 Visitas a los hogares.				

Unidad de Competencia: 2.2 Viabilizar trámites con Secretaría Docente para los registros, expedientes y certificación de notas.

Elementos	Muy Bien	Bien	Regular	Mal
Contenidos:				
2.2.1 Actualización de los expedientes.				
2.2.2 Utilización de murales.				
2.2.3 Cumplimiento del horario docente.				

Función III: Desplegar una actividad de superación permanente, científica y de innovación que coadyuve al desarrollo del proceso docente- educativo.

Unidad de Competencia: 3.1 El estudio y profundización en los contenidos técnicos e investigativos y de innovación, pertinentes y con impacto de los resultados.

Elementos	Muy Bien	Bien	Regular	Mal
Contenidos:				
3.1.1 La socialización de lo aprendido con el colectivo de cátedra y los alumnos reflejado en las acciones docentes.				
3.1.2 Rigor científico en los contenidos técnicos y metodológicos sobre investigación.				
3.1.3 Posición ética y político-ideológica en las investigaciones acorde a los lineamientos de la Política sobre Ciencia e Innovación Tecnológica y a los intereses del Ministerio de Educación.				
3.1.4 Soluciones factibles y puntuales para introducir resultados en la docencia.				
3.1.5 Utilización eficiente de las fuentes de información.				

Unidad de Competencia. 3.2 Participar en eventos, desarrollando un papel prestigioso individual y colectivo

Elementos	Muy Bien	Bien	Regular	Mal
Contenidos:				
3.2.1 Exposición y defensa con corrección formal, claridad y precisión en la exposición.				
3.2.2 Receptividad ante la crítica científica.				

Unidad de Competencia: 3.3 Enseñar a los estudiantes más aventajados los fundamentos de metodología de la investigación.

Elementos	Muy Bien	Bien	Regular	Mal
Contenidos:				
3.3.1 Desarrollo de habilidades investigativas para propiciar la participación en concursos y movimiento de monitores				

3.4 Resultados del diseño del perfil de competencias

A partir de este estudio y conociendo que entre los docentes y alumnos existe una situación mutua de aprendizaje orientando sus capacidades cognitivas y sociales al ejercicio de dar sentido a la sociedad, **concluye** que el perfil de competencias para un docente constituye el pilar de un modelo de gestión por competencias permitiendo a la institución que todos los procesos de enseñanza aprendizaje donde incide los recursos humanos estén encaminados al logro de los objetivos.

La propuesta de este perfil por competencias es con un enfoque integral y no un modelo pedagógico, pues no pretenden ser una representación ideal, determinando cómo debe ser el proceso instructivo, el proceso desarrollador, la concepción curricular, la concepción didáctica y el tipo de estrategias didácticas a implementar. Para que los docentes alcancen las competencias y perfil enunciado es necesario implementar dispositivos de formación y entrenamiento que los comprometa a aumentar sus capacidades de observación, de agudizar prácticas reflexivas, de fortalecer el sentido de su propia capacitación, de desarrollar inteligencias múltiples y de atender a los valores.

El perfil de competencia diseñado por la autora se puede cambiar en dependencia de la interacción que los docentes tengan con él, en la medida que se vayan familiarizando con esta herramienta de trabajo.

La ventaja que tiene este modelo es que le permite al docente irse autoevaluando constantemente e ir acumulando evidencias que les permite ser mostrada ante su jefe inmediato en el momento de la evaluación del trabajo con el instrumento del Ministerio de Educación.

CONCLUSIONES

1. El marco teórico y referencial elaborado permitió fundamentar teórica y metodológicamente la necesidad de elaboración de un perfil de competencia laboral en la ESBU Heriberto Felipe Arnado.
2. Se identificaron las insuficiencias en el perfil de competencias existente para todos los trabajadores de la organización, las de rol para los profesores y las específicas para los cargos de la ESBU Heriberto Felipe Arnado.
3. Fue confeccionado un perfil de competencia laboral en la ESBU Heriberto Felipe Arnado, el cual consta de diferentes funciones. La implementación del perfil elaborado a través del procedimiento diseñado puede contribuir a la eliminación de las deficiencias detectadas en la gestión integrada de los recursos humanos, específicamente en la evaluación del desempeño de los docentes.

RECOMENDACIONES

1. Generalizar la utilización del perfil de competencias para el personal docente que labora en la secundaria básica a otros centros para que sirva como guía para la mejora de su actuación profesoral.
2. Realizar diagnósticos periódicos de la situación del perfil de competencias para el personal docente que labora en la secundaria básica que sirva como guía para la mejora de su actuación y que permitan comprobar el cumplimiento de los objetivos trazados a partir de los resultados de la aplicación del perfil diseñado para la ESBU Heriberto Felipe.
3. Mantener la capacitación al personal encargado de ejecutar el perfil de evaluación del desempeño para garantizar el conocimiento y dominio del mismo, así como de los métodos empleados con vista a disminuir los posibles errores durante su ejecución.

BIBLIOGRAFÍA

1. Castro Ruz, Fidel. (2007). *Discursos*. Ciudad de La Habana: Casa Editora Abril.
2. Morales, G. Eudaldo. Modelo de Gestión por Competencias en organizaciones Turísticas. Monografía. Centro Universitario Sancti Spíritus, 2006.
3. Castro Ruz, Fidel. (1961). *Discursos*. Ciudad de La Habana: Casa Editora Abril.
4. Cuesta, Armando. Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos.”Ed. Academia, 2da Edición. La Habana, 2005.
5. Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos. Cinterfor/ OIT. Montevideo, Uruguay 1996.
6. Beer, M. et al. Human Resource Management. A General Manager’s Perspective. Text and Cases. New York. Ed. Free Press Macmillan, 1985.
7. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Ed. McGraw-Hill, México, 1995.
8. Mertens, Leonard y Velasco, M. E. El enfoque de competencia laboral de la empresa . Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (CONOCER) México, 1999.
- 9 Zayas, E. El Proceso de las Decisiones y de Solución de Problemas. Serie: Temas de Dirección. No. 004.ISTH. Holguín, Cuba. 1990.
10. Puchol, L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos.. Ed. ESIC. Madrid 1995.
11. Rodrigo, Pepa. “Selección por competencias (1): importancia del perfil a definir y técnicas”, en revista Capital Humano. N° 134, junio 2000, pp 6-7. Madrid. Ed. Capital Humano.
- 12 .Spencer, Lyle; McClelland, David “Competency Assessment Methods: History and State of the Art” United States. Harvard University. 1984. (Spencer , 1993).
13. Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos. Cinterfor/ OIT. Montevideo, Uruguay 1999.
- 13 .Gonzci, Andrew y ATHANASOU. James. Definiciones de competencias. En: VALLE, Isel. Sobre competencias laborales. [en línea] La Habana, (s.e.), 2003. p. 3 <http://www.gestiopolis.com/dirqp/rec/gescomp.htm>
- 14.Requisitos de la Norma NC 3000: 2007, vinculados a las competencias laborales.

15. PARISCA, S. El método Delphi. Gestión tecnológica y competitividad. En: Parisca, S. *Estrategia y filosofía para alcanzar la calidad total y el éxito en la gestión empresarial*. La Habana: Academia. 1995. pp. 129-130

Bibliografía consultada

Abreu Hernández, Gladis (2007), Diseño de perfil de competencias para docentes del Instituto de Capacitación.

Arráiz, José Ignacio. "Redistribución y competencias: ¿Cómo garantizar su éxito? ", En: revista Capital Humano. N° 133, Madrid. Ed. Capital Humano. mayo 2000, pp. 6-8.

Alles, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5a Ed. Buenos Aires, Granica, 2006.

Alles, Martha. Gestión por Competencias: El diccionario. Ed. Granica, Buenos Aires 2006.

Boyatzis, R. The Competent Manager, N.Y. Wiley and Sons, 1992.

Cardona, Pablo y Chinchilla, M^a Nuria. Tipos de competencias. En: VALLE, Isel. Sobre competencias laborales. [en línea] La Habana, (s.e.), 2003. p. 5
<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>

Cuesta, Armando. Gestión de Competencias. Ed. Academia. La Habana, 2005.

De la Torre, Othmaro Ruiz "Procedimiento de selección de personal a partir de las competencias laborales en la empresa de gas manufacturado" Tesis de Maestría en opción del grado de Master en Ciencias. Ed. ISPJAE, La Habana 2006.

Dessler, Gary: Human Resource Management. New Jersey: Prentice Hall, 6^a ed. 1994.

Domingo, J. D. Modelos de Gestión por Competencias. [en línea] <www.gestiondelconocimiento.com> Visitado: enero. 2010. p.4

ERNST & YOUNG CONSULTORES. Gestión por competencias. [en línea] Madrid, Ernst & Young Consultores, 2006. <<http://www.fsai.es/>>

ERNST & YOUNG CONSULTORES. Un esquema global por competencias. En: Alles, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5a ed. Buenos Aires, Granica, 2006. p. 78.

Gonzci, Andrew. Perspectivas conceptuales. En: QUEZADA, Humberto. Competencias laborales: evolución y tipologías. [en línea] Lima, Q+M Consultores Asociados, 2008. pp. 2-3 <<http://www.gestiopolis.com>>

Hernández, Irismaida. Estrategia de desarrollo de Competencias para la organización que aprende. Tesis de Maestría en opción del grado de Master en Ciencias. Ed. ISPJAE, La Habana, 2007.

Hurtado de Mendoza. Método para la Selección de Expertos. En: Gómez, Bismayda. Procedimiento para la Mejora de la Calidad del Proceso Industrial cubano de la caña de azúcar. Tesis en opción del título de Doctor en Ciencias Técnicas. UCLV Marta Abreu. 2006.

Ibarra, Agustín. El Sistema Normalizado de Competencia Laboral. En: Competencias laboral y educación basada en normas de competencia. "México. SEP, CONOCER, CONALEP, 1996. p. 74.

Jerico, Pilar. Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo. Madrid, Prentice Hall, 2006.

Jerico, Pilar. La gestión del talento. [en línea] Madrid, EVALUA RH, 2001. pp. 3-4 <http://www.evaluarh.com/articulos_evaluarh.htm>

Le Boterf, Guy. La Gestión por Competencias: ¿de que se trata?" Noviembre 2002, S/E Lira, Zalaquett Carlos. Gestión por Competencias Fundamentos y Bases para su Implantación. Ed. Universidad de Los Lagos Santiago de Chile. 2006.

Lozano, Luís y Sagi-Vela, Luís. La gestión por competencias en el grupo Grunenthal España en revista Capital Humano. N° 194, Diciembre 2005, pp 40-49. Madrid. Ed. Capital Humano.

Lucia, Anntoinette y Lepsinger, Richard. "The Art and Science of Competency Model: Pinpoing critical Success factor in Organizati3n". San Francisco. Jossey - Bass / Pfeiffer 1999.

Martín, Q. Magali. Gestión por Competencias: Aplicación a las Teecomunicaciones Móviles. X Jornada de Proyéctica. Bidart/San Sebastián, 21-22 octubre del 2009.

Martínez, Delvis. Diseño de perfiles de competencias en la Tienda La CUBALSE SANCTI SPÍRITUS. Trabajo de Diploma. Centro Universitario SS, 2007.

Mato, Luamys y Mestre, Miladys Competencias de los directivos de ETECSA, Ponencia al XVI Fórum de Ciencia y Técnica, ETECSA; La Habana, 2005.

McClelland, David. Los tres sistemas importantes de motivación humana. En: ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5a ed. Buenos Aires, Granica, 2006. pp. 53-54.

McClelland, David. (1973) Testing for Competencies rather than intelligence, *American Psychologist*, 28, pp 1-14.

McClelland, David. (1993) Introduction en Spencer L.M. y S.M. *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.

Ministerio de Educación Superior (MES). Calificador de cargo Técnico y Servicio. Resolución 14. La Habana Cuba 2009.

Ministerio de Educación Superior (MES). Calificador de cargo Docente del MES. Resolución 128. La Habana Cuba 2006.

Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Proyecto de Metodología para la determinación y Normalización de Competencias Laborales. Dirección de Fuerza del trabajo. Ciudad de la Habana. 2007. p. 25.

Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Calificadores de cargos comunes del MTSS. Resolución 77. La Habana Cuba 2009.

Morales Cartaya, Alfredo "Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos" Tesis en opción al grado científico de Doctor en ciencias técnicas. Ed. ISPJAE, La Habana 2006.

Morales Gutiérrez. E. Modelo de Gestión de Recursos Humanos con enfoque estratégico. Aplicación en la UCLV. Tesis de Maestría. Santa Clara 2002.

NOE, Raymond A.; HOLLENBECK, John R.; GERHART, Barry y WRIGHT, Patrick M.: Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage. Homewood: AustenPress. 2006.

Normas Cubanas 3000. "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano". Oficina Nacional de Normalización. Ed Ciudad Habana 2007.

Rodrigo, Pepa. "Selección por competencias (1): importancia del perfil a definir y técnicas", en revista Capital Humano. N° 134, junio 2000, pp 6-7. Madrid. Ed. Capital Humano.

PARISCA, S. El método Delphi. Gestión tecnológica y competitividad. En: Parisca, S. *Estrategia y filosofía para alcanzar la calidad total y el éxito en la gestión impresional*. La Habana: Academia. 1995. pp 129-130 .

PEÑA BATZAN, Manuel: Dirección de personal. Organización y técnicas. Barcelona: Evade, 1990.

PERETTI, J.M. Gestion des Ressources Humaines. París: VuibertEntreprise, 1987.

Pérez, Tania La gestión por competencias como centro integrador de la actividades fundamentales de la GRH. Tesis de Maestría en opción del grado de Master en Ciencias. Ed. ISPJAE, La Habana 2006.

Perrenoud, E. El enfoque de Competencias en la formación y Desarrollo de los Recursos Humanos Calificados. Actualidad y Perspectivas”. Material I.

Puchol, L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos.. Ed. ESIC. Madrid 1995.

La Habana. Grupo para el estudio del Enfoque de Competencias en la Gestión de Recursos Humanos. 2009. p. 21.

Romero, Víctor M. Gestión por Competencias, una metodología para definir perfiles. Trabajo de Diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial. Ed. ISPJAE, La Habana 2001.

Romero, Víctor M. Modelo para Introducir la Gestión por Competencias en ETECSA. Aplicación práctica en la Gerencia Territorial de Sancti-Spíritus. Tesis de maestría en opción de master en gestión de Recursos Humanos. Ed. ISPJAE, La Habana 2007.

Rodrigo, Pepa. “Selección por competencias (1): importancia del perfil a definir y técnicas”, en revista Capital Humano. N° 134, junio 2000, pp 6-7. Madrid. Ed. Capital Humano.

Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación 4ta edición. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. México. 2006.

SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL editores, 2005.

Sotolongo. S. M. Procedimientos para la elaboración de profesiogramas de cargos y puestos de trabajo en las pequeñas y medianas empresas turísticas. Tesis para optar por el título de académico de Master en G.R.H. ISPJAE. Ciudad de la Habana. 1998.

TYSON, Shaun y YORK, Alfred: Administración de Personal. México: Ed. Trillas, 2005.

VARGAS, Fernando; CASANOVA, Fernando; MONTANARO, Laura. El enfoque de competencia laboral: manual de formación. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 2001. <http://www.ilo.org/public/spanish/region//doc> Visitado en Enero 2010.

VARGAS, Fernando. 40 preguntas sobre competencia laboral. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 2004. <http://www.cinterfor.org.uy> Visitado en Enero. 2010.

ZAMORA, Ricardo. La gestión por competencias. [en línea] Barcelona, Training Games, s.a. http://www.traininggames.com/es/base_conceptual/articulos.htm Visitado en Enero 2010.

ANEXOS

Anexo # 1: Entrevista realizada a la Directora Municipal de Educación de Jatibonico.

Objetivo: Constatar aspectos relacionados con el perfil de competencia laboral que se aplica actualmente en esta educación secundaria básica.

Guía de entrevista

Nombre y apellidos:

MSc Zenaida Julia Acosta Hernández

Profesión:

Años de experiencia.

Superación.

Formación académica:

Años de experiencia en la DME:

¿Qué opinión usted tiene acerca de los instrumentos de evaluación del personal docente?

Le gustaría contar con un perfil de competencia para los profesores que defina los modos de actuación para la mejora del proceso docente?

Nota: de ser su respuesta positiva aclararle que este no interfiere en las normativas legisladas por el MINED, sino por el contrario esta sería un completamiento.

¿Para cuándo sugiere que se puede poner en práctica el perfil de competencia?

Anexo # 2: Coloquio con los profesores de la ESBU.

Objetivo: Intercambiar con los profesores acerca del perfil de competencia laboral que se aplica actualmente en esta educación secundaria básica.

Aspectos a intercambiar:

- Dominio del perfil actual que se implementa.
- Suficiencia o no de los elementos que lo integran.
- Satisfacción por ese perfil.
- Consideraciones acerca de un nuevo perfil de competencia laboral que pudiera ser implementado.

Anexo # 3: Técnica de trabajo en grupo

Objetivo: Determinar estados de opinión sobre el perfil de competencia laboral que se aplica actualmente en esta educación secundaria básica.

Aspectos a intercambiar:

- Dominio del perfil actual que se implementa.
- Suficiencia o no de los elementos que lo integran.
- Calidad de esos elementos.
- Satisfacción por ese perfil.
- Consideraciones acerca de un nuevo perfil de competencia laboral.
- Valoración en relación a los nuevos aspectos que pudieran integrar un nuevo perfil.

Anexo # 4: Entrevista a jefes de grados

Objetivo: Constatar los estados de opinión sobre los perfiles de competencia laboral que actualmente se implementa en la ESBU Heriberto Felipe.

Guía de entrevista.

Nombre y apellidos:

Edad:

Años de experiencias---- Superación:

Formación académica:

Años de experiencia en el cargo:

¿Qué opinión usted tiene acerca de los instrumentos de evaluación del personal docente?

¿Le gustaría contar con un perfil de competencia para los profesores que defina los modos de actuación para la mejora del proceso docente?

¿Para cuándo sugiere que se puede poner en práctica el perfil de competencia?

Anexo # 5: Guía de observación a reuniones de grupo.

Objetivo: Constatar los modos de actuación asociados a los estados de opinión sobre los perfiles de competencia laboral que actualmente se implementa en la ESBU Heriberto Felipe.

Aspectos a observar:

Criterios que emiten acerca del actual perfil:

- Calidad de las intervenciones:
- Satisfacción:
- Estados de ánimos:
- Nivel de aceptación:
- Compromiso para sumir los cambios:

Anexo # 6: Encuesta a profesores

Objetivo: Constatar de opinión sobre los perfiles de competencia laboral que actualmente se implementa en la ESBU Heriberto Felipe.

Consigna:

En la actualidad se realiza un estudio sobre el perfil de competencia laboral que actualmente se implementa en su centro. Es de nuestro interés que colabore con nosotros en esta tarea en aras de obtener resultados válidos que permitan la tomade decisiones que favorezcan la competencia laboral. Rogamos sea usted lo más sincera posible al emitir sus respuestas.

Muchas gracias.

Guía de encuesta

1. ¿Conoce usted el perfil e competencia laboral que se implementa en su centro?
-----Si ----- No
2. De los diferentes instrumentos que allí aparecen los considera
Suficientes-----
Insuficientes_____
3. ¿Qué elementos no deben faltar en un nuevo perfil de competencia laboral en caso de una nueva propuesta para con esos fines.

Anexo # 7: Entrevista al profesor guía

Objetivo: Constatar la función que desempeña actualmente el profesor guía que labora en la educación Secundaria Básica.

Guía de entrevista

¿Qué funciones realiza el profesor guía?

¿Cómo se materializan los resultados del profesor guía en su evaluación profesoral?

¿Cómo valora este segundo aspecto desde su perspectiva de profesor guía de la ESBU “Heriberto Felipe Arnado”?

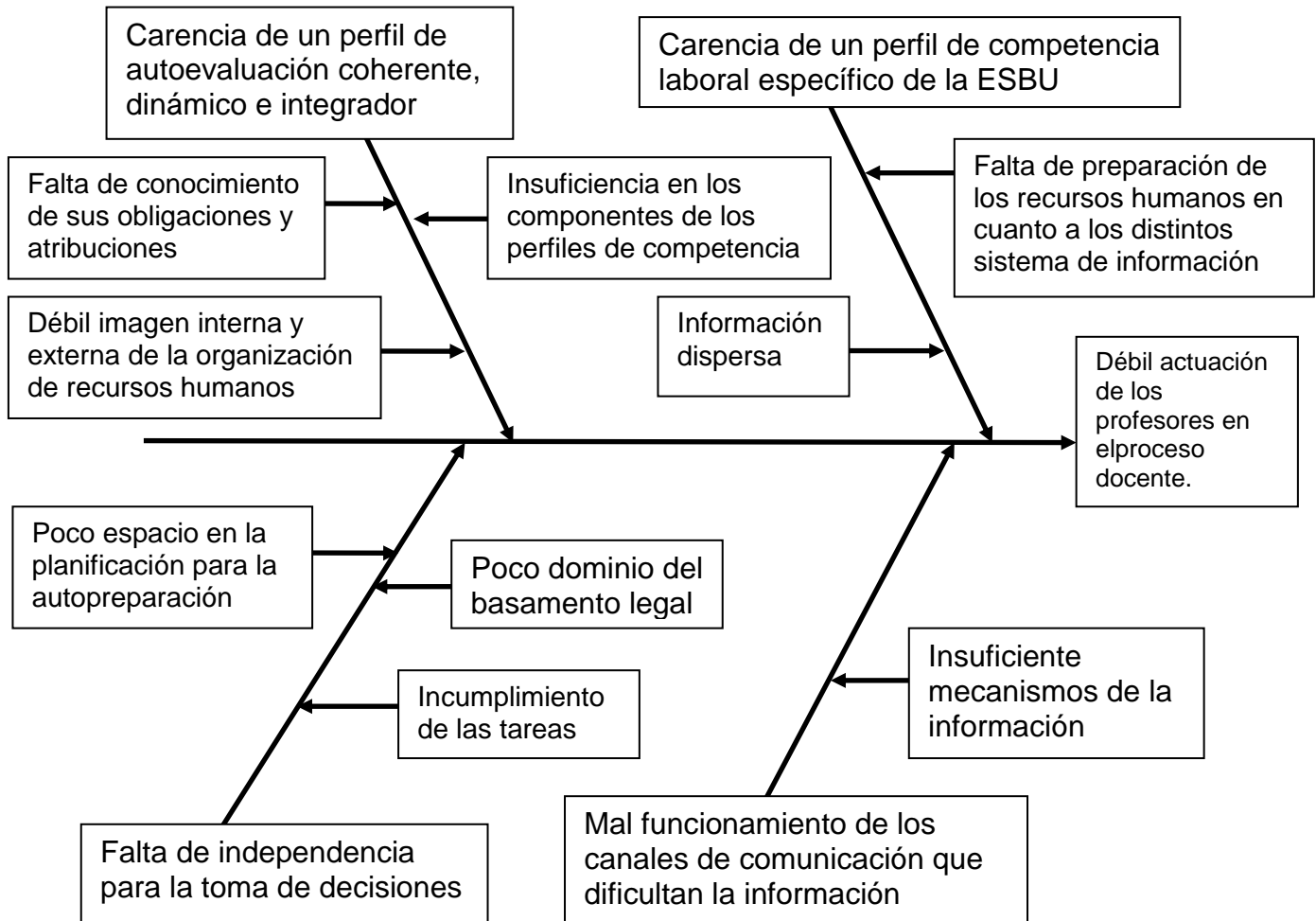
Anexo # 8: Estructura organizativa de la ESBU.



Anexo # 9: Matriz DAFO Principales resultados

		Oportunidades					Amenazas					T
		3	2	1	2	1	1	2	3	2	1	1
F	3	2	2	3	2	2	3	2	1	1	1	24
	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	25
	1	1	2	2	2	4	3	3	2	2	1	19
	3	2	2	1	1	5	2	3	1	2	2	20
	27	17	16	22	17		27	27	20	21	16	25
Cuadrante I 47						Cuadrante II 50						
D	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	1
	3	2	2	3	2	24	3	2	3	2	2	3
	3	1	2	3	2	25	3	3	3	3	2	3
	3	2	1	2	1	19	3	3	2	1	1	3
	3	2	1	2	2	20	2	3	1	2	2	2
	3	2	1	2	2	25	3	3	3	4	2	3
Cuadrante III 52						Cuadrante IV 61						

Anexo # 10 Diagrama causa efecto.



Anexo # 11. Guía de observación a las reuniones de estudiantes.

1. Dominio de la caracterización del grupo.
2. Control de los registros de estudiantes y padres.
3. Manejo de la información.
4. Forma de conducir las reuniones.
5. Disciplina.
6. Entrega de la información.