

# EL PUESTO LABORAL, DISEÑO Y APLICACIÓN

## THE LABOR POSITION, DESIGN AND APPLICATION

Dr. C. Sergio L. Polledo Méndez<sup>1</sup> (0000-0002-0321-3592), Universidad de Matanzas,

[sergio.polledo@umcc.cu](mailto:sergio.polledo@umcc.cu)

M. Sc. Yamilé García Ríos<sup>2</sup> (0000-0002-1223-8142)

### Resumen

La presente monografía tuvo como objetivo enfatizar las potencialidades del diseño y mejoramiento de puestos laborales con aplicación metodológica en el proyecto de desarrollo local IMA Plásticos de Matanzas. Para conseguir tal propósito se estructuró un sistema de métodos y técnicas, como: la observación, el análisis documental, la encuesta, la entrevista y el panel de expertos; entre las herramientas informáticas utilizadas figuraron el *Excel* para *Windows*, *SPSS* y el gestor bibliográfico *EndNote X7* los que en consecuente armonía permitieron acopiar la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Varios resultados destacaron por su impacto, como: la integración de partes y etapas del trabajo metodológico para el diseño y análisis de puestos laborales, así como la detección de nuevos nichos de crecimiento en el campo de la innovación organizativa en Cuba.

***Palabras claves:*** *diseño; metodología; proyecto; puesto laboral*

---

## Abstract

The present monograph had as objective to emphasize the potentialities of the design and improvement of labor positions with methodological application in the project of local development Plastic IMA of Matanzas. To get such a purpose a system of methods it was structured and technical, as: the observation, the documental analysis, the survey, the interview and the panel of experts; among the used computer tools the Excel figured for Windows, SPSS and the bibliographical agent EndNote X7 those that allowed to gather the necessary information for the development of the investigation in consequent harmony. Several results highlighted for their impact, as: the integration of parts and stages of the methodological work for the design and analysis of labor positions, as well as the detection of new niches of growth in the field of the organizational innovation in Cuba.

**Keywords:** *design; methodology; project; labor position*

---

El cambio en el contexto organizacional constituye una necesidad ineludible, la variabilidad de los procesos de producción o de servicios, sus proveedores, los distintos valores que se encadenan y el empleo ascendente de herramientas de la información y el conocimiento dictan el ritmo de la innovación tecnológica en función de la competitividad de las empresas<sup>1</sup> en Cuba.

Desde de la década de 1980 del siglo pasado la literatura científica nacional como internacional reconocen al Capital Humano (CH) como el factor de ventaja competitiva más importante de las organizaciones laborales .

Los puestos de trabajo en una organización son los puntos vinculantes entre los trabajadores y la empresa, determinan las condiciones laborales, salario, los beneficios sociales, así como el grado profesional de los colaboradores que integran dicho espacio .

El diseño de puestos laborales es clave en las organizaciones de todo tipo, ello mantiene a las empresas ordenadas y, a su vez, determina las funciones, responsabilidades y aptitudes que debe poseer cada empleado .

La variable denominada competencias permite establecer un pronóstico cercano al mejor rendimiento, lo que implica estudiar y determinar el desempeño del Recurso Humano (RH) en su puesto de trabajo .

---

<sup>1</sup> Empresa: genérico de emprendimiento.

Por lo anterior, el diseño del puesto laboral en una empresa debe realizarse desde una visión metodológica a fin de establecer pautas de acción común para esa entidad en atención a sus necesidades particulares de desarrollo.

Las personas que trabajan son portadoras del CH, entendido como la capacidad de trabajo insertada en determinada organización laboral, en tanto gastos de músculos y de energía nerviosa .

El real rendimiento de las inversiones en CH radica en mejorar sus habilidades y el poder adquisitivo de las personas . Podría adicionarse que es una relación necesaria para el buen desempeño en el cargo, ello debe expresarse a través de las compensaciones que reciben.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) el CH es el conocimiento, habilidades, competencias y atributos que personifican al individuo que le facilita la creación personal, social y económica del bienestar .

Con valor metodológico la NC 3000 precisa como CH al conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, también, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

Para [Acuña Agudelo, y González Hernández \(2017\)](#), es el grupo de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinado.

Es que la gestión humana es comprender a la persona en su integralidad bio-psico-social, implica su capacidad productiva .

Los autores de este material afirman que el RH y el CH son componentes funcionalmente inseparables; el primero es la entidad humana necesaria para articular los disímiles elementos y procesos de una organización, desde la más simple hasta la más compleja, el segundo son sus aptitudes de trabajo con valor de éxito y desarrollo.

Apunta [Vera-Mendoza \(2018\)](#) que las competencias constituyen una herramienta de alto valor para mejorar el desempeño individual y organizacional pues se enfoca esencialmente en lo que las personas serán capaces de hacer en su actividad.

Sobre el tema asevera , que es necesario que se apele al hombre como vía de lograr la gestión en las organizaciones, le confiere especial importancia a factores como sus valores y conocimientos.

Asimismo, [Eropkin, & Mezina \(2021\)](#), resaltan la influencia positiva que ejerce en el desarrollo de los jóvenes científicos el fomento de sus habilidades y competencias industriales en sus organizaciones.

Desde un enfoque sistémico, las competencias laborales:

- Se manifiestan mediante el comportamiento del trabajador en su ámbito laboral.
- Deben ser portadoras de la solución adecuada de problemáticas reales del desempeño.
- Sintetizan el CH del RH para con las estrategias de la empresa desde su correspondiente puesto.

El puesto laboral, cargo de trabajo, profesiograma, perfil del cargo u otras denominaciones constituye un ente esencial en la concepción y comportamiento de las organizaciones. Cada trabajador, con independencia de su contenido o jerarquía actúa, o debe actuar, conforme a su puesto previamente diseñado; por consiguiente, es ineludible su análisis y descripción como unidad básica a fin de concebir y evaluar el desempeño ; entonces:

- Análisis. Consiste en su descomposición conceptual a fin de precisar los elementos de interés investigativo y de innovación. Es el procedimiento a través del cual se pueden determinar los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocuparlas . El análisis de puestos como procedimiento para establecer, desde distintos puntos de vistas, los requisitos personales y competencias que deberá tener el trabajador para desempeñarse de forma correcta, las responsabilidades que le competen y las condiciones laborales.
- Descripción. Es la operación centrada en delinear el estado circunstancial de cada dimensión del puesto para definir la magnitud del cambio esperado. Constituye el documento que recoge la información relativa a cada puesto en relación con las tareas, obligaciones y responsabilidades . Es un proceso que enumera las tareas o funciones que conforman un cargo y lo diferencian de los demás de la empresa, incluye: qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, y por qué lo hace .
- Diseño. Dada la dimensión y envergadura resultantes del análisis y la descripción, es proyectar un modelo de puesto mejorado. Para [Snell et al. \(2015\)](#) es especificar la actividad que se deriva del análisis del puesto, que procuran la eficiencia de la empresa y la

satisfacción laboral del empleado. El diseño del perfil de cargo por competencias es fundamental, así como hacerlo mediante una técnicas participativas de expertos .

Por tanto, una consecuente metodología deviene instrumento cardinal para el trabajo de diseño de puestos competentes.

Pautas metodológicas para el diseño del puesto

Los autores “creemos” en el pluralismo metodológico o la libertad de métodos, por ello se admite ser considerado pragmático . Afirmación que especialmente se comparte y toma en esta monografía.

La palabra metodología está compuesta por método (vía o camino para llegar a una meta) y por logos que significa estudio o tratado. Por consiguiente, la metodología conforma una familia o sistema de métodos orientados al logro de un fin, o varios .

Entre los rasgos de una metodología destacan:

- Es una unidad lógica relativamente estable en el tiempo.
- Su objeto central lo constituye el método y su sistematización.
- Dispone de un cuerpo conceptual regulador de la actividad.
- Dispone de un cuerpo operacional específico que implementa sus métodos y asegura los objetivos fijados.
- Es suficientemente flexible como para adaptarse a circunstancias cambiantes sin perder su objetivo principal.

Presupuestos teóricos para la elaboración de una metodología de diseño de puestos laborales:

- Carácter inclusivo. Todos los factores que potencialmente le aportan efectividad tienen la ocasión de ser incorporados como parte decisiva.
- Espacio de participación. La inclusión de los factores necesarios debe ser expresada con una acción activa orientado hacia los objetivos a conseguir.
- Visión de sistema. Cada uno de sus partes interactúan armónicamente como un ente unitario y efectivo.
- Enfoque a proceso. Su concepción e implementación son a través de una serie de etapas, las que añaden progresivamente valores de uso y productividad a los puestos objetos; a su vez, funciona en concordia con otros procesos de gestión de la entidad organizativa.

- Autorregulación. La metodología tiene la capacidad de autocontrol desde una filosofía de mejoras continuas.

Basada en estos presupuestos, la metodología propuesta integra partes y etapas sustantivas<sup>2</sup>, como:

A. Partes sustantivas:

1. Fundamentación
  - 1.1. Misión
  - 1.2. Visión
    - 1.2.1. Valores compartidos
2. Objetivos estratégicos
3. Estado del puesto:
  - Diagnóstico.
  - Pronóstico.
4. Estructura básica del puesto
5. Competencias proyectadas

B. Etapas sustantivas:

I. Previa

- Tareas principales que incluye:
- Métodos y técnicas principales que incluye:

II. Trabajo de campo

- Tareas principales que incluye:
- Métodos y técnicas principales que incluye:

III. Autocontrol

- Tareas que incluye:
- Métodos y técnicas principales que incluye:

Implementación de la metodología propuesta: caso de estudio

I. Etapa previa (Fase preparatoria; en la que se crearon las condiciones para el trabajo de campo)

Fundamentación

---

<sup>2</sup> Durante el despliegue metodológico las etapas incluyen las partes sustantivas.

El proyecto de desarrollo local IMA Plásticos de Matanzas fue fundado en el año 2015 al amparo de la Licencia de Trabajo por cuenta propia C477833<sup>3</sup>. Está situado en la zona noreste de la Universidad de Matanzas; carretera Varadero, Km 3<sup>1</sup>/<sub>2</sub>; Matanzas.

#### Misión de la entidad

El proyecto de desarrollo local IMA Plásticos de Matanzas es el emprendimiento encargado de la producción y comercialización de conductos de fluidos y envases a partir del plástico como materia prima básica, sus principales destinatarios son entidades estatales de alcance provincial y nacional, fundamentalmente, conforme al estado de su capacidad productiva y de servicios.

#### Visión de la entidad

El proyecto de desarrollo local IMA Plásticos de Matanzas es un Trabajo por cuenta propia en constante desarrollo integral de sus productos y servicios; sus trabajadores se caracterizan por su alto y creciente nivel técnico-profesional centrado en el cliente y su máxima satisfacción, factores decisivos en su condición de éxito.

#### Valores compartidos:

- La laboriosidad. La consagración al trabajo representa la perseverancia en encontrar alternativas de solución de problemas y de desarrollo perpetuo.
- El colectivismo. La concepción de una familia de trabajadores tiene su cimiento en el diseño de cada puesto laboral, dadas las colaboraciones interpuestos concebidas.
- La legalidad. El desarrollo del proyecto descansa éticamente en la observancia de las leyes y demás disposiciones específicas vigentes.
- La satisfacción del cliente. Es la máxima de cada trabajador, es la premisa fundamental de ser.
- El respeto al medio ambiente. Es posible y necesario progresar en armonía con los ecosistemas, ello deviene principio.

Desde mediado del año 2020 en el proyecto persistían potencialidades de mejoras en sus puestos laborales, lo que justifica la pertinencia de aplicar un procedimiento para superar tal situación.

#### II. Trabajo de campo (Fase intermedia; curso de su ejecución)

##### Objetivo estratégico a lograr

---

<sup>3</sup> Actualmente su opción MIPYME se encuentra en trámite legal.

El despliegue metodológico, derivado de un Trabajo de diploma de Ingeniería Industrial<sup>4</sup>, a fin de destacar las principales potencialidades de diseño y mejoras del desempeño de los puestos actuales y futuros previsible del proyecto.

. Los objetivos deben ser:

- Precisos. Expresar con claridad en estado o cualidad a alcanzar.
- Medibles. Que de algún modo viable puedan ser evaluables de forma cuantitativa o cualitativa a fin de poder tomar decisiones consecuentes.
- Retadores. Deben implicar la aparición de nuevas competencias de trabajo.

#### Diagnóstico del estado del diseño

Para el cumplimiento de esta tarea se optó por desarrollar un análisis de debilidades y fortalezas, así como de amenazas y oportunidades (matriz DAFO), sin descartar otros procederes de apropiada eficacia.

Es significativo empezar con la aplicación alguna técnica de elaboración colectiva que facilite la mayor participación posible de personas relacionadas con el objeto y tema de estudios. La lógica de acción es convertir las debilidades en fortalezas con el aprovechamiento de las oportunidades del entorno a fin de enfrentar las amenazas de mayor incidencia.

Fueron convocados los asociados a una jornada de intercambio de ideas acerca de los factores DAFO. Se crearon las condiciones de bienestar, se seleccionó un anotador y otro trabajador encargado de medir el tiempo de intervención (ellos también aportaron ideas valiosas); se determinó la asignación de dos minutos para esbozar tres ideas por cada factor DAFO (dos por tres).

A partir del paso anterior surgieron un total de 31 ideas espontáneas, de las cuales, en consideración a su contenido y tratamiento se unificaron en cinco por factor, con lo que se estructuró una matriz de doble entrada. Para su llenado, se les solicitó a los expertos que ponderaran cada factor en una escala de 0 a 3 puntos (alfa de *Cronbach* superior a 0,87, fiable, con el empleo de la aplicación informática *SPSS* para *windows*, versión 16.0).

Las preguntas formuladas a los expertos para que ponderaran fueron:

- ¿Esta Debilidad aumenta esta Amenaza?

---

<sup>4</sup> Cruz, J. A. (2022). *Metodología para diseñar puestos laborales en el proyecto de desarrollo local IMA Plásticos de Matanzas*: Universidad de Matanzas.

- ¿Esta Debilidad se transforma en Fortaleza con esta Oportunidad?
- ¿Esta Fortaleza disminuye esta Amenaza?
- ¿Esta Fortaleza aumenta con esta Oportunidad?

Las ideas más ponderadas por factor fueron:

Debilidades fundamentales:

1. Puestos laborales escasamente documentados.
2. Base tecnológica limitante (por modernizar).
3. Inestabilidad en los aseguramientos.

Amenazas fundamentales:

1. Mayores demandas productivas, poscovid-19.
2. Nuevas exigencias reguladoras.
3. Surgimiento de competidores.

Fortalezas fundamentales:

1. Alta motivación por los resultados colectivos.
2. Trabajadores relativamente jóvenes.
3. Estabilidad de “clientes” en el mercado local.

Oportunidades fundamentales:

1. Posibilidades de trabajo colaborativo con la Universidad de Matanzas.
2. Perspectivas de progreso dentro del modelo económico y social cubano de orientación socialista.
3. Viable posicionamiento en los mercados nacional e internacional.

Problema estratégico general:

Los puestos escasamente documentados, la base tecnológica limitante, y la inestabilidad en los aseguramientos; unido a las mayores demandas productivas en la etapa poscovid-19, nuevas exigencias reguladoras, y al surgimiento de competidores; en su conjunto, determinan el insatisfactorio aprovechamiento de las potencialidades de diseño y mejoras de los puestos laborales en el proyecto de desarrollo local IMA Plásticos de Matanzas.

Solución estratégica general del problema:

La alta motivación por los resultados colectivos, la relativa juventud de los trabajadores y la estabilidad de “clientes” en el mercado local; unido a las reales posibilidades de trabajo colaborativo con la Universidad de Matanzas, las perspectivas de progreso dentro del modelo económico y social cubano de orientación socialista y al viable posicionamiento en los mercados nacional e internacional; en su conjunto, favorecen el aprovechamiento satisfactorio de las potencialidades de diseño y mejoras de los puestos laborales en el proyecto de desarrollo local IMA Plásticos de Matanzas.

El proceso de diseño de puestos en la entidad expresó un estado adaptativo del proyecto al relacionar predominantemente en su desempeño debilidades y oportunidades. El administrador del proyecto (propietario) debe procurar, desde una mirada estratégica de desarrollo, transformar las referidas debilidades en fortalezas con el beneficio de las oportunidades de su entorno de trabajo. Para ello fue correcto y necesario, hacer un pronóstico para poder tener una aproximación del escenario fundamental de atención y mejora de los puestos de la entidad.

Pronóstico del probable escenario de trabajo

Con el empleo de los expertos seleccionados y participación de los trabajadores del proyecto se procedió a estimar los posibles escenarios de aplicación de la metodología, para que se pareciera de forma efectiva a su tiempo y lugar. Para este ejercicio existen diferentes técnicas, una de ellas es la del escenario intermedio (positivo-intermedio-negativo); en este caso se seleccionó ya que reflejaba razonadamente el contexto más aproximado de actuación. Los factores claves definidos fueron:

- Pertinencia teórica.
- Disponibilidad de aseguramientos principales:
- Estabilidad de los trabajadores:

Teniendo en cuenta el diagnóstico y pronósticos, además de los fundamentos teórico-metodológicos tratados, se concibió como estructura básica de un puesto para el proyecto la que sigue.

Elementos esenciales:

Datos generales

- Denominación del cargo.
- Departamento o área.
- Ubicación en la organización del proyecto (organigrama).

- Puesto a quien reporta.
- Puestos que le reportan.
- Puesto(s) que le reportan directamente.
- Puesto(s) que le reportan indirectamente.

Descripción genérica:

- Misión o encargo social.
- Descripción específica:
  - Actividades diarias o permanentes.
  - Actividades periódicas.
  - Actividades eventuales.
- Relaciones internas y externas.
- Responsabilidades.
- Estándares de calidad.

Exigencias del puesto:

- Escolaridad.
- Idoneidad demostrada.
- Conocimientos específicos.
- Rango de edad.
- Características físicas.

Condiciones de trabajo (condiciones fundamentales de seguridad y salud):

- Posición predominante.
- Ambiente.
- Esfuerzo.
- Riesgos.
- Enfermedades.

Características del comportamiento:

- Psicológicas.
- Sociales.

Competencias laborales proyectadas:

Constituyen las aptitudes del trabajador que están causalmente relacionadas con su condición de éxito en su puesto y, por tanto, en la empresa (proyecto). La mirada integradora de las competencias del RH expresa su competitividad laboral, entendida como la capacidad del RH de ser competente en cada circunstancia de trabajo; se despliega en cinco dimensiones fundamentales (pueden ser más, u otras), con sus correspondientes indicadores de medida:

- Dimensión saber. El nivel de instrucción alcanzado a favor del funcionamiento del puesto.

Indicadores:

- Dominar las normativas del trabajo.
- Conocer la historia y resultados de la empresa.
- Tener identificadas las principales tendencias de su especialidad.
- Dimensión saber hacer. Las destrezas, para la adquisición de sus conocimientos, así como su apropiada aplicación desarrolladora.

Indicadores:

- Demostrar habilidades prácticas en su actividad laboral.
- Gestionar la productividad de su trabajo.
- Dimensión querer hacer. La motivación por realizar el contenido del puesto y lograr sus objetivos.

Indicadores:

- Mostrar incitación por la ejecución de su tarea.
- Mostrar incitación por los resultados de su tarea.
- Sostener una retroalimentación de su actividad para mejorarla
- Dimensión poder hacer. La capacidad para ejecutar las tareas previstas en su puesto en sus condiciones imperantes.

Indicadores:

- Tener capacidad para advertir problemáticas laborales.
- Manifiestar capacidad en la solución de problemáticas laborales.
- Cumplir con la planificación de resultados.
- Garantizar la calidad de los resultados.

- Dimensión saber estar. Es inherente a las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a la gestión del puesto, y el proyecto.

Indicadores:

- Mantener buenas relaciones sociales en el puesto.
- Compartir sus saberes y experiencias.
- Mantener una conducta ética.

III. Autocontrol (Posterior a su ejecución, fase final y premisa para el reinicio del proceso para su mejora)

Este momento se reconoce como una etapa predominante, pero tiene presencia durante todo el proceso de diseño; consiste en describir y proyectar cambio en la propia entidad objeto de estudio.

Principales acciones definidas de autocontrol luego de su análisis, por etapas:

Etapa previa

- Asignación del estudio del puesto objeto.
- Creación del equipo técnico.
- Aseguramientos fundamentales.
- Elaboración del cronograma general de acciones.

Etapa de campo:

- Formalización del puesto.
- Gestión del puesto.
- Condiciones de salud e higiene del puesto.
- Salidas del puesto.

Etapa de autocontrol:

- Planificación.
- Cumplimiento.
- Análisis de los resultados.
- Proyectar medidas correctivas.

Principales métodos y técnicas incluidos:

- El análisis de documentos (registros vigentes, informes de balances).
- La entrevista.

- La encuesta.
- Los sociogramas.
- El panel de expertos.
- El enfoque de sistema.

El puesto de trabajo deviene elemento primordial en el funcionamiento de las empresas, desde él se despliega la estructura de las organizaciones con independencia de su tamaño, contenido y lugar.

En la literatura consultada (y otras fuentes) se verificó una diversidad importante de teorías sobre el diseño de puestos laborales desde diferentes puntos de vista, lo que permite aseverar la multiplicidad de criterios durante su concepción, implementación y mejoramiento.

La metodología presentada en esta monografía, por su estructura, consistencia lógica, concordancia de partes y etapas sustantivas, respeto a los presupuestos teóricos asumidos e integrados, así como valor práctico, sobreviene herramienta apropiada para el diseño y análisis de puestos de trabajo, válido tanto para directivos, técnicos, como personal de aseguramientos.

El proyecto de desarrollo local IMA Plásticos de Matanzas es un emprendimiento de aun poca experiencia acumulada, la aplicación de la metodología concebida (diagnóstico, pronóstico, y el procedimiento general en sí) favoreció destacar importantes potencialidades de diseño y mejoras del desempeño de sus puestos actuales y futuros previsible, ello satisface el objetivo fundamental planteado para este trabajo. No obstante, se observan aspectos sensibles por atender, los que serán objeto de estudios posteriores.

### **Referencias bibliográficas**

- Acuña Agudelo, G. J., y González Hernández, I. D. (2017). *Diseño de puestos de trabajo en la empresa "Soluciones Agropecuarias La Granja S.A.S"*. (Tesis ingeniería en Administración de Empresas), Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Chiquinquirá, Colombia.
- Bonilla Jurado, D., Salinas Morales, D., y Caveró Álvarez, O. (2018). Modelo de valuación de puestos de trabajo (vpt) basado en el método de puntuación. *Universidad Ciencia y Tecnología, Volumen Especial (1)*, 45-52.
- Castillo Sarabia, J. C., y Villalpando Cadena, P. (2019). El papel de las competencias laborales en el ámbito educativo: una perspectiva de reflexión e importancia. *International Journal of Good Conscience*, 14(1), 30-51.

- Cuesta-Santos, A., y Valencia-Rodríguez, M. (2018). Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. *Ingeniería Industrial*, 34(2), 135-145.
- Cuesta Santos, A. (2018). *Manual para la evaluación del desempeño laboral*. Perú: Macro.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (9na ed.). México: McGraw-Hil.
- De la Calle, M. D. C., de Urbina, M. O., y Torre, M. R. (2007). *La intermediación de las empresas de trabajo temporal en el mercado laboral español*. from Universidad de la Rioja.
- Eropkin, A. M., & Mezina, N. A. (2021). Experience in the use of lean-technologies in organizing a competition at a research institute. *Journal of Physics: Conference Series*, Vol. 1889, No. 3,, 032005.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Callado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (2014). *Metodología de la investigación 6ta*.
- Keeley, B. (2007). Human capital: A revolution? *OECD Observer*, 261, 25-27.
- Marx, C. (1973). *El Capital. Crítica de la Economía Política (tomo I)*. La Habana, Cuba: Ciencias sociales.
- Mayor Lantigua, J. A. (2020). *Procedimiento para el análisis, descripción y diseño del puesto en la Empresa Genética de Matanzas*. (Tesis Ingeniería Industrial), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- Mendoza, A., y Guadalupe, M. L. (2019). Importancia de la enseñanza de la metodología de la
- Morrongiello, N., y Nicolaci, M. (2018). Competencias Evolutivas del Nivel Superior (CENS). *Facultad de Ingeniería*, 187.
- Oficina Nacional de Normalización. (2007). NC 3000. *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Rosen, S. (1989). Human capital. *Social economics*, 136-155. Palgrave Macmillan, Londres.
- Sánchez-Rodríguez, A. (2020). Enfoque de competencias laborales y mejora continua para gestionar el talento humano en instituciones educativas de Ecuador. *EmTHYMÓS (Revista de Estudios Empresariales)*, 1(2), 87-106.
- Snell, S., Bohlander, G. W., & Morris, S. (2015). *Managing human resources*: Nelson Education.

Varkkey, B., & Dessler, G. (2018). *Human Resource Management* (15th ed.). New Delhi, Pearson Education India New Delhi India Pearson Education.

Vera-Mendoza, M. B. (2018). Las competencias laborales como eje formativo para mejorar el desempeño organizacional. *Maestro y Sociedad*, 42-54.