

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial

*Procedimiento para la Identificación del
Sistema de Competencias en el Órgano
Provincial Cuadros, Personal y Preparación en
el MININT*

Trabajo de diploma presentado en opción al título de
Ingeniero Industrial

Autor: *Alberto Ferreiro Bermúdez*

Tutores: *MSc. José Rodrigo Ricardo*
Ing. Alexis Ávila Vázquez

Holguín, 2015

DEDICATORIA

A mis padres: Alberto Ferreiro Ríos y Maribel Bermúdez Rodríguez,
que con este trabajo reciban el fruto de tantos años de sacrificio.

AGRADECIMIENTOS

A **mis padres**, que siempre han estado presentes cuando ha hecho falta y
cuando no también,

A **mis tutores**, por dedicarme parte de su tiempo y sus conocimientos para
ayudarme a culminar esta tarea,

A **mis hermanas**, el ying y el yang, aunque soy el más alto,
para ellas siempre he sido el más pequeño,

A **mi novia**, por convertir estos momentos de investigación tan largos
en momentos alegres y amenos,

A **Tania**, por su colaboración y ayuda incondicional, por brindarme su tiempo
y sus conocimientos,

A **mi cuñado**, por su apoyo cuando hizo falta,

A **mis sobrinos**,

A **Migor, Rafa, Anier y mi abuela**,

A **Fito**,

A **mis amigos**, que aunque no son muchos,
son los mejores,

A todos los profesores y trabajadores de la universidad que contribuyeron a mi
formación profesional durante el transcurso de la carrera,

A todos los que me apoyaron y confiaron en mí
para la realización de esta investigación,

A los que no están, en especial **mi abuela Haydeé**,
a todos

Gracias.

PENSAMIENTO

“(...) Hay que dirigir a los hombres, debemos dirigir con los hombres. Seamos capaces, más que cambiar un hombre por otro, de cambiar el propio hombre en sí”.

Fidel Castro Ruz.

SÍNTESIS

La introducción de las competencias en la gestión del capital humano se hace necesaria como una vía de mejoramiento a la alineación estratégica del desempeño organizacional y el alcance de un estado superior. Constituye hoy una necesidad optimizar el empleo de recursos en satisfacción de las necesidades presentes y futuras de la sociedad. Es prioridad de las Fuerzas Armadas y principalmente del Ministerio del Interior hacer un uso óptimo de su recurso principal: el hombre; para enfrentar las misiones que se afrontan en los nuevos escenarios en los que se desarrolla la institución. Es para ello que el Órgano de Cuadros, Personal y Preparación (CPP) asume la tarea de gestionar un personal calificado y preparado para ingresar a las filas del MININT, por lo que se vuelve necesario lograr un desempeño superior en este órgano, por lo que surge el **problema científico**: ¿Cómo contribuir, desde la identificación del Sistema de Competencias de la Organización, a un mejoramiento del desempeño organizacional en el Órgano Provincial de CPP en el MININT, en Holguín? y se plantea como **objetivo general**: Lograr un procedimiento para la identificación del Sistema de Competencia que contribuya al alineamiento del desempeño y con ello a la mejora de los resultados organizacionales. Como principales **resultados** se obtienen: un procedimiento para la identificación de las competencias, ajustado las particularidades del órgano y al contexto organizacional cubano, conformando un sistema, así como la determinación de indicadores para su medición y evaluación lo que contribuirá a la mejora del desempeño organizacional actual.

ABSTRACT

The introduction of the competitions in the administration of the human capital becomes necessary as a road of improvement to the strategic alignment of the organizational acting and the reach of a superior state. Today it is a necessity to optimize efficiently the employment of the resources to satisfy present and future necessities of the society. It is a priority of the Armed Forces and mainly of the Ministry of the Interior to make a good use of their main resource: the man; to face the missions that are confronted in the new scenarios in those where the institution is developed. For that reason, the Organ of Staff, Personnel and Preparation (CPP) assumes the task of negotiating a qualified and well prepared personnel to become a member of the MININT, for what becomes necessary to achieve a superior acting in this organ, therefore the **scientific problem** that arises to solve is: How to contribute from the identification of the System of Competition from the Organization to an improvement of the organizational acting in the Provincial Organ of CPP in the MININT in Holguín? And it is stated as general objective: To achieve a procedure for the identification of the System of Competition that contributes to the alignment of the acting and with it to the improvement of the organizational results.

As main results that were obtained: a procedure for the identification of the competitions, adjusted to the particularities of the organ and to the Cuban managerial context, conforming a system, as well as the determination of indicators for their mensuration and evaluation what will contribute to the improvement of the current organizational acting.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE COMPETENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	5
1.1 El alineamiento estratégico de la organización.....	5
1.2 El enfoque de competencias y su contribución a la alineación estratégica del desempeño organizacional.....	10
1.3 La Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias. Integración del Sistema de Competencias.....	15
1.4 Modelos, metodologías y procedimientos para la determinación de las competencias.....	19
CAPÍTULO II. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE COMPETENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN.....	23
2.1 Fundamentos para el desarrollo del Procedimiento de Identificación e Integración del Sistema de Competencias de la Organización.....	23
2.2 Procedimiento de Identificación e Integración del Sistema de Competencias de la Organización.....	25
2.2.1 Fase I. Preparación inicial.....	25
2.2.2 Fase II. Diseño Estratégicamente Integrado del Sistema de Competencias de la Organización.....	28
CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE COMPETENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN.....	33
3.1 Procedimiento de Identificación e Integración del Sistema de Competencias de la Organización.....	33
3.1.1 Fase I. Preparación inicial.....	33
3.1.2 Fase II. Diseño Estratégicamente Integrado del Sistema de Competencias de la Organización.....	44
Valoración socio-económico y medio ambiental de los posibles resultados.....	55
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES.....	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58

INTRODUCCIÓN

El desarrollo y utilización óptima del capital humano se vuelve cada día una necesidad de primer orden para las empresas, dado el carácter estratégico que le imprimen estos a la gestión de los recursos empleados y al desempeño organizacional en sí, cuando son capaces de contribuir al alcance de los objetivos estratégicos de la organización, volviéndose un factor crítico a tener en cuenta en la dirección estratégica. En consecuencia, resulta marcada la necesidad de orientar, desarrollar y aunar las habilidades, motivos, competencias y como resultante el comportamiento y desempeño de los trabajadores sobre la base de objetivos y valores comunes en cumplimiento de la misión.

En las empresas cubanas se ha demostrado que la eficiencia de las mismas se debe en gran medida al factor humano. En los últimos tiempos se evidencia un esfuerzo por lograr una integración, tanto interna como externa, de la gestión de los recursos humanos con aspectos estratégicos de la organización (Morales Cartaya, 2006).

La integración busca suplir reservas en la alineación estratégica del desempeño organizacional en empresas cubanas donde el carácter operativo supera a lo estratégico y son bajos los niveles de implantación asociados a los planes de acciones estratégicos. De aquí que adquiere singular importancia la alineación estratégica del comportamiento del capital humano en la organización, y en consecuencia su desempeño con el desempeño organizacional necesario para el cumplimiento de la misión y alcance de la visión (Delgado M, 04-2015).

Esta problemática posee un carácter complejo, de aquí que haya sido abordada desde disímiles perspectivas y enfoques de la gestión empresarial con modelos que enfatizan en el enfoque de procesos, la integración estratégica del sistema de dirección, el cuadro de mando integral, entre otros, que son una contribución en el logro de la orientación del desempeño de la organización hacia el cumplimiento de la misión y alcance de la visión (Gómez Acosta y otros, 2006; González Hernández, 2006; Manganell y otros, 1995).

Se destaca el interés de contribuir a la necesaria alineación estratégica del desempeño en las organizaciones desde el enfoque de competencias, el cual goza de marcada atención en el ámbito de la dirección estratégica y la gestión estratégica de recursos humanos (López Núñez, 2008) siendo las competencias laborales responsables del desempeño superior de los individuos en términos de eficacia y eficiencia en cumplimiento de la misión y alcance de los objetivos estratégicos en la organización (Cuesta Santos, 2005), en plena relación con aquellas competencias o capacidades organizacionales vistas como las responsables de la agregación de valor, incremento del desempeño organizacional y

con ello la competitividad de forma sostenible (Benavides Espíndola, 2002; Berrocal Berrocal, 2003; Hamel, 1995). Por lo que se vuelve necesaria la alineación estratégica del enfoque de competencias desde el nivel organizacional hasta el individual como vía para alinear el desempeño de la organización estratégicamente (Soltura Laseria, 2009c).

Así se muestra un creciente interés en asumir como núcleo del desarrollo del capital humano en las organizaciones las competencias laborales, de forma que tributen al cumplimiento de los objetivos estratégicos, partiendo de la necesidad de instrumentar el enfoque de competencias como proceso de dirección estratégica, desde las actividades correspondientes a las etapas de formulación, implantación y control, desplegadas desde el nivel organizacional, con su impacto en los procesos y sus relaciones, así como en el nivel individual de forma alineada (Soltura Laseria, 2009c).

Las rápidas y profundas transformaciones que caracterizan la sociedad moderna y la cambiante situación operativa, derivada de los nuevos escenarios sociopolíticos del mundo, inciden directamente en las exigencias planteadas a los profesionales, especialmente, a los que se desempeñan en las diferentes instituciones armadas.

El profesional que integra las filas del Ministerio del Interior (MININT), en sus diferentes líneas, debe reunir un sistema de conocimientos, habilidades y valores, para lograr un desempeño adecuado en las misiones asignadas dentro de la institución; no obstante, los acelerados avances en las áreas de la ciencia y la tecnología y los cambios de naturaleza social e ideológica, obligan a una formación permanente, cada vez más compleja y necesariamente perfectible (Benítez Valdés, 2012).

Este perfeccionamiento responde a las crecientes exigencias de los sistemas de enfrentamiento y su desarrollo multilateral, en el contexto de procesos como la modernización tecnológica e informatización y el actual reordenamiento estructural y funcional del Ministerio del Interior, ante los cambios en las dinámicas, tendencias y fisonomía social de la actividad subversiva del enemigo y la actividad delictiva, en un complejo entorno nacional e internacional.

El Órgano de Cuadros, Personal y Preparación es el encargado de realizar el completamiento cuantitativo de la fuerza en el MININT, dotándolo de personal calificado y preparado para asumir las misiones que se afrontan en los nuevos escenarios en los que se desarrolla la institución. Se vuelve necesario tener un personal en este órgano preparado para gestionar el principal recurso con que cuenta la organización: el recurso humano.

Lo analizado hasta el momento constituye **la situación problemática** que sirve de punto de arrancada para la realización de la presente investigación y cuya solución contribuirá a la mejora de la eficiencia y de la eficacia en el órgano.

Todo lo anterior justifica el siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir desde la identificación del Sistema de Competencia de la Organización a un mejoramiento del desempeño organizacional en el Órgano Provincial de Cuadros, Personal y Preparación en el MININT en Holguín?

El **objeto de investigación** está determinado por el alineamiento estratégico del desempeño organizacional.

Para contribuir a solucionar el problema se plantea el **objetivo general** siguiente: Lograr un procedimiento para la identificación del Sistema de Competencias que contribuya al alineamiento del desempeño y con ello a la mejora de los resultados organizacionales.

Por lo que el **campo de acción**, lo constituye las metodologías y procedimientos para la identificación del sistema de competencias y su alineamiento al desempeño de la organización.

En correspondencia con el objetivo general se **defiende la idea** siguiente: Identificando el Sistema de Competencias alineado a la estrategia de la Organización se contribuirá al mejoramiento del desempeño organizacional en el Órgano Provincial de Cuadros, Personal y Preparación en el MININT en Holguín.

Para darle cumplimiento al objetivo general se propone realizar las tareas investigativas siguientes:

1. Construir el marco teórico-práctico-referencial de la investigación a partir del tratamiento de modelos, metodologías y procedimientos que contribuyan a la identificación del sistema de competencias y su relación con el desempeño organizacional, así como su necesidad e importancia en el contexto de la entidad objeto de estudio.
2. Elaborar un procedimiento general para la identificación del sistema de competencias que contribuya al alineamiento del desempeño organizacional.
3. Aplicar parcialmente el procedimiento para determinar el sistema de competencias de la organización.

En la realización de este trabajo de diploma se utilizaron diferentes métodos teóricos, empíricos y técnicas, herramientas de la Ingeniería Industrial asociados a este tipo de investigación, entre los que se encuentran:

1. Métodos teóricos

- **Análisis y síntesis**: Para el análisis y fundamentación lógica del problema a investigar, la interpretación y el procesamiento de la información obtenida y los elementos que la relacionan, así como de la experiencia de especialistas consultados, para desarrollar el análisis del objeto de estudio (tanto teórico como práctico), a través de su descomposición

en los elementos que lo integran, determinando así las variables que más inciden y su interrelación como resultado de un proceso de síntesis

- Inducción – deducción: Para diagnosticar el sistema de gestión de recursos humanos en el área objeto de estudio y para el diseño y aplicación del procedimiento para el desarrollo integrado de competencias en la organización
- Sistémico – estructural: Para abordar el carácter sistémico de la organización, la gestión de recursos humanos y la gestión de competencias, analizando los procesos involucrados en ellos y para la elaboración del procedimiento
- Histórico – lógico: Para el análisis de los modelos de gestión de recursos humanos basados en el propio enfoque de competencias
- La modelación: Para la construcción del procedimiento para su implementación, en la que se producen transformaciones basado en un modelo de actividades y acciones a seguir.

2. Métodos empíricos

Análisis documental (planeación estratégica del órgano), encuesta (para determinar el coeficiente de competencia del experto), así como la observación directa, Método Delphi, lista de chequeo, técnicas estadísticas, recopilación bibliográfica. Además el trabajo en grupo como: tormenta de ideas, dinámica de grupo y métodos para alcanzar el consenso. Para la presentación de esta investigación, en lo adelante se estructura de la forma siguiente: un Capítulo I, en el que se expone el marco teórico-referencial que se sustentó la investigación, un Capítulo II, donde se describe el procedimiento con las fases y pasos que lo integran, un Capítulo III, donde se muestran los resultados de la aplicación del procedimiento en el órgano y los posibles impactos que puede traer este a la empresa objeto de estudio, además de las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; las referencias bibliográficas consultadas y un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE COMPETENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN

El objetivo de este capítulo es la recopilación de la información revisada, que permita la conformación del marco teórico referencial que brinde los elementos teóricos más significativos que aportan a la investigación en la integración estratégica del sistema de competencias de la organización como contribución a la alineación estratégica del desempeño organizacional. Esto debe tributar a la confección del procedimiento y el empleo de las técnicas y herramientas utilizadas para desarrollar el enfoque de competencias en la organización y su contribución a alcanzar un desempeño organizacional superior en la misma. En el anexo 1.1 se muestra la estrategia a seguir mediante el hilo conductor.

1.1 El alineamiento estratégico de la organización

Las organizaciones hoy en día, se ven envueltas en escenarios donde el nuevo ambiente de negocio y las condiciones en las que opera el mercado las obligan a marcar la diferencia, satisfacer las necesidades de los clientes y ofrecer un producto o servicio con alto valor agregado (Gómez Acosta y otros, 2006), así como resistir los embates de la competencia a través de fuertes barreras desarrolladas a partir de la generación de ventajas competitivas únicas y sostenibles. Los nuevos escenarios están caracterizados por rápidos cambios en cuanto a tecnología, la estabilidad económica, la competencia, la situación política, necesidades de los clientes y otros factores que hacen que la administración de las empresas se vuelva cada vez más compleja para lograr su estabilidad (Quesada Madriz, 02-2015).

En un comienzo las ventajas competitivas estaban dadas por el potencial que se tenía en las empresas en cuanto a capacidades tecnológicas instaladas y recursos financieros se manejaban; más adelante, el difícil acceso a la información convirtió este elemento clave en centro de atención, donde el desarrollo creciente y acelerado de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el mundo posibilitó el acceso más fácil a la misma, dando esto lugar a la consolidación del conocimiento como activo fundamental. Esto por la creciente necesidad de responder rápida y efectivamente a las necesidades del cliente, hecho que obliga a las organizaciones a resolver nuevos problemas y a tomar decisiones

sobre situaciones jamás vividas, lo cual implica un aprendizaje continuo y lo suficientemente flexible como para dejar de lado prácticas obsoletas (Sales, 2002, Sáenz, 2014).

El enfoque estratégico y el alineamiento organizacional se vuelven parte esencial de las nuevas habilidades gerenciales dado los continuos cambios de escenarios y de condiciones políticas y económicas del mundo de hoy que afectan el desempeño de las organizaciones.

Este concepto de alineamiento estratégico es fundamental, ya que le permite (Reynoso, 02-2015) a los gerentes, jefes y supervisores de cualquier nivel de la organización la capacidad de:

- Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales, a la visión y estrategia de la organización
- Eslabonar el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la organización
- Orientarse completamente hacia las necesidades de los clientes, accionistas y empleados (y en casos necesarios: proveedores y comunidad)
- Integrar los procesos de el área de Recursos Humanos hacia la estrategia de la organización para desarrollar gente de alto desempeño
- Mejorar continuamente el desempeño de unidades, departamentos, procesos y personas

El alineamiento tiene como premisa que “la relación entre los componentes, es más importante que los componentes individuales por si mismo”. Esto quiere decir que para lograr el desempeño del sistema, es necesario alinear (sincronizar) el desempeño de cada uno de los componentes individuales de dicho sistema dado que el desempeño de un sistema integrado es más importante que el desempeño de las partes independiente (Quesada Madriz, 02-2015; Reynoso, 02-2015).

Para lograr la misión, el cumplimiento de las estrategias así como los objetivos y resultados que la organización pretende alcanzar, el concepto de alineamiento plantea la sincronización de las partes del negocio, no siendo esto visto como una meta a alcanzar sino un proceso cíclico y en espiral que garantice la excelencia sobre la base de un rápido reenfoque y realineamiento (Quesada Madriz, 02-2015).

Luego de analizado los aspectos se puede definir el alineamiento utilizando el concepto propuesto por (Reynoso, 02-2015): “*Vincular a las diversas unidades y departamentos*

hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la Visión, objetivos y Metas de la Organización”.

Cada empleado de la organización tiene que estar vinculado y alineado con los objetivos, estrategias, así como su participación en confección de los planes que lo atañen y su preparación, para involucrarlos y comprometerlos con los resultados de la organización. Es por eso que la filosofía central del alineamiento estratégico, es que *“las personas hacen y se involucran únicamente en aquello que creen que es correcto”* (Reynoso, 02-2015).

La misión, la visión, las estrategias, la medición del desempeño, las herramientas gerenciales y otras, permiten conocer cuándo una acción o componente de la empresa no está alineado estratégicamente y así ajustarlo o eliminarlo para garantizar una vinculación entre las partes de la organización con el objetivo de optimizar la utilización de recursos. Son diversos los componentes que se pueden alinear a la estrategia de la organización: objetivos, metas, mediciones, incentivos, proyectos, recursos y presupuestos, estructura, procesos, cultura, competencias y comportamientos, conocimientos, habilidades y sistemas de información (Quesada Madriz, 02-2015).

Es muy importante que las empresas realicen un diagnóstico de su situación actual para saber las potencialidades con que cuenta para analizar la institución y su contexto. Luego del diagnóstico institucional la empresa deberá definir en el negocio que participa y por qué, lo que da un comienzo para sentar base para la definición de las estrategias organizacionales con la definición de la misión, visión, valores y otras declaraciones estratégicas (Escobedo Silva, 2013; Montoya Cottle, 02-2015).

En la misión de la organización se refleja la razón de ser de la misma y lo que oferta en el mercado. Refleja la naturaleza del negocio, el por qué está en la industria, a quién busca satisfacer y los principios y valores bajo los cuales pretende funcionar.

Los resultados definidos para un mediano y largo plazo se ven reflejados en la visión y en su perspectiva de posicionamiento en el mercado. Es motivadora e impulsora para desarrollar capacidades creativas en todos los procesos involucrados en el sistema.

Las acciones en el interior de la organización están guiadas por los valores centrales que definen la actitud, comportamiento y carácter para fomentar una cultura organizacional que contribuya a alcanzar la misión y la generalización de la estrategia en el negocio.

Luego de la definición de las declaraciones estratégicas la empresa debe realizar un

análisis de su situación interna y externa para evaluar sus capacidades, su desempeño y su relación con el entorno. Factores organizacionales como los recursos, capacidades, competencias y desempeños se pueden determinar en un análisis interno de la organización determinando fortalezas y debilidades que establecen la posición competitiva que adopta la empresa en su sector. Las estrategias se ven fuertemente influenciadas por la inestabilidad de los mercados y sectores donde opera la organización. Un análisis externo permite la identificación de oportunidades y amenazas, permitiendo encaminar las estrategias a mitigar o aprovechar a conveniencia los cambios en el entorno.

Mediante el análisis interno y el análisis externo se desprenden las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, las cuales son consolidadas en un análisis DAFO. En este análisis se evalúa la capacidad que tienen los atributos internos y los factores externos para ayudar o dificultar a la empresa el logro de su visión. El objetivo de esta fase es garantizar que la estrategia saca el máximo partido posible de las fortalezas internas para perseguir las oportunidades externas y, al mismo tiempo, contrarrestar las debilidades y amenazas. Una vez realizado el análisis estratégico, la organización emprende el proceso de formulación y desarrollo de la estrategia. En este proceso los directivos deciden cómo lograrán los objetivos planteados para la organización tomando en cuenta los análisis realizados anteriormente (Comas Rodríguez, 2013).

Para lograr la alineación estratégica en las organizaciones, estas deben pasar por cuatro etapas identificadas para lograr vincular de forma efectiva todos los componentes con la estrategia definida: (1ra) enfoque funcional, (2da) alineamiento horizontal (sincronización), (3ra) alineamiento vertical (cascado) y (4ta) integración (Escobedo Silva, 2013; Quesada Madriz, 02-2015; Reynoso, 02-2015).

En la primera etapa cada área o departamento funciona con el fin de alcanzar sus propios objetivos aunque se opongan a los de otro departamento e inclusive a la misión y objetivos de la organización. Se trabaja sin dirección definida y de forma independiente se toman las decisiones. No importa si se trabaja duro, si el desempeño de un área afecta el de otra, disminuye la productividad y pérdida del potencial. La falta y ausencia de una clara estrategia diferenciadora, de una visión y misión comunes para todos, ausencia de alineamiento horizontal y principalmente por la estructura, el pensamiento, el enfoque jerárquico y departamentalizado son causantes de este enfoque funcional (Maish Molina, 02-2015).

En una segunda etapa ya la organización ha logrado definir una misión, visión y estrategias comunes para todos los entes y se trabaja en conjunto y de forma integrada. Esto permite que los esfuerzos estén encaminados en la misma dirección logrando una optimización de recursos y un desempeño superior. La sincronización de estrategias y un trabajo en equipo garantizando la multifuncionalidad y operar bajo un enfoque sistémico donde se hace fácil identificar los esfuerzos no alienados, corregirlos y disponer de los recursos necesarios permite establecer un alineamiento horizontal en la organización. Las unidades deben trabajar en conjunto para el desarrollo de la cadena de valor y de la propuesta de valor en la empresa.

El alineamiento vertical se logra luego de alienar y realinear los componentes de la organización logrando que el nivel de operacionalización de la empresa aumente permitiendo alcanzar su visión y cumplimiento de la misión. Estar perfectamente alineado permite a la empresa afrontar cambios con mayor rapidez y efectividad. Es en esta etapa donde con un despliegue de la estrategia en todos los niveles de la organización en forma de cascada, desde el nivel superior hasta el puesto de trabajo, se logra eslabonar los objetivos y una integración entre los jefes, supervisores y empleados. En el alineamiento vertical se produce la delegación de la toma de decisiones y delegación del control en una empresa.

Luego de alineada la organización, el avance a la cadena de suministros con los proveedores, suministradores e intermediarios no solo focaliza los esfuerzos a un alineamiento interno, sino trasciende fuera de la organización para lograr la integración de las estrategias en un alineamiento externo. La integración brinda una fuerte ventaja competitiva y mejora el desempeño de la cadena en general, partiendo de una planeación cooperativa y tener información en tiempo real de cualquier punto crítico en la misma.

El alineamiento estratégico debe mantenerse en un mejoramiento continuo, y no de forma estática, para lograr los resultados esperados sobreponiéndose a los diferentes cambios que obligan a la organización a perder el rumbo planificado. Haciendo énfasis en sus dos dimensiones esenciales: la sincronización de los procesos claves, que tiene lugar en el alineamiento horizontal, para trabajar de forma cohesionada en la organización y el despliegue o cascadeo, que tiene lugar en el alineamiento vertical, para desglosar las estrategias y objetivos y llevarlo al trabajo diario de los empleados (Escobedo Silva, 2013; Quesada Madriz, 02-2015; Reynoso, 02-2015).

La gestión estratégica de los Recursos Humanos contribuye a la consecución de los resultados, facilitando el desarrollo de las capacidades de la organización alineándose a

la estrategia del negocio, lo que permite conseguir resultados y permanecer competitiva (Berrocal Berrocal, 2003). Para esto es necesario que el departamento de Recursos Humanos además de continuar realizando sus tareas administrativas tradicionales, tome un papel protagonista y desempeñe un rol estratégico en la gestión y administración del personal sobre la base del conocimiento de técnicas y herramientas que faciliten el monitoreo del nivel de adecuación a la estrategia del negocio (Sales, 2002; Maish Molina, 02-2015).

1.2 El enfoque de competencias y su contribución a la alineación estratégica del desempeño organizacional

En la búsqueda de alcanzar los resultados establecidos en la misión y dar respuesta al objeto social definido, las organizaciones deben gestionar su desempeño para de forma eficiente y eficaz generar los bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes a los que va encaminada su razón de ser. Así, el desempeño organizacional determina el grado en que los resultados organizacionales responden a la satisfacción de las necesidades de la sociedad con un empleo racional de los recursos y de manera sostenible. El mismo no repercute de forma directa en el entorno de la organización sino que se enmarca en el interior de ella, en estrecha vinculación con los recursos, procesos, cultura y competencias que posea (Díaz, 2006; Barg, 2007; NC 3000:2007).

A pesar de la incidencia que pueda tener el entorno sobre la organización, el enfoque de recursos, en la gestión estratégica de la dirección (Betancourt Tang, 2000) y del capital humano últimamente, demuestra que la vinculación del desempeño con la obtención de mejores resultados, está más influenciado por el stock de recursos que posea la organización y sus habilidades para gestionarlos, en cuanto a capacidades y competencias, que aspectos externos de la organización. Entiéndase por **recursos** *“aquellos activos (físicos, humanos y organizacionales), que comprenden la tecnología, las capacidades, procesos o rutinas organizacionales, atributos de la organización, información, conocimiento, etc. que son controlados por la organización y le permiten a ésta implantar estrategias que incrementen su desempeño en cumplimiento de su misión”* (Soltura Laseria, 2009c).

A pesar de que este enfoque surja en empresas de países capitalistas, en ambientes altamente competitivos y su objetivo sea la apropiación de mayores porciones de mercado, su adaptabilidad al modelo económico cubano va más allá que la obtención de ganancias en términos financieros, sino la satisfacción de las necesidades y desarrollo

económico y social del país. No obstante, características como su orientación hacia el incremento del desempeño organizacional, uso más eficiente de los recursos (Benavides Espíndola, 2002), generación de valor, vínculo con la estrategia y su gestión, así como el énfasis en el capital humano como poseedor de competencias responsables de las relaciones y eficacia de las características anteriores, vínculo entre el entorno y la empresa, hacen útil el enfoque basado en recursos para su ajuste a las características de las organizaciones estatales cubanas (Soltura Laseria, 2009c).

Es objetivo de la gestión estratégica el alcance de un desempeño superior sobre la base de la administración eficiente de los recursos (Alva Fuentes, 2003) y sobre todo de aquellos de suma importancia y que presentan un carácter relativo. El capital humano es uno de estos recursos y con el tiempo se ha demostrado la importancia de su gestión en la organización para lograr los resultados necesarios para el cumplimiento de su misión.

La incidencia del capital humano en el alcance superior del desempeño de la organización ha llevado a dar un tratamiento del mismo a nivel individual, grupal y organizacional. En la importancia y desarrollo que ha alcanzado en los últimos tiempos el enfoque estratégico en la gestión empresarial (Gárciga Marrero, 2001) y la necesidad de establecer objetivos comunes para orientar el trabajo de todos a alcanzar los mismos resultados, es necesario el establecimiento de una alineación estratégica entre los tres niveles antes mencionados, que permita el cumplimiento de la misión y alcance de la visión en la organización (Delgado M, 04-2015; Hamel, 1995; López Núñez, 2008).

Hoy en día todavía existen reservas que frenan la alineación estratégica del desempeño en nuestras organizaciones dado por la falta de integralidad entre sus partes. El enfoque funcional imperante, que ha permitido la división del trabajo como vía para facilitar la toma de decisiones y distribución de responsabilidades, frustra la alineación e integración de forma dinámica, tanto a nivel grupal, individual como organizacional, que buscan fortalecer la entidad para alcanzar los objetivos propuestos (Morales Cartaya, 2006).

Luego de analizados estos aspectos, se pueden definir, utilizando los conceptos propuestos por Soltura Laseria (2009c), como **alineación estratégica del desempeño organizacional** “*al grado en que una organización es capaz de emplear y desarrollar las competencias de su capital humano para destinar los recursos a la elevación del desempeño en cumplimiento de la misión y alcance de la visión*”; y como **desempeño organizacional** “*la capacidad de la organización que armoniza los desempeños individuales, de los procesos y la organización y evalúa su orientación hacia la generación de resultados que agregan valor fundamentalmente a la sociedad y al cliente, en*

cumplimiento de su misión, promoviendo el crecimiento económico y uso eficiente y racional de los recursos". Este ha de ser medible o al menos evaluable y expresa las características del stock de competencias de la organización.

Es una tendencia hoy en día, con el desarrollo de las competencias, desarrollar vías de solución para buscar el incremento del desempeño organizacional y su alineación estratégica. El desempeño de los trabajadores en la organización está relacionado con el talento, conocimiento, inteligencia emocional, los valores y competencias laborales que posean y su vinculación con los recursos en la entidad, de aquí la estrecha relación entre las competencias de la organización y el capital humano (Lloria, 2000; Díaz, 2006; Vargas Zúñiga, 2004; Benavides Espíndola, 2002; Díaz Llorca, 2006; Goleman, 1999; Mertens, 2002).

El enfoque de competencias tributa al cumplimiento de la misión de forma eficiente y sostenible contribuyendo al desempeño desde un análisis en tres niveles que integra los trabajadores, los procesos y la organización partiendo como base de una alineación en la gestión y desarrollo del capital humano y el desempeño organizacional a la estrategia del negocio. Permite convertir las capacidades del ser humano en evaluables, estableciendo comportamientos o medidas de desempeño que operacionalizan su gestión, desde un enfoque integral entre lo cognitivo, volitivo, físico y psicológicos (Morales Cartaya, 2006; Cuesta Santos, 2010; Guach Castillo, 2004; Levy-Leboyer, 1997, Soltura Laseria, 2009^a, 2009^b).

Profundizando en el Enfoque de Competencias es posible distinguir dos grandes grupos básicamente. El primero de ellos desde la dirección estratégica de las organizaciones (Comas Rodríguez, 2013), con énfasis en el nivel organizacional o macro, relativo a la integración de recursos de la organización, como habilidades, tecnologías, motivos y valores y así con el sistema organizacional, la estructura y los procesos para lograr las capacidades que permitan el alcance de los objetivos estratégicos de la organización (Díaz Llorca, 2001; Hamel, 1995); y desde la gestión de recursos humanos, enfocada en el nivel individual o micro, que se orienta más a la modelación de competencias y demás procesos de gestión de recursos humanos, en búsqueda de aquellas que permitirán un desempeño superior del individuo.

La estrategia ha de ser encaminada a cómo aprovechar los recursos y las capacidades para lograr que la organización se mantenga y ocupe una buena posición en el mercado. En realidad los recursos individuales por sí sólo no ofrecen valor estratégico alguno, solamente de modo potencial, este valor emerge cuando ellos son combinados o

integrados en capacidades o competencias a partir de la actividad humana para alcanzar los objetivos organizacionales deseados y explotar la estrategia en búsqueda de un desempeño superior incrementando la eficiencia y efectividad e impacto en los resultados organizacionales (Soltura Laseria, 2009c).

Es aquí donde el enfoque de competencias surge, basado en el enfoque de recursos, como esencia en la agregación de valor y la importancia que han tomado los recursos intangibles, en muchos casos únicos e insustituibles, en la creación de ventajas competitivas más fuertes, perdurables y seguras.

Existen algunos recursos intangibles como son la imagen de marcas, reputación, cultura y otros que se desprenden en gran parte de las capacidades de la empresa y guardan relación con las mismas, al ser históricamente dependientes: es a través de los años que se construyen, fomentan y se arraigan en la empresa; tienen un carácter táctico: se desprenden de los conocimientos adquiridos a lo largo del desarrollo organizacional, su construcción y adaptación a cada escenario; y son socialmente complejas: pues se adquieren dada la interacción del capital humano en diferentes momentos y con recursos específicos disponibles, sin ser claramente definibles a mediano y corto plazo y menos adquiribles mediante compra o venta.

Es por esto que las capacidades se vuelven valiosas en la generación y agregación de valor, brindando características, cultura y habilidades únicas en la organización siendo difícilmente imitables por su carácter táctico y aspectos específicos que tienen en cuenta siendo prácticamente insustituibles en la organización (Soltura Laseria, 2009a, 2009b, 2009c).

El análisis de los enfoques de recursos y competencias se enmarca mayormente en escenarios de alta competitividad y mercados con características inestables para la creación de ventajas competitivas sostenibles, basado en los recursos y capacidades tienen valor estratégico cuando son raros, inimitables, valiosos e insustituibles. Sin embargo, la utilidad de las competencias va más allá de las empresas y organizaciones que operan en entornos lucrativos y de alta rivalidad competitiva. En entornos de ausencia o baja influencia de la fuerza de la competencia, el valor estratégico de las competencias emerge cuando éstas son capaces de sostener el crecimiento en el desempeño de la organización, permitiendo que la organización responda a las crecientes necesidades y oportunidades del entorno que se enmarquen en la misión.

En una extensión de la teoría de gestión de los recursos humanos se sigue últimamente una dirección productiva que busca la operacionalización de las competencias en su

estrecha relación con los procesos y rutinas organizacionales, y así implementar la estrategia sobre un sistema activo donde se diferencie estratégicamente los procesos según su papel en la agregación de valor. Debido al acelerado ritmo de renovación de necesidades existentes en mercados dinámicos, así como el crecimiento de la incertidumbre del entorno, es necesaria la adopción de un carácter dinámico de las capacidades organizacionales, en estrecha relación con el desarrollo de rutinas organizacionales dinámicas. Estas capacidades son el producto del poder renovador y de desarrollo de capacidades, habilidades y tecnologías de la organización y se pueden definir como *las habilidades de una organización, o procesos de la organización que la expresan, para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para dirigir entornos rápidamente cambiantes.*

En la gestión empresarial, que busca un desempeño superior en base a un pensamiento estratégico, conlleva a un estadio superior de reconstrucción, integración y reconfiguración de las competencias para hacer un uso más eficiente de los recursos.

Analizado estos aspectos podemos definir según Soltura Laseria (2009c) por **competencias organizacionales** *aquellos procesos o rutinas organizacionales que reflejan una capacidad demostrada para la adquisición, desarrollo y despliegue combinado de los recursos de una organización, que posibilitan el cumplimiento de la misión y alcance de la visión en incremento de su desempeño, éstas anidan un alto carácter tácito derivado de las competencias del capital humano y las sinergias creadas entre éstas y los recursos, expresándose a través de los procesos estratégicos de la organización.*

Con el objetivo de mantener un carácter integrador y complejo, la orientación a la estrategia y su comunicación es recomendable obtener de 3 a 5 competencias a lo sumo, utilizando indicadores estratégicos para su medición (Cuesta Santos, 2001).

El análisis de la organización desde una perspectiva del enfoque de proceso, es necesario para llevarla a un desempeño organizacional superior, sin importar la estructura, clasificación o categorización de los mismos, las decisiones que se tomen sobre los procesos deben estar encaminadas a la adquisición y desarrollo de competencias de procesos y a su vez la alineación de estas hacia las competencias organizacionales, con el objetivo de cumplir con la misión y alcanzar la visión.

Se asume la estructura de competencias defendida por Morales Cartaya (2006) que orienta la identificación y desarrollo de **competencias de procesos**, las que se definen como *aquellas capacidades específicas de un proceso que le permiten a este el*

cumplimiento de su misión y responsabilidades en tributo al desarrollo de las competencias organizacionales. Las responsabilidades de un proceso estarán relacionadas con su papel en la agregación de valor, en el aseguramiento de la efectividad de las relaciones internas (dentro y con otros procesos) y externas (con entidades externas) y que impactan significativamente en el cumplimiento de la misión del proceso y de la organización. Estas competencias expresan una relación causal con el desempeño del proceso y de la organización.

1.3 La Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias. Integración del Sistema de Competencias

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

El surgimiento del enfoque de competencias se enmarca en países desarrollados motivado por las rápidas transformaciones técnicas, productivas y en el mercado (Mertens, 1996); esto agregado a la incapacidad de los sistemas para formar y capacitar a los profesionales necesarios para afrontar estos retos (López Camps y otros, 2002), el enfoque surge como vía y método para mejorar el desempeño organizacional y mantener cuotas altas en la competitividad.

Son diversos autores los que han definido el término de competencias, existiendo diversidad de criterios y definiciones. Se ha realizado análisis por (Soltura Laseria, 2009c) para sentar las bases conceptuales relativas al término competencias, los enfoques que lo sustentan, así como su relación con la estrategia, el desempeño y los resultados de la organización.

La gestión por competencia surge en el marco de la gestión de los recursos humanos, y fomenta sus bases en el entendimiento y comprensión de desempeños laborales exitosos de individuos que se enmarcan en determinados contextos (Cuesta Santos, 2010).

El término competencias constituye un concepto renovador que aporta una distintiva cualidad en la explicación de un desempeño laboral superior. Las competencias incorporan de forma armónica un conjunto de conocimientos, habilidades o destrezas,

características personales, experiencias, sentimientos, motivaciones, deseos y valores que le permiten a una persona desempeñarse de modo exitoso (Cuesta Santos, 2010; Morales Cartaya, 2006; Díaz Llorca, 2006; Huamaní Supo, 02-2008; Lloria Aramburo, 2000).

Estas pueden ser vistas a partir del criterio de agrupamiento que ofrece Berrocal Berrocal, (2003) donde *las competencias se producen de la convergencia del saber: conocimientos; saber hacer: habilidades y know how; saber estar: características personales asociadas a la inteligencia emocional (habilidades intrapersonales) y a la inteligencia social (habilidades interpersonales); poder hacer: necesidad de contar con los recursos y medios necesarios para poner en práctica sus recursos; y querer hacer: representado en los sentimientos, deseos, motivaciones y valores.*

Luego de analizados estos aspectos es necesario tratar de definir las competencias en términos de comportamiento en el marco de su operacionalización, teniendo en cuenta factores que pueden incidir en los mismos y que varían con cada contexto de trabajo u organización donde sean implementadas. Teniendo en cuenta que para la gestión de las competencias, prestando más atención a los comportamientos asociados a ellas que a las competencias en si mismas, se precisa de la aplicación de indicadores cualitativos y cuantitativos que faciliten su medición (Cuesta Santos, 2001). Estos deben mostrar un vínculo con el desempeño organizacional y deben estar orientados a medir el trabajo realizado por el individuo en el cumplimiento de la misión y objetivos del cargo desempeñado.

Es importante destacar la necesaria vinculación de las competencias laborales, no solo para encaminar el trabajo del individuo, sino de los grupos de trabajo asociados a los procesos principalmente. La relación con las competencias de proceso permite mediar las relaciones internas en la organización, en el cumplimiento de las tareas que eleven el desempeño y aporten valor, así como el control de las condiciones físicas, técnicas y operativas en las que se desarrollan las operaciones. Las competencias laborales más que su relación con los otros dos niveles de competencias, deben guardar estrecho vínculo y estar encaminadas al cumplimiento de las estrategias y objetivos trazados, con un carácter táctico y dinámico que debe cambiar en el tiempo, desprendidas del conocimiento adquirido por la organización.

Teniendo en cuenta la orientación estratégica de las competencias laborales, estas deben ser identificadas y evaluadas periódicamente y se debe crear un perfil de competencias para cada trabajador, el cual constituya un patrón de trabajo que contribuya a mejorar el

desempeño individual y organizacional basado en su actualización constante en base a los objetivos propuestos (López Núñez, 2008).

Cabe destacar entonces el concepto propuesto por Soltura Laseria (2009c) en el que plantea como **competencias laborales** a aquellas *competencias que pone en vigor un individuo en ejercicio de una actividad laboral en cumplimiento de una misión y responsabilidades específicas, entendidas como constructos que expresan la capacidad de un individuo para utilizar de forma sinérgica conocimientos, habilidades, características físicas y personales, sentimientos, motivaciones y valores que le permiten alcanzar un desempeño superior a él y a la organización, las cuales son desplegadas y evaluadas en determinada cultura organizacional, condiciones de trabajo y exigencias técnico productivas o de servicio. Éstas han de ser definidas a partir de dimensiones en términos de comportamientos observables, y constituyen una contribución efectiva al logro de los objetivos de la organización.*

Así, el enfoque basado en los recursos ha hecho una importante contribución en la convergencia entre dirección estratégica y el potencial estratégico que representa el capital humano desde la gestión estratégica de recursos humanos. Sin embargo, la literatura refiere aspectos críticos de complejo tratamiento en la investigación y en la práctica, como es el caso de la necesaria alineación e integración estratégica que ha de perseguir el enfoque de competencias. Mientras que en las organizaciones las competencias organizacionales se asumen en los enfoques de dirección estratégica, las competencias laborales se enmarcan para la gestión del capital humano.

Se pueden encontrar investigadores en el área de recursos humanos que actúan como si el desempeño organizacional se derivara solamente de las acciones agregadas de los individuos (Enfoque Funcional), lo cual pone de manifiesto la carencia de una visión de procesos, desestimando el poder sinérgico producido por la coordinación entre las competencias individuales, fuente de las competencias de procesos y organizacionales en su vínculo con los procesos, de aquí la necesaria orientación a enfatizar en el nivel de proceso como vínculo necesario entre los niveles macro y micro en las organizaciones.

Además de lograr una fuerte relación y vínculo entre los tres niveles de competencias establecidos no se puede descuidar la alineación de los mismos a los procesos asociados a la implementación de la estrategia. Debido al indisoluble vínculo entre las competencias organizacionales, competencias de procesos y competencias laborales, se le denomina en lo adelante, según Soltura Laseria (2009c), a este conjunto **Sistema de Competencias de la Organización**, *debido a que ellas en sí constituyen un grupo*

homogéneo, con la misma finalidad de orientar los recursos organizacionales, con énfasis en el capital humano, al alcance de un desempeño organizacional superior en cumplimiento de la misión, estando en estrecha relación entre sí y con otros componentes del sistema de dirección de la empresa.

La alineación estratégica del desempeño organizacional y su orientación a un estado superior están dadas por el diseño estratégicamente integrado de las competencias. Las organizacionales guardan relación con los procesos de dirección, ligadas no solo a la concepción de objetivos sino a la implementación en general de la estrategia, estableciendo una relación entre las condiciones internas y el potencial de la organización para responder a los cambios en el entorno; las competencias de proceso desarrollan y gestionan los recursos de cada proceso basadas en la toma de decisiones y proyectos de mejora; y las laborales orientan el desempeño de cada trabajador al cumplimiento de su misión y sus responsabilidades.

En la integración del sistema de dirección de la empresa (Hernández Torres y otros, 2006) desde la dirección estratégica, sustentado en el enfoque de procesos, se pierden los tabúes en los que encierran al área de recursos humanos como la encargada de la implementación y desarrollo de las competencias, siendo necesario involucrar a toda la organización (Morales Cartaya, 2006), vencer las barreras departamentales y lograr el comprometimiento de la alta dirección.

Se puede definir, según Soltura Laseria (2009c), que **la integración del sistema de dirección de la empresa** *es un proceso de alineación de las energías de la organización en pos de su misión, por lo que ese alineamiento se realiza a partir del ejercicio estratégico de la organización; es la fusión entre todos los subsistemas con la estrategia de la empresa, un balance entre la actividad principal de la empresa y sus subsistemas: las prácticas, procedimientos y comportamientos desde cada subsistema aseguran el cumplimiento del objeto empresarial orientado al futuro.*

Así, el proceso de integración estratégica del sistema de competencias de la organización constituye un importante tributo a la alineación estratégica del desempeño organizacional, de aquí que se expongan seis pilares (Soltura Laseria, 2009a, 2009b, 2009c) que expliquen esta relación así como su concepción: La integración basada en el enfoque de competencias posee carácter estratégico, favorece las relaciones internas y externas de los procesos que son importantes para el cumplimiento de la misión y alcance de la visión, se orienta a la agregación de valor, constituye un tributo a la alineación estratégica del

desempeño organizacional, se orienta a la mejora continua y posee una clara orientación a la formación y el aprendizaje organizacional.

Por lo que entienda entonces por **integración estratégica del sistema de competencias de la organización** el proceso de dirección estratégica que orienta los recursos al desarrollo de las competencias organizacionales, de procesos y laborales de forma coordinada para el cumplimiento de la misión y alcance de la visión, en incremento constante de su desempeño (Soltura Laseria, 2009c).

1.4 Modelos, metodologías y procedimientos para la determinación de las competencias

Para la determinación de las competencias se hace necesario el empleo de herramientas que permitan realizar un análisis en la organización, el cual sentará las bases para determinar el sistema de competencias organizacional, de proceso y cargos con un mayor rigor y especificidades. Entre las metodologías existentes en la bibliografía para la solución de este problema se identifican:

Método de Incidentes Críticos: Plantea como supuesto que el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado. Como ventaja posibilita determinar empíricamente las competencias superiores de las personas en forma de conductas adoptadas a partir de ciertos eventos o situaciones que ha tenido que enfrentar a lo largo de su vida laboral. Como desventaja se centra más en lo que hace el hombre y no lo dirige hacia objetivos de la organización con un enfoque de procesos. Resalta el carácter empírico de los estudios al respecto y la carencia de la alineación a los objetivos de la organización.

Análisis Ocupacional: Es el proceso de recolección, ordenamiento y valoración de la información relativa a las ocupaciones, tanto en lo que se refiere a las características del trabajo realizado, como a los requerimientos que estas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio. Como desventaja se ocupa de tareas y operaciones, con lo cual puede minimizar una serie de contribuciones del trabajador, asociado principalmente a sus características personales. Resalta las competencias de eficacia personal vinculadas a las características de las personas.

Metodología DACUM: Es una metodología de análisis cualitativo del trabajo que sigue la lógica del análisis ocupacional de las tareas. Cuenta con tres principios básicos: los trabajadores expertos pueden describir su trabajo más apropiadamente que ningún otro; una forma efectiva de definir una ocupación consiste en describir las tareas que los trabajadores expertos desarrollan y todas las tareas, para ser desarrolladas

correctamente, demandan la aplicación de conocimientos, conducta y habilidades, así como el uso de herramientas y equipos. Concibe el diseño desde los propios trabajadores y no desde grupos de expertos, permitiendo favorecer el clima de cambio necesario para lograr la implantación efectiva. En el trabajo de investigación se intenta conjugar los expertos con la participación de trabajadores y directivos en funciones.

Análisis Funcional: Es utilizado para la identificación de competencias laborales inherentes al ejercicio de una función, la cual puede estar relacionada con una ocupación, una empresa, grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios, se ha empleado con énfasis en institutos y organizaciones de formación y certificación de competencias generalmente vistas a nivel nacional. Tiene como ventaja su fácil aplicación, asimilación y una visión más integradora con una aproximación a la teoría de sistema, aunque limitada sólo hacia “su logro en la organización”.

Método ETED: Concibe las competencias como capacidades movilizadas en el proceso de producción, guiadas por el ejercicio de un rol profesional y de otro de interfase entre trabajadores. Al igual que la metodología DACUM tiene como ventaja ser un método participativo, toma en cuenta el valor de la gestión de interrelaciones desde el nivel individual y tributa a la estrategia de la organización y permite con su concepto de “núcleo duro”, identificar las competencias genéricas a nivel grupal.

Método de Expertos Delphi por Ronda: Determina las competencias en un ejercicio de expertos donde a partir de tres rondas se logra un consenso de cuáles han de ser las competencias de determinado cargo u ocupación en determinado contexto. Su característica distintiva para la identificación de competencias es que ha de ser un proceso participativo con un gran compromiso de la alta dirección y los trabajadores, de carácter estratégico y resultado del desarrollo de una organización.

Dentro de sus ventajas se pueden mencionar: otorga rigor científico al proceso de determinación de competencias, logrando un consenso alto a partir de las iteraciones donde participan expertos en determinada ocupación. Da respuesta en forma estadística: la información que se presenta no es sólo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido y en menor tiempo que los otros métodos. El anonimato impide que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro o por el peso que supone oponerse a la mayoría y permite que se pueda cambiar de opinión sin que o suponga una pérdida de imagen.

Como desventaja se señala que resulta complejo distinguir verdaderos expertos en el tema, en las organizaciones. Analizando las ventajas apuntadas sobre el carácter participativo en los métodos relacionados y la importancia de la cultura propia de cada

organización, para el desarrollo de la presente investigación se crearon grupos de trabajo integrados por diferentes actores.

En la literatura especializada se puede encontrar un gran número de autores que a través de diferentes enfoques plantean sus propios modelos para gestionar el capital humano en las organizaciones (Morales Cartaya, 2006; Cuesta Santos, 2010; Benítez Gautier, 2012, Gutiérrez Ochoa, 2012; Sánchez Rodríguez, 2007; Rodrigo Mastrapa, 2012; NC 3000:2007) entre otros. Se reflejan dos grandes tendencias en estos modelos: una plantea la gestión integrada de las competencias en los directivos de la organización y otra la gestión de las competencias laborales. En la actualidad surge una nueva tendencia, la integración del sistema de competencias de toda la organización, partiendo de los niveles organizacionales, de proceso hasta llegar al puesto de trabajo guardando estrecha relación en su concepción y entre todos con la estrategia. En un análisis de un total de 15 modelos, metodologías y procedimientos que abordan el tema de las competencias en las organizaciones, desarrollado entre 2000 y 2014 (Anexo 1.2) se pudo comprobar que:

- El 20 % de las investigaciones analiza de forma mínima el tratamiento al SCO y su contribución al alineamiento organizacional
- El 66.6 % analiza en alguna medida el tratamiento al SCO y su contribución al alineamiento organizacional
- El 0.07 % analiza en buena medida el tratamiento al SCO y su contribución al alineamiento organizacional
- Solo El 0.07 % analiza de forma total el tratamiento al SCO y su contribución al alineamiento organizacional

El análisis desarrollado ha evidenciado que en este sentido el tratamiento que realiza Soltura Laseria (2009c) a las competencias y su enfoque en sistema y alineamiento a la estrategia es el que más aporta al objetivo de la investigación, razón fundamental para constituir unas de las bases o fundamentos para el diseño del procedimiento a plantear.

Así, los esfuerzos por integrar estratégicamente el sistema de competencias de la organización aún poseen reservas, en lo fundamental asociadas al enfoque de procesos y su integración al proceso de dirección estratégica. Mientras los esfuerzos por integrar las competencias en el proceso de dirección estratégica, con un carácter limitado que enfatiza en las competencias organizacionales, provienen de modelos de dirección estratégica en su gran mayoría, se observa que el espacio al establecimiento del vínculo estratégico entre las competencias organizacionales y laborales queda confinado a los modelos provenientes de la gestión de recursos humanos, marcándose un enfoque funcional en su tratamiento que debilita el enfoque de competencias para asumir el reto

de la integración estratégica del sistema de competencias de la organización como tributo a la alineación estratégica del desempeño organizacional.

En sentido general, el análisis de los modelos, metodologías y procedimientos de gestión estratégica y de recursos humanos han aportado las bases científicas, teóricas y prácticas para el desarrollo de la investigación.

Conclusiones parciales

1. El enfoque estratégico y el alineamiento organizacional se vuelven parte esencial de las nuevas habilidades gerenciales, donde se aprecia que la relación entre los componentes es más importante que los componentes individuales por si mismos, y que su desarrollo muestra un carácter cíclico para sobreponerse a los diferentes cambios que obligan a la organización a perder el rumbo planificado
2. El enfoque de competencias se sustenta sobre la base del enfoque de recursos, en la habilidad que genera para gestionarlos, y en el enfoque de procesos, para la diferenciación estratégica de los mismos y análisis estructural de la organización, para hacer un estudio de la misma desde un enfoque estratégico que permita contribuir al alcance de un desempeño organizacional superior
3. En el enfoque de competencias en entidades cubanas, el valor estratégico de las mismas emerge cuando éstas son capaces de sostener el crecimiento en el desempeño de la organización con el objetivo de dar cumplimiento a la misión y alcance a la visión, en su contribución a la alineación estratégica del desempeño organizacional: expresión del grado en que la organización es capaz de emplear y desarrollar las competencias de su capital humano para destinar los recursos a la elevación del desempeño
4. La alineación estratégica del desempeño organizacional y su orientación a un estado superior están dadas por el diseño estratégicamente integrado del sistema de competencias concebidas en los niveles organizacional, de proceso y cargo, y que orienta los recursos al desarrollo de las competencias de forma coordinada para el cumplimiento de la misión y alcance de la visión, en incremento constante de su desempeño, concebido por Soltura Laseria (2009c) en su diseño de Sistema de Competencias Organizacionales, modelo a seguir en este procedimiento.
5. Lo planteado y analizado en este capítulo, sirven de sustento para el diseño de un procedimiento que permite un perfeccionamiento en el modelo de gestión en la institución analizada, partiendo de la necesidad de mejorar su desempeño y la contribución de las competencias al mismo

CAPÍTULO II. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE COMPETENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo se desarrolla un procedimiento diseñado para identificar el sistema de competencias en la unidad organizativa Cuadros, Personal y Preparación en el MININT de la provincia de Holguín. Se utilizan herramientas y técnicas para garantizar la integración de las mismas y su contribución a la alineación del desempeño de la organización para contribuir al cumplimiento de la misión, alcance de la visión y desarrollo de las estrategias (Soltura Laseria, 2009).

2.1 Fundamentos para el desarrollo del Procedimiento de Identificación e Integración del Sistema de Competencias de la Organización

Para la realización de este procedimiento se tuvieron en cuenta fundamentos que tienen referentes en:

2.1.1 Bases teóricas que se tienen en cuenta para el diseño del procedimiento:

- **El enfoque de sistema:** expresado en la determinación de las competencias con un diseño en cascadas desde el nivel organizacional al individual partiendo de una definición de la arquitectura organizacional, de proceso y cargo, permitiendo ser evaluadas las relaciones entre el sistema de competencias de la organización y los componentes principales del diseño estratégico en los tres niveles de competencias determinados (Chiavenato, 1992).
- **La dirección estratégica:** Esta toma referentes del enfoque basado en recursos desarrollado desde la Teoría de Dirección Estratégica de las Organizaciones, partiendo de un modelo que enfatiza en el desarrollo de las competencias para lograr un alineamiento organizacional superior, haciendo un empleo más eficiente de los recursos, con énfasis en el humano, para que la organización se dirija a incrementos en el desempeño de forma sostenible (Ronda Pupo, 2007).
- **El enfoque de competencia:** punto esencial en el que se trabaja en la concepción de un sistema de competencias organizacionales, de proceso y cargo, estratégicamente alineadas, que tributen a alcanzar un desempeño organizacional superior en el que su

pilar principal es el capital humano (Soltura Laseria, 2009; Benítez Valdés, 2012; Cuesta Santos, 2010; Morales Cartaya, 2006).

- **El enfoque de proceso:** En el procedimiento se imprime una gestión efectiva de las relaciones que influyen en el desarrollo de las competencias y destierra el enfoque funcionalista antes dado a la alineación estratégica de las mismas, dado a su concepción como proceso y no como función de los Recursos Humanos (Gómez Acosta y otros, 2006, Hernández Torres y otros, 2006, Soltura Laseria, 2008a).

- **El enfoque a la agregación de valor:** Permite que el diseño de las competencias esté dirigido a la agregación de valor y a la satisfacción de las necesidades del cliente final, la sociedad o grupo interesado. Para esto se tienen en cuenta dimensiones de los servicios prestados como punto de partida para la confección de las competencias (Hernández Torres y otros, 2006, Soltura Laseria, 2008a, 2009a, 2009b).

Son muchos los factores que pueden influir en la realización de este procedimiento. Al tener en cuenta la magnitud de los cambios que se proponen, la influencia en toda la organización y los resultados que se esperan; se hace necesario tener en cuenta **premisas** para su realización (Soltura Laseria, 2009).

2.1.2 Premisas que se tienen en cuenta para el diseño del procedimiento:

- **Compromiso de la alta dirección:** Lograr involucramiento, compromiso y participación activa con la implementación del cambio hacia un procedimiento de integración estratégica del sistema de competencias de la organización asumiendo el mismo como estrategia a seguir en la unidad organizativa

- **Proceso de dirección de la unidad organizativa basado en la estrategia:** Necesidad de experiencia en la dirección estratégica de la unidad organizativa, teniendo identificados componentes como: visión, misión, dimensiones y atributos de los servicios, oportunidades y amenazas y procesos del órgano objeto de estudio, todo sobre la base de buenas prácticas.

- **Contexto organizacional propicio para el cambio:** Garantizar las condiciones mínimas indispensables para realizar el trabajo, garantizando la motivación de los trabajadores para fomentar un clima laboral adecuado y valores como el compañerismo.

- **Equipo de trabajo preparado:** Conocimientos acerca de los elementos teóricos esenciales del Enfoque de Competencias y su integración estratégica.

Además hay que tener en presente **principios** (Soltura Laseria, 2009c).

2.1.3 Principios que se tienen en cuenta para el diseño del procedimiento:

- **Adaptabilidad:** Flexibilidad del procedimiento para responder a las exigencias estratégicas de la unidad organizativa en su relación con el entorno, su cultura, recursos y competencias. Constituye una forma de proceder que se particulariza y amplía según las necesidades estratégicas del órgano.
- **Integración:** Integra el sistema de competencias de la organización al proceso de dirección estratégica, desde el nivel organizacional hasta el individual, y de este con la arquitectura estratégica, la de procesos y cargos desde su diseño.
- **Proactividad:** Orienta el desarrollo de las competencias y con ello su tributo al desempeño organizacional en función de alcanzar el propósito y rumbo estratégico, respondiendo a las necesidades, oportunidades y amenazas futuras del entorno.
- **Participación y aprendizaje:** Comprende la participación activa de los trabajadores, protagonistas del cambio, reforzando el involucramiento de los implicados en cada etapa del procedimiento, resultado de un entendimiento de la necesidad del aprendizaje colectivo de modo continuo y la mejora como vía para alcanzar un desempeño superior y mayores resultados de la unidad organizativa.

2.2 Procedimiento de Identificación e Integración del Sistema de Competencias de la Organización

El procedimiento diseñado cuenta con dos fases las cuales permiten el alcance del objetivo propuesto.

2.2.1 Fase I. Preparación inicial

El objetivo de esta fase es sentar las bases para la determinación de las competencias partiendo de una caracterización de la empresa, la selección y preparación del grupo de trabajo, la evaluación del Nivel de Alineación Estratégica del Desempeño Organizacional (NAEDO) así como la definición y análisis de aspectos de carácter estratégicos.

Actividad 1. Caracterización de la entidad

Para la realización de esta actividad se debe tomar en consideración lo siguiente:

Tareas o acciones a realizar:

1. Realizar reseña histórica del órgano
2. Definición de objetivos para los que fue fundada
3. Se analizan aspectos relacionados con la estructura y funcionamiento (Enmarcar el carácter funcionalista en la unidad organizativa)

4. Caracterización del personal

Principales técnicas y herramientas a utilizar:

- Revisión documental, elaboración propia

Actividad 2. Determinación y preparación del grupo de trabajo

Para la realización de esta actividad se debe tomar en consideración lo siguiente:

Tareas o acciones a realizar:

1. Determinación de los miembros del grupo de trabajo (Para la determinación del grupo de trabajo que contará con 8 integrantes, se tendrá en cuenta el tiempo que ha estado prestando servicios, lo que garantiza mayores conocimientos generales e integrados sobre el trabajo en el órgano, así como un nivel de escolaridad superior, y sobre la gestión por competencias).
2. Evaluación de los conocimientos relacionados con la gestión por competencias (evaluar en los miembros el nivel de conocimientos en temas de gestión por competencias, gestión integrada de capital humano, alineación estratégica, métodos para recopilar la información y llegar al consenso, entre otros aspectos, con el objetivo de preparar y capacitarlos en el tema para la realización del procedimiento).
3. Capacitación sobre temas de competencias y el procedimiento (La formación y preparación de los miembros del grupo de trabajo tendrá un momento inicial para una preparación general y se realizará antes de cada tarea).

Principales técnicas y herramientas a utilizar:

- Reunión con los miembros de la organización, revisión documental
- Encuesta para evaluar el conocimiento que poseen los expertos sobre el tema (Anexo 2.1)
- Curso de capacitación

Actividad 3. Valoración del cumplimiento de las premisas

Para el diseño y aplicación de este procedimiento es de vital importancia que en la organización se cumplan las premisas planteadas. Se pueden evaluar las mismas sobre la aplicación y análisis de la lista de chequeo de la que podrá obtenerse un cumplimiento absoluto, alto, aceptable, insuficiente o nulo de las premisas. Si en la evaluación realizada, la organización adquiere calificación de insuficiente o nulo cumplimiento de las premisas, esta deberá decidir si tomar acciones para lograr el alcance de las premisas o continuar con la siguiente actividad.

Tareas o acciones a realizar:

1. Aplicación de la lista de chequeo

2. Análisis de la información recopilada

Principales técnicas y herramientas a utilizar:

- Lista de chequeo para evaluar las premisas (Anexo 2.2),
- Validación de encuestas (SPSS)

Actividad 4. Análisis estratégico del órgano

Se hace necesario prestar la debida atención a los principales aspectos estratégicos que pueden influir en el desempeño de la entidad para evaluarlos, corregirlos o determinarlos, así como un análisis de las proyecciones estratégicas de la unidad organizativa. Esto permite tener un punto de partida que garantice el carácter estratégico del diseño del sistema de competencias de la organización.

Para la realización de esta actividad se debe tomar en consideración lo siguiente:

Tareas o acciones a realizar:

1. Análisis de la misión
2. Análisis de la visión
3. Análisis de los valores compartidos
4. Análisis de las proyecciones estratégicas

Principales técnicas y herramientas a utilizar:

- Metodologías para análisis y definición de la misión (Anexo 2.3)
- Metodologías para análisis y definición de la visión (Anexo 2.4)
- Metodologías para análisis y definición de los valores compartidos (Anexo 2.5)
- Análisis del entorno interno y externo, revisión documental
- Análisis DAFO (Anexo 2.6)

Actividad 5. Evaluación del desempeño organizacional

Para la realización de esta actividad se debe tomar en consideración lo siguiente:

Tareas o acciones a realizar:

1. Aplicación de la lista de chequeo (Se aplica una lista de chequeo adaptada a los intereses de la investigación y de formato sencillo la cual se ha estructurado en tres partes que responden a tres dimensiones en la construcción del desempeño: intención (evalúa el grado de orientación estratégica del diseño organizacional), acción (orientada a evaluar en qué medida son aplicadas las transformaciones estratégicas diseñadas en tributo a la ejecución de la estrategia) y desempeño resultante (trabajo actual o evaluado de ser posible, tributa al cumplimiento de la misión y alcance de la visión de la organización como elementos centrales de la estrategia organizacional)).

2. Evaluación final basada en los criterios de medida (La evaluación a otorgar por cada uno de los criterios de medida que aparecen debe manifestar un carácter cuantitativo y cualitativo, y siempre sustentado por evidencias. Así, la calificación final dependerá de las evaluaciones de cada criterio de medida y la respuesta a la interrogante final.)

Con vista a obtener datos confiables, la actividad será dirigida por un especialista con conocimiento en el tema que oriente y facilite la misma. Así, debe constituir facultad del órgano la elección de la precisión con que se desee realizar el diagnóstico, el cual puede realizarse de forma individual y llegar a un consenso posterior o de forma conjunta.

Principales técnicas y herramientas a utilizar:

- Lista de chequeo para evaluar el desempeño (Anexo 2.7)
- Validación de encuestas (Fiabilidad)
- Método y esquema de evaluación Figura 2.1 (Anexo 2.8)

2.2.2 Fase II. Diseño Estratégicamente Integrado del Sistema de Competencias de la Organización

Esta fase tiene como objetivo tributar a la alineación del desempeño de la unidad organizativa partiendo del diseño de una arquitectura estratégica orientada a la adquisición de competencias organizacionales.

Actividad 6. Identificación del stock de recursos y competencias organizacionales

En esta actividad se hace énfasis en el papel estratégico que juegan los recursos para la determinación de las competencias del órgano. Es por esto que el objetivo del mismo es identificar el stock de competencias organizacionales que posee la unidad organizativa sobre la base de sus recursos, determinados a partir de su papel estratégico en el órgano. Para la identificación de las competencias se parte de la construcción del conocimiento basado en el intercambio grupal con miembros de la unidad organizativa, concretamente, el grupo de trabajo, teniendo presente las prioridades, aspectos distintivos de la unidad y su cultura.

Para la realización de esta actividad se debe tomar en consideración lo siguiente:

Tareas o acciones a realizar:

1. Análisis del modelo de procesos de la unidad organizativa
2. Análisis de los cargos asociados a los procesos
3. Determinación de los recursos organizacionales asociados a las actividades de los procesos
4. Determinación de las dimensiones y atributos del servicio

5. Determinación de las competencias organizacionales basadas en los recursos determinados

Principales técnicas y herramientas a utilizar:

- Tormenta de ideas, secciones grupales, métodos para llegar al consenso
- Análisis de los recursos, análisis técnico-organizativo
- Método Delphi (Anexo 2.9)
- Metodología para la determinación de las dimensiones y atributos (Anexo 2.10)
- Matriz para la identificación del stock de recursos y competencias organizacionales (Anexo 2.11).

Actividad 7. Diagnóstico estratégico basado en el stock de competencias organizacionales

El objetivo de esta actividad es determinar la posición estratégica en la que se encuentra el órgano para aprovechar, dada sus competencias, las oportunidades y contrarrestar las amenazas resultantes del análisis de su entorno. La identificación de aquellas oportunidades que se basan en mayor medida en las competencias que posee la unidad organizativa pueden ser aprovechadas, sin embargo, aquellas que distan de éstas no han de ser incluidas en los objetivos estratégicos del órgano, pues resulta improbable que el órgano pueda responder a las exigencias de las mismas con eficacia y eficiencia. Para esto se realiza una matriz que relaciona las competencias por fila con las oportunidades y amenazas por columna. Cada celda ha de llenarse con una escala que indique en qué grado el desarrollo de la competencia organizacional (*i*) tributa o permite aprovechar la oportunidad (*j*) y a minimizar los efectos de la amenaza (*k*). Para ello ha de utilizarse la siguiente escala: 1 significa prácticamente nada, 2 en poca medida, 3 en alguna medida, 4 en gran medida y 5 en absoluto. De esta evaluación han de definirse las decisiones estratégicas del órgano.

Para la realización de esta actividad se debe tomar en consideración lo siguiente:

Tareas o acciones a realizar:

1. Realización del diagnóstico estratégico
2. Análisis de las debilidades a eliminar

Principales técnicas y herramientas a utilizar:

- Matriz de Competencias Organizacionales-Oportunidades y Amenazas y Análisis del entorno externo (Anexo 2.12)
- Análisis del entorno externo e interno (ya realizado)

Actividad 8. Trazo del rumbo estratégico

Del resultado del diagnóstico anterior se toman las decisiones estratégicas para trazar el rumbo del órgano. La materialización de las competencias y su propósito estratégico se ven reflejado en la definición de objetivos organizacionales.

Para la realización de esta actividad se debe tomar en consideración lo siguiente:

Tarea o acción a realizar:

1. Definición de los objetivos estratégicos

Principales técnicas y herramientas a utilizar:

- Sesiones grupales
- Formación-acción

Actividad 9. Determinación y redefinición de competencias organizacionales

El alcance o cumplimiento del propósito estratégico y objetivos dependen del desarrollo de los recursos y competencias que posee la unidad organizativa. Es por ello que se requiere de una redefinición de las competencias organizacionales. Se establece una matriz que tributa a la identificación de las mencionadas competencias, las que deben estar acompañadas de una breve caracterización.

Para la realización de esta actividad se debe tomar en consideración lo siguiente:

Tareas o acciones a realizar:

1. Redefinición de las competencias organizacionales (definir competencias necesarias para el alcance del propósito estratégico)
2. Caracterización de las competencias organizacionales
3. Determinación de los recursos organizacionales necesarios para alcanzar las nuevas competencias

Principales técnicas y herramientas a utilizar:

- Matriz para el diseño integrado estratégicamente de las competencias organizacionales requeridas (Anexo 2.13)
- Trabajo en grupo

Actividad 10. Identificación de responsabilidades y misión de los procesos

La arquitectura de proceso se debe diseñar sobre el aporte estratégico que realiza el proceso al cumplimiento de la misión del órgano; de ahí la importancia de determinar el papel que juega en la agregación de valor o el desempeño de la unidad organizativa.

Para la realización de esta actividad se debe tomar en consideración lo siguiente:

Tareas o acciones a realizar:

1. Determinación de la misión de los procesos

Principales técnicas y herramientas a utilizar:

- Modelo de procesos de la organización
- Base reglamentaria
- Deberes funcionales

Actividad 11. Determinación de las competencias de proceso

La identificación de las responsabilidades del proceso ofrece un sustento sólido que permite integrar los niveles de análisis organizacional y de procesos a partir de un diseño en cascada, así determinar en plena relación las competencias de procesos que le permitirán a cada uno de los procesos responder a sus responsabilidades.

Para la realización de esta actividad se debe tomar en consideración lo siguiente:

Tareas o acciones a realizar:

1. Determinación de las competencias de procesos

Principales técnicas y herramientas a utilizar:

- Enfoque de procesos (mapas de proceso)
- Fichas de procesos, instructivas y formatos
- Trabajo en grupo, formación-acción

Actividad 12. Determinación de competencias laborales o individuales

En la determinación de las competencias laborales, se parte de la necesidad de que los trabajadores las adquieran para mejorar su desempeño y adquirir las competencias de proceso y organizacionales, creando una arquitectura individual basada en competencias.

En esencia este subproceso es una contribución a lograr la debida alineación del desempeño individual al desempeño organizacional meta, de forma que se manifiesten comportamientos estratégicos en cada uno de los individuos del órgano. Esta alineación se pretende lograr desde el establecimiento y desarrollo de las competencias laborales requeridas para cada cargo al cual están asignados los trabajadores.

Para la realización de esta actividad se debe tomar en consideración lo siguiente:

Tareas o acciones a realizar:

1. Análisis de los cargos y puestos de trabajo
2. Determinación de las competencias laborales

Principales técnicas y herramientas a utilizar:

- Análisis y diseño de cargos
- Mapa de procesos. Evaluación del desempeño individual. Fichas de procesos, instructivas y formatos

- Trabajo en grupo. Formación-acción

Actividad 13. Determinación de indicadores para medir las competencias

Se hace necesario, después de determinadas las competencias en los tres niveles planteados, el establecimiento de indicadores o pautas de comportamiento que permitan evaluar el desempeño, y de esta forma medir el grado de implementación de las competencias y hacia dónde tienen que estar encaminadas las acciones de mejora y preparación. Se realiza el diseño de los perfiles de competencias de los cargos y la representación del estado deseado en que deben encontrarse las competencias.

Para la realización de esta actividad se debe tomar en consideración lo siguiente:

Tareas o acciones a realizar:

1. Determinación de indicadores o pautas de comportamiento para las competencias de los cargos
2. Determinación de indicadores o pautas de comportamiento para las competencias de los procesos
3. Determinación de indicadores o pautas de comportamiento para las competencias organizacionales
4. Diseño de perfiles de competencias laborales.

Principales técnicas y herramientas a utilizar:

- Análisis de las competencias
- Revisión documental (análisis de indicadores ya establecidos)
- Trabajo en grupo, Formación-acción

Conclusiones parciales

1. Se obtiene un procedimiento de Integración Estratégica del Sistema de Competencias de la Organización, concebido estratégicamente, que con enfoque de procesos y la posición que estos asumen en la organización, orienta los recursos al desarrollo de las competencias organizacionales, de procesos y laborales de forma sistémica, como contribución a la alineación estratégica del desempeño organizacional y obtención de un desempeño organizacional superior
2. Se desarrolla un procedimiento que contiene técnicas y herramientas que permiten la aplicación del mismo y evaluar el Nivel de Alineación del Desempeño Organizacional y sentar las base para la inserción del Sistema de Competencias de la Organización, permitiendo enfocar las acciones a aquellos aspectos de menor desarrollo.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE COMPETENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo se desarrolla un procedimiento diseñado para identificar el sistema de competencias en la unidad organizativa Cuadros, Personal y Preparación en el MININT de la provincia de Holguín. Se desarrollan las herramientas y técnicas propuestas para garantizar el cumplimiento de las metas trazadas y la puesta en práctica del procedimiento en su contribución a la alineación del desempeño de la organización para contribuir al cumplimiento de la misión, alcance de la visión y desarrollo de las estrategias.

3.1 Procedimiento de Identificación e Integración del Sistema de Competencias de la Organización

La ejecución de las fases permite demostrar la utilidad del procedimiento en la práctica para la determinación del sistema de competencias del órgano objeto de estudio.

3.1.1 Fase I. Preparación inicial

En esta fase se crearon las bases estratégicas para sustentar el diseño de las competencias para lograr en el mismo la integración de estas con el desempeño y que permitan alinear los esfuerzos de la organización.

Actividad 1. Caracterización de la entidad

El Ministerio del Interior fue fundado el 6 de junio de 1961, sustituyendo y ampliando al hasta entonces Ministerio de Gobernación, heredado por la Revolución cubana, de gobiernos de la anterior República. Los órganos y estructuras que forman parte del MININT cumplen funciones para garantizar la tranquilidad ciudadana, el establecimiento del orden interior y la seguridad del estado. Dentro de estos órganos y estructuras encontramos: La Policía Nacional Revolucionaria, Contrainteligencia, Establecimientos Penitenciarios, Bomberos, Inmigración y Extranjería, Guardabosques e Instrucción Penal. Con el objetivo de garantizar una selección y una atención adecuada al personal que integra sus filas, el 21 de mayo de 1963, se crea el Órgano de Cuadros y Personal, actualmente Cuadros, Personal y Preparación, con dependencias en cada una de las provincias, en Holguín la Jefatura de dicha entidad está ubicada en la intercepción de la carretera a Güirabo y Circunvalación.

La actividad fundamental es captar y seleccionar fuerzas para el completamiento de la

plantilla, controlar y atender a combatientes, trabajadores civiles y pensionados de la institución.

La **misión** del órgano es: El Órgano Provincial de Cuadros, Personal y Preparación cumple las funciones de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación adecuada de la Política de Cuadros y el completamiento de las fuerzas, caracterizadas por su patriotismo, valentía, preparación profesional, honradez y dedicación; asesorando a los Jefes de los distintos niveles en la selección, preparación, atención, evaluación, empleo y movimientos. En esta se recogen los valores compartidos sobre la base en la que se realiza el trabajo en el órgano.

Por su parte la **visión** hasta el 2018 expresa que: Nuestra especialidad en el ámbito nacional ocupa un lugar destacado a partir del completamiento cuantitativo logrado de forma sostenida, empleo y atención a las fuerzas en todas sus categorías, lo que se manifiesta en los aspectos siguientes:

- Se logra un elevado completamiento cuantitativo y cualitativo de las fuerzas
- El trabajo de la especialidad es regulado por un conjunto de órdenes, reglamentos e indicaciones emitidos por la Jefatura del MININT donde se garantiza la equidad en el cumplimiento de la legislación laboral vigente
- Se instrumenta, regula y controla el cumplimiento del Reglamento de Trabajo con las Fuerzas en la institución
- Se consolida el trabajo de Formación Vocacional y Orientación Profesional lo que garantiza el ingreso a la institución según lo establecido en las normas y reglamentos del Ministerio del Interior
- Se organiza, ejecuta y controla el trabajo con la Reserva de Cuadros para alcanzar los niveles deseados
- El proceso evaluativo es organizado y rectorado para lograr niveles superiores en la calidad y oportunidad sobre la valoración del cumplimiento de los deberes funcionales de las fuerzas

La especialidad cuenta con una estructura de trabajo en bloque (lo que se representa en el Anexo 3.1), donde su funcionamiento está dado por la orientación del grupo provincial y su retroalimentación del grupo de atención a órganos, los grupos de atención a los municipios y una filial universitaria, subordinados todos a la jefatura del órgano.

Cuenta con una plantilla de 76 cargos, 68 militares y 8 civiles (Anexo 3.2), el completamiento cuantitativo alcanza un 96%, con 3 vacantes (militares) que serán

cubiertas en septiembre con cadetes insertados.

La dirección es ejercida por un Jefe, 3 jefes de grupo y 4 primeros oficiales responsables de las áreas, promediando 28 años de servicio y 49 de edad, todos con nivel superior. Se cuenta con 16 reservas para estos cargos, según necesidades reales. Por categorías ocupacionales el 9% son dirigentes y el 91% de los cargos son técnicos.

Las 65 fuerzas profesionales (militares) poseen como promedio 17 años de servicio y 41 de edad, lo cual es significativo porque tienen experiencia, pero es necesario ir pensando en el relevo de algunas de estas fuerzas. Teniendo en cuenta las nuevas políticas del PCC en cuanto a la representatividad de mujeres, negros y mestizos, se puede señalar que el género femenino cuenta con 48 oficiales en esta categoría para un 74% (Anexo 3.2), superior a la media provincial, no siendo así en el color de la piel al contar con 7 mestizos para un 11% y 2 negros para el 3%. El completamiento cualitativo es favorable con 51 combatientes de nivel superior, 13 preuniversitarios y 1 técnico medio (Anexo 3.2). Los trabajadores civiles son 9, donde la media en el tiempo de servicio y edad es de 8 y 38 respectivamente, con 9 mujeres con color de piel blanca. Con nivel superior 3 y 6 preuniversitario

La institución cuenta con un sistema de recompensa sólido donde se pueden mencionar: servicios médicos, suplemento alimenticio trimestral, entrega de artículos para el mejoramiento de la calidad de vida, estímulo financiero al 60% de las fuerzas de acuerdo con los resultados en el año. Por su parte los estímulos morales cuentan con un sistema de condecoraciones amplio, así como los diplomas y reconocimientos en reuniones. El salario medio es de 600 pesos.

En cuanto a competencias, se han desarrollado dos investigaciones relacionadas con el tema. Una en la forma de implementar las competencias en los combatientes del MININT (2012) y otra sobre competencias directivas en el órgano objeto de estudio (2013). No se ha implementado ninguna de estas investigaciones las cuales no tuvieron en cuenta el carácter estratégico en el diseño de las competencias. Con interés en la determinación del sistema de competencias del órgano, con un diseño estratégico, integrado y en cascada que abarque los niveles organizacionales, los procesos y los cargos, se diseña un procedimiento para lograr el alineamiento organizacional en busca de un desempeño superior.

Actividad 2. Determinación y preparación del grupo de trabajo

Para la creación del grupo de trabajo se reunió el consejo de dirección ampliado del órgano, donde se seleccionaron 8 integrantes (Anexo 3.3), teniendo en cuenta que cumplieran las condiciones siguientes:

- Representante de cada uno de las áreas de trabajo
- Oficiales que ocupen cargos de dirección
- Nivel cultural superior
- Experiencia y dominio de la actividad específica.

Se resumen los aspectos fundamentales del personal seleccionado, caracterizándose como sigue:

El Jefe del órgano y tres 1er Oficiales de Cuadro, graduados de Licenciatura en Derecho, Filosofía y Biología, con vasto conocimiento del trabajo de dirección y la actividad específica con más de 20 años de servicio en el órgano. Se garantiza representación de los procesos de Dirección, Trabajo con la reserva, el Trabajo con la Fuerza y Formación, preparación y superación. Se selecciona el 1er oficial graduado de Biología dado que este realizó su maestría en temas relacionados con las competencias.

Dos jefes de grupo graduados de Licenciatura en Derecho con más de 22 años de servicios en el órgano, garantizando la representación de los procesos de Atención a la Fuerza y Formación, preparación y superación.

Por último el grupo de trabajo lo integra una capitana, representando el trabajo en la reserva y con experiencia en temas de gestión por competencias, y un 1er-Teniente representando el proceso de selección con resultados favorables en el desempeño, varios años de servicio y experiencia en la actividad.

Una vez conformado el grupo de trabajo, se evalúa el nivel de conocimientos relacionados con el tema utilizando el instrumento propuesto, calificándose de favorable, aunque existen algunas deficiencias, por lo que, como parte de la preparación, capacitación y formación se realiza un plan (Anexo 3.4) donde reciben conferencias en temas relacionados con la gestión por competencias, la aplicación del procedimiento y las principales técnicas y herramientas a utilizar.

Actividad 3. Valoración del cumplimiento de las premisas

Luego de la aplicación de la lista de chequeo y su respectivo análisis, la evaluación de las premisas en la entidad se resume en la siguiente tabla:

Tabla Cumplimiento inicial de las premisas para el desarrollo del procedimiento	
Premisas	Cumplimiento inicial
Compromiso de la alta dirección	Alto
Proceso de dirección de la unidad organizativa basado en la estrategia	Aceptable
Contexto organizacional propicio para el cambio	Alto
Equipo de trabajo preparado	Aceptable

Se debe destacar que en la premisa “proceso de dirección de la unidad organizativa basado en la estrategia” influye que el órgano solo realiza proyecciones estratégicas y la jefatura provincial es la que proyecta las estrategias de todos los órganos del MININT en la provincia; además los trabajadores no tienen dominio absoluto sobre las proyecciones. La preparación del equipo de trabajo se puede ver afectada por el bajo conocimiento sobre temas de competencias (suplida en parte por la preparación recibida), pero en aporte a la investigación se vuelve más necesario el conocimiento que puedan brindar sobre el funcionamiento y especificidades de trabajo en el órgano, que un dominio considerable sobre técnicas, procedimientos y modelos sobre las competencias en sí.

En conclusión se considera que en la organización se dispone de un favorable cumplimiento de las premisas para la puesta en práctica del procedimiento en las condiciones del objeto de estudio práctico seleccionado.

Actividad 4. Análisis estratégico de la organización

En esta actividad se realiza un análisis de aspectos estratégicos como la misión, la visión, los valores compartidos y principalmente de las proyecciones estratégicas que presenta el órgano. Las definiciones resultantes de este análisis se sometieron a consideración y criterio de los expertos para su corrección y aprobación.

Análisis de la misión

Lo esencial de la misión radica en que representa la razón fundamental para la existencia de la organización y debe ser elaborada por la alta dirección de la misma con una amplia participación e implicación de sus integrantes.

En el análisis de la misión se tienen en cuenta problemas y deficiencias muy comunes en la práctica tales como:

- la falta de originalidad, lo que impide que se identifique de forma única a la organización
- no reflejar un enfoque del ámbito de actuación o negocio, y más bien resalte básicamente sus funciones y los servicios que realizan

- que pueda ignorar tanto a los clientes externos como a los internos
 - que sea una descripción larga y tediosa que en nada motiva a los trabajadores y menos aún al público objetivo, entre otros que limitan el potencial estratégico de la misión.
- En cuanto a la duración en el tiempo, la misión que se define tiene una larga proyección para que el colectivo laboral la interiorice y la haga suya, dado que el órgano no sufre grandes variaciones en cuanto a su papel estratégico dentro del MININT, la misma no debe someterse a constantes cambios.

La misión resultante del análisis utilizando la metodología propuesta es:

“El Órgano Provincial de Cuadros, Personal y Preparación cumple la función de aplicar adecuadamente la política de completamiento, preparación y atención de las fuerzas en el Ministerio del Interior del territorio, contando con cuadros y personal comprometidos y con experiencia, que promueven la laboriosidad, confiabilidad y la fidelidad a la Patria y a los principios éticos de la Revolución; asesorando en los distintos niveles la gestión del capital humano, para asegurar el orden interior, la seguridad del Estado y de sus principales líderes”.

Análisis de la Visión

Lo esencial de la visión radica en que es una imagen del futuro que queremos o aspiramos crear para la organización. La visión tiene el propósito de definir, para un horizonte de tiempo dado, el estado deseado a que aspira la organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico.

En el análisis de la visión se tienen en cuenta problemas y deficiencias muy comunes en la práctica tales como: la no precisión del horizonte de tiempo de su elaboración o que sea tan corto que a simple vista se puede reconocer la falta de viabilidad, su orientación interna sin obviar el entorno, que no sea un sueño o aspiración imposible de alcanzar o que no exprese ningún tipo de cambio cualitativo para el órgano.

La visión es una forma de compromiso con el futuro de la entidad. Por ello, debe inspirar y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad.

La visión (hasta 2018) resultante del análisis utilizando la metodología propuesta es:

“Nuestra especialidad en el ámbito nacional ocupa un lugar destacado a partir del correcto completamiento cuantitativo y cualitativo, aplicación de la política de preparación y atención a las fuerzas, contando para ello con cuadros profesionales y preparados para orientar y dirigir la gestión del capital humano en el Ministerio del Interior”.

Análisis de los valores compartidos

Para trabajar los valores es necesario comprender que estos son una herramienta o un instrumento de dirección que sirve para rediseñar continuamente la cultura de la organización con el propósito de generar compromisos colectivos en proyectos nuevos e ilusionantes, a partir de introducir la dimensión de las personas dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria.

Al trabajar en el rediseño continuo de la cultura organizacional se tiene que considerar que la cultura viene determinada por el conjunto de creencias y valores que se desarrolla en cada grupo humano para adaptarse a un entorno tecnológico, económico, político y sobre todo social determinado e integrarse internamente. En todo grupo humano existe una cultura que es juzgada válida y por tanto es enseñada a los nuevos miembros.

Los valores compartidos, como forma de actuación, deben ser acompañados por aquellas normas de conducta que caracterizan qué significan para la entidad en particular aquellos valores que se han decidido adoptar.

En el análisis de los valores se tienen en cuenta problemas y deficiencias muy comunes en la práctica tales como: la no precisión de las conductas a través de las cuáles se hacen efectivos, lo que no posibilita el referente necesario para su posterior evaluación, que no solo se reflejen valores ético-morales sino tener en consideración los valores organizacionales, no se expresan a través de un párrafo y se debe tener en cuenta no incluir elementos que no son valores en sí mismo o conceptualizaciones muy generales y que no expresan su significado de manera concreta.

Los valores definidos deben guiar e inspirar las conductas cotidianas de todos en el órgano para servir como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico de los procesos cotidianos y atribuir sentido a las acciones de los dirigentes y trabajadores en el logro de objetivos y estrategias. Son premisas para el diseño estratégico y principios fundamentales para guiar la toma de decisiones.

Los valores compartidos y las normas de conducta (Anexo 3.5) resultantes del análisis utilizando la metodología propuesta son:

1. Fidelidad a la patria y a nuestros dirigentes: Considerar que la Patria, la Revolución, el Partido, el Socialismo, Fidel y Raúl son lo primero. Trabajar para la edificación de una sociedad justa y estar dispuestos a dar la vida por ella si fuese necesario siendo consecuentes con nuestros principios revolucionarios; no traicionando jamás las ideas de nuestros mártires y héroes.

2. Confiabilidad: Estima y respeto de la dignidad propia. Actuar con rectitud, integridad y con decencia en todos los ámbitos de la vida en defensa de los intereses del pueblo. Ser solidarios como deber y no como instrumento de interés.

3. Laboriosidad: Trabajar incansablemente para defender la Revolución, teniendo como premisa que solo el trabajo puede hacernos avanzar y desarrollar. Seriedad y compromiso que se asume por lo que se hace, con plena conciencia de su utilidad o beneficio.

Como se aprecia, la unidad organizativa, dispone de una cantidad racional de valores compartidos, con la conceptualización y las normas que deben caracterizar su implementación, lo que puede contribuir al cumplimiento de la misión y alcance de la visión anteriormente formulada.

Análisis de las proyecciones estratégicas

Esta tarea parte de la realización de un análisis del entorno de la entidad para entender los cambios y las variables que afectan el desempeño organizacional. El diagnóstico se completa con la utilización de instrumentos de análisis como la matriz DAFO que permite relacionar diferentes aspectos de fuera y de dentro de la organización y desprender de estas orientaciones estratégicas. El análisis de las proyecciones estratégicas implica la necesidad de integrar los factores externos y los internos de la organización, para lograr la mejor inserción de la entidad en su ambiente:

En un análisis del entorno de la organización se pudo determinar lo siguiente:

Análisis del entorno externo

Oportunidades

1. Posibilidades de desarrollo que le brinda a la institución el ingreso de fuerza de trabajo calificada y otras con elevado nivel cultural
2. Favorables relaciones de trabajo con organismos e instituciones del entorno, fundamentalmente docentes y gubernamentales
3. Elevado reconocimiento social al MININT y las fuerzas
4. El MININT y el órgano potencian y estimulan la preparación, superación y capacitación de las fuerzas.

Amenazas

1. Inclination de la preferencia de empleo en desventaja para la institución que limita la captación de fuerzas y la permanencia en servicio militar activo (principalmente de universitarios) (La apertura de formas económicas no estatales, la política migratoria actual y específicamente en la provincia, el polo turístico en desarrollo con el que se

cuenta en el territorio y país, así como otros sectores de la economía con sistemas de retribución salarial y de estimulación beneficiosos y más atractivos)

2. Tensa situación operativa crecientemente complicada en lo económico, político - ideológico y en lo social, hacen que recaigan trabajos de aseguramientos operativos y otras afectaciones a los oficiales del órgano

3. Limitaciones económicas para el abastecimiento de medios y materiales necesarios para la vida y el trabajo, son dificultades institucionales objetivas para materializar la atención al hombre

4. Las posibilidades de acceso a medios tecnológicos, aumentan la peligrosidad de los propósitos subversivos hacia las fuerzas (debiéndose lograr mayor percepción de los riesgos y retos a enfrentar y la necesidad de estar más preparados y ser más profesionales).

Análisis del entorno interno

Fortalezas

1. Elevado y estable completamiento cuantitativo de las fuerzas (como promedio 94%) y un satisfactorio estado político moral y disciplinario

2. Personal cualificado y con experiencia en la realización de las actividades del órgano

3. La jefatura comprometida y conciente de la necesidad de cambiar para mejorar el trabajo desarrollado por el órgano

4. Está creada con rigor selectivo la reserva de cuadros de los cargos de dirección con que cuenta el órgano, con su correspondiente programa de desarrollo individual

5. Se encuentran determinados los deberes funcionales de los cargos de la plantilla del órgano y la base reglamentaria para la ejecución de los procesos de trabajo inherentes

6. Cuenta con sistemas automatizados para el control, estadísticas y análisis de los procesos de trabajo con las fuerzas

7. La especialidad cuenta con un curso propio de un año para la preparación al nivel medio de sus fuerzas.

Debilidades

1. Deficiente organización del trabajo con las posibles canteras para el ingreso a la especialidad, limitando su selección

2. Falta de superación del personal en cuanto a programas automatizados, gestión de la información y comunicación para lograr la generalización de la información

3. Dificultades en la calidad de la elaboración, actualización y almacenamiento de la información en la base de datos automatizada
4. Insuficiencias funcionales de la organización del trabajo en el órgano, que afectan la pertinencia de la información, provocando defecto y/o duplicación de la misma
5. Insuficiente material de oficina, medios y recursos que limita la realización de las actividades
6. Envejecimiento de las fuerzas que provoca un gran número de miembros con posibilidades de retiro cercano y licenciamiento inmediato.
7. Falta de objetividad en la identificación, selección, trabajo con la reserva de cuadros y cantera de jóvenes con potencialidades, y su inclusión en la cadena de mando, que favorezca el estímulo por el liderazgo. El aprovechamiento de las potencialidades de los miembros.

Con los aspectos relacionados que caracterizan el entorno del órgano se conformó la matriz DAFO (Anexo 3.6), que se muestra a continuación:

De la relación que se establecen en los cuadrantes se definen: (0) sin relación, (1) poca relación, (2) con relación y (3) relación fuerte. De estas relaciones se evaluaron los cuadrantes quedando de la forma siguiente:

DAFO	O	A
F	33	38
D	21	22

De esta evaluación se infiere que la ubicación estratégica del órgano, de acuerdo con la herramienta utilizada, se localiza predominantemente en el cuadrante **FA (Maxi - Mini)**. En esta posición la estrategia general se basa en las fortalezas de la organización que pueden tratar con las amenazas del entorno. El objetivo es elevar al máximo las primeras y atenuar o reducir al mínimo el impacto o efecto de las segundas. En este caso se aplica una estrategia defensiva donde prevalezcan medidas intensivas que se centren más en la organización del trabajo y generen pocos gastos.

Del análisis de las proyecciones del órgano de Cuadros, Personal y Preparación se comprueba que las mismas están sustentadas en el mejoramiento de los métodos y formas de trabajo que garanticen un conocimiento constante y actualizado de la situación

operativa para hacer corresponder las políticas empleadas en el completamiento de las fuerzas, principalmente en el enfrentamiento, garantizando una atención diferenciada a la fuerza que tribute a la retención de la misma en el MININT, un trabajo eficiente con las reservas de cuadro y garantizar que la preparación de la fuerzas supla los déficit y las reservas actuales en los miembros; todo eso a la par de un reordenamiento que haga más eficiente y eficaz la estructura del órgano para el cumplimiento de su misión.

Una de estas proyecciones plantea la elaboración de un sistema integrado y por competencias para la gestión de la preparación de las fuerzas; por lo que esta investigación tributa al cumplimiento de la misma, siendo un primer paso la aplicación del procedimiento, en el órgano de Cuadro, Personal y Preparación, que tributará a posteriores investigaciones, para sentar las bases para extenderlo a los demás órganos del MININT.

Actividad 5. Evaluación del desempeño organizacional

Luego de aplicada la lista de chequeo y comprobada la fiabilidad de los datos (alfa de Cronbach = 0.795 > 0.7) se procedió a evaluar el desempeño organizacional:

$$NAEDO = k * \sum_{i=1}^9 E_i = 2.777 * 16.83 \approx 47$$

Dado este resultado y su comparación con su valor nominal se puede inferir que el nivel de alineación estratégica del desempeño de la unidad organizativa alcanza un **Incipiente (47/100) Alineación Estratégica del Desempeño Organizacional** lo que demuestra las fisuras organizacionales y que se quieren erradicar con la propuesta de alineamiento organizacional que se realiza. A continuación se desglosan por dimensiones de construcción del desempeño los principales problemas detectados que limitan la alineación estratégica del desempeño de la unidad organizativa:

Intención

- Solo se cuenta con proyecciones estratégicas y no con estrategias e indicadores en sí
- No se tienen definidos proyectos de mejora como tal
- La formación no está encaminada a las estrategias y su planificación no impacta en la práctica

Acción

- Aunque la jefatura orienta y controla no se hace sobre la base de estrategias
- No es satisfactorio el impacto de los proyectos de trabajos

Desempeño resultante

- El desempeño actual no abarca en toda su magnitud la realización de la misión y la visión
- Las mejoras no contribuyen sustancialmente a la elevación del desempeño

El resultado anterior y la no implementación de las competencias en el órgano, confirman la **Ausencia** de Integración Estratégica del Sistema de Competencias de la Organización, por lo que el diseño de las competencias permitirá que tributen al desempeño organizacional superior y a su vez este encuentre una base sólida en el sistema de competencias de la organización y que el grado de implementación de estos dos procesos tributen en el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión en el órgano.

3.1.2 Fase II. Diseño Estratégicamente Integrado del Sistema de Competencias de la Organización

En esta fase se realizó un diagnóstico que permite el diseño de la arquitectura estratégica basada en competencias con base en la identificación del stock de competencias organizacionales. Se determinan las competencias de los procesos alineadas a las competencias organizacionales y en consideración la estrategia diseñada. Las competencias individuales se elaboran en correspondencia con los otros niveles de competencia completando el diseño en cascada del Sistema de Competencias de la Organización. Es importante destacar el papel que desempeña el equipo de trabajo aportando conocimientos precisos sobre el funcionamiento interno del órgano. Solo se ilustra como caso de estudio la construcción del Perfil de Competencias del Jefe de Grupo del proceso de Captación y Selección

Actividad 6. Identificación del stock de recursos y competencias organizacionales

Para un mejor entendimiento e integración de la información que se define y elabora en esta actividad se realiza la Matriz para la identificación del stock de recursos y competencias organizacionales con el objetivo de relacionarlas y determinar las competencias organizacionales necesarias para lograr alinear el desempeño organizacional y poder alcanzar el cumplimiento de la misión y la visión definidas.

Análisis de los procesos y las actividades asociadas a estos

El órgano tiene definida las principales áreas de trabajo con los deberes funcionales de los cargos en las mismas; cabe recalcar que coinciden en su gran mayoría con los procesos existentes pero no se tienen documentados los mismos. Se elabora un mapa de proceso (Anexo 3.7) en consenso con el grupo de trabajo donde se identifican los

procesos, sus relaciones y las entradas y salidas del sistema. La información recopilada se muestra a continuación:

Entradas al Proceso:

1. Militares, Civiles y Población
2. Información de los órganos
3. Base reglamentaria y requerimientos técnicos, materiales y financieros

Salidas del Proceso:

1. Militares, Civiles, preparados, atendidos y estimulados.
2. Orientación metodológica a órganos

Procesos Estratégicos:

1. Dirección
2. Coordinación y apoyo

Procesos Operativos:

1. Captación y Selección
2. Formación, preparación y superación
3. Trabajo con la fuerza
4. Trabajo con la Reserva

Procesos de Apoyo:

1. Identificación y estadística

Luego se hace un análisis de la plantilla del órgano provincial para enmarcar cada cargo en el proceso al que pertenece (Anexo 3.8) para tener una identificación y relación que permita el análisis en cascada que se requiere para el diseño del sistema de competencias. Los cargos en la atención a órganos, la atención a municipios así como a la filial, tributan indistintamente a las necesidades de todos los procesos según las necesidades de información requeridas.

Determinación de los recursos organizacionales

En sección grupal con los expertos se determinó que los recursos organizacionales que se poseen actualmente son los siguientes:

1. Presencia de personal que ejecuta la actividad en todas las unidades organizativas y municipios
2. Base reglamentaria de las principales áreas de trabajo y deberes funcionales de los cargos
3. Bases de datos automatizadas para la recopilación y organización de la información

4. Descentralización y cabalidad del conocimiento táctico en todas las fuerzas que integran el órgano
5. Personal dispuesto a realizar las misiones encomendadas
6. Relaciones de trabajo satisfactorias con entidades gubernamentales, políticas y sociales del entorno.

Determinación de las dimensiones y atributos del servicio

En correspondencia con el procedimiento, se procedió a la identificación de las dimensiones y atributos que caracterizan el servicio del órgano en la organización donde se tienen en cuenta clientes externos al MININT (personal que acude a la selección) y clientes internos (los órganos y municipios que componen el MININT). Además se tiene en cuenta en qué grado se perciben los atributos evaluados (Anexo 3.9) en una escala de 1 a 10 para determinar dónde existen las mayores fisuras y trabajar el rediseño del sistema de competencias para suplir estas fallas teniendo en cuenta que se quiere lograr, según consenso con los expertos, un grado de implementación entre un 9 y un 10 en todos los atributos.

1. Docencia y preparación

1. Preparación de los miembros para la realización de los procesos de trabajo (5)
2. Superación constante, orientación a la acción y a las condiciones concretas del MININT (4)

2. Atención y estimulación

1. Sensibilidad con los problemas de los demás (7)
2. Atención personalizada a los miembros del MININT (6)
3. Pertinencia de la estimulación (4)

3. Completamiento de las fuerzas

1. Atractivo de los materiales de divulgación para la captación de candidatos (3)
2. Rapidez en el proceso de selección (4)
3. Selección ajustada a las características de los cargos (7)

4. Asesoramiento

1. Conocimiento de las normativas (6)
2. Confiabilidad de la información (8)
3. Oportunidad y sistematicidad del asesoramiento que se tributa (8)
4. Conducta adecuada en la transmisión de la información (6)

Determinación de las competencias organizacionales actuales

En sección grupal y mediante la aplicación del método Delphi se obtuvieron las competencias organizacionales siguientes:

1. Capacidad para gestionar el completamiento cuantitativo y cualitativo de las fuerzas y su empleo.
 - a) Captación y selección de las fuerzas que asisten para el ingreso a la Institución, para el completamiento de las plantillas en la provincia y la capital.
 - b) Atención que se realiza en función de la preparación, estimulación y retención de las fuerzas.
 - c) Utilización de las fuerzas en cumplimiento de las tareas inherentes al cargo y otras misiones en correspondencia de la situación operativa.
2. Orientación a la preparación especializada y actualizada de la base reglamentaria de la actividad del órgano para el cumplimiento de los procesos de trabajo.
 - a) Acciones de preparación especializada y actualización de las normativas de trabajo para el cumplimiento de los procesos de trabajo del órgano, con mayor énfasis en la práctica.
 - b) Desarrollo del Programa de Preparación Político - ideológica ministerial, con un enfoque educativo y preventivo en los combatientes y trabajadores civiles.
3. Capacidad de consagración, sentido de pertenencia con la Institución y fidelidad de los integrantes del órgano a los principios de la Revolución y sus principales líderes.
 - a) Valores incorporados que contribuyen a la consecución del orden interior y la seguridad del Estado y los principales líderes de la Revolución.

La matriz para la identificación del stock de recursos y competencias organizacionales se encuentra en el (anexo 3.10)

Actividad 7. Diagnóstico estratégico basado en el stock de competencias organizacionales

En esta actividad se diseñó la Matriz de Competencias Organizacionales-Oportunidades y Amenazas (Anexo 3.11) donde se establecen las relaciones de las competencias organizacionales actuales con el entorno externo determinado en el análisis de las proyecciones estratégicas. De la situación de este análisis se debe evaluar la posibilidad que tiene el órgano de hacerle frente a las debilidades que presenta.

Se puede evidenciar que, las competencias actuales que posee el órgano tienen la capacidad de aprovechar **en alguna medida** principalmente las oportunidades que tiene, y contrarresta **en poca medida** las amenazas existentes, lo que permite apreciar reservas

que deben ser analizadas para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas resultantes del análisis de su entorno. Se podrá elevar sustancialmente el desarrollo de las competencias actuales de la unidad organizativa para adquirir las necesarias y que esta cumpla con su misión, conllevando a un fuerte proceso de diseño que deberá estar dirigido a desarrollar las competencias eliminando las debilidades resultantes del análisis del entorno interno en la **actividad 4**.

El trabajo en el órgano debe ir encaminado a suplir deficiencias principalmente en la organización del trabajo, que favorezca el flujo informativo, sobre la base de la superación de la fuerza para hacer un empleo óptimo de los recursos disponibles y garantizar un proceso de selección y captación que fortalezca el completamiento cuantitativo y cualitativo de las fuerzas, penetrando con un trabajo puntual en canteras, que hoy en día no se aprovecha su potencial.

Actividad 8. Trazo del rumbo estratégico

Para el cumplimiento de esta actividad se tiene en cuenta lo que hasta aquí se ha analizado para definir los objetivos estratégicos que tributen al cumplimiento de la misión y la visión y en gran medida al alineamiento de la organización para alcanzar un desempeño organizacional superior.

Objetivos estratégicos hasta el 2018:

1. Lograr el completamiento de la plantilla del MININT para el cumplimiento de las misiones
2. Alcanzar la calidad de la fuerza que ingresa a las filas del MININT
3. Obtener un empleo eficiente y eficaz de la fuerza que garantice su atención, retención y profesionalidad en el cumplimiento de las misiones
4. Lograr un trabajo sobre canteras con potencial en materia de divulgación y formación vocacional
5. Alcanzar la preparación y superación necesaria y oportuna de la fuerza que tributen a la organización del trabajo
6. Lograr el desarrollo de una base automatizada única de información general en el órgano
7. Crear y aplicar un plan de formación de normas de conductas que fomenten los valores compartidos de la organización que tributen a la creación de una cultura organizacional.
8. Desarrollar un “Sistema de atención a la fuerza” que tenga un carácter personalizado y consecuente con las necesidades de los miembros del MININT.

Actividad 9. Determinación y Redefinición de Competencias Organizacionales

Para el desarrollo de esta actividad se vuelven a replantear los recursos necesarios para alcanzar las competencias requeridas y la relación que se establece en la Matriz para el diseño integrado estratégicamente de las competencias organizacionales requeridas (Anexo 3.12) entre las competencias, los recursos y los atributos del servicio que permitan un desempeño superior y con ello cumplir con la misión y alcanzar la visión del órgano.

Las competencias organizacionales necesarias son determinadas nuevamente utilizando el método Delphi y el grupo de trabajo, resultando de este análisis las competencias y su caracterización; las que se muestran a continuación:

1. Orientación al completamiento cuantitativo y cualitativo de las fuerzas y su empleo óptimo en la organización

a) Divulgación así como formación vocacional y orientación profesional para la captación y selección de fuerzas en canteras que cumplan los requisitos para el completamiento de la plantilla institucional de la provincia y la capital, incorporando candidatos con solidez en sus cualidades y capacidades para el desempeño, mediante el empleo de especialistas preparados en dicha actividad.

b) Pertinencia y diversificación de las acciones del Sistema de Atención personalizada a los miembros del MININT, que tributen a su preparación, estimulación, retención y la profesionalidad en el desempeño de las tareas.

c) Desarrollar estrategias que favorezcan el empleo óptimo de las fuerzas para el cumplimiento de los procesos de trabajo propios del cargo y otras misiones, en correspondencia con los cambios de la situación socio - política y operativa.

2. Preparación especializada y actualización constante y oportuna de la base reglamentaria de la actividad, para el cumplimiento con visión integrada de las misiones del órgano.

a) Preparación especializada y actualización de las normativas de trabajo, para el cumplimiento con visión integrada de las misiones del órgano.

b) Desarrollar preparación político - ideológica, trabajo informativo y acciones de intercambio fundamentalmente con los jóvenes, con un enfoque educativo y preventivo, para garantizar la firmeza revolucionaria y profesionalidad de los combatientes y trabajadores civiles.

3. Orientación a la creación de una cultura organizacional centrada en los valores compartidos que promueve la misión del órgano

a) Trabajo directo y diferenciado con el hombre, teniendo en cuenta la familia, la

comunidad y su entorno social para la transmisión y asimilación de cualidades políticas, ideológicas, morales, culturales, técnicas y profesionales, indispensables para la experiencia práctica en su desempeño

b) Plan de formación de las normas a incorporar en la conducta, basado en los valores compartidos recogidos en la misión del órgano, que promueven la laboriosidad, confiabilidad y fidelidad a la Patria y a los principios éticos de la Revolución, para asegurar el orden interior, la seguridad del Estado y de sus principales líderes”.

Redefinición de los recursos necesarios para alcanzar las competencias determinadas

1. Presencia de personal preparado y comprometido que ejecuta la actividad en todas las unidades organizativas y municipios
2. Base reglamentaria de las principales áreas de trabajo y deberes funcionales de los cargos
3. Estrategias y recursos necesarios para desarrollar los procesos de captación y selección
4. Base de datos automatizada única para la recopilación y organización de la información
5. Descentralización y cabalidad del conocimiento táctico en todas las fuerzas que integran el órgano para la toma de decisiones de forma integrada
6. Jefatura comprometida con la organización y mejora de los procesos de trabajo
7. Relaciones de trabajo internas satisfactorias, además con entidades gubernamentales, políticas y sociales del entorno
8. Sistema de atención a las fuerzas desarrollado de forma personalizada y oportuna
9. Cultura organizacional que trascienda al reconocimiento ministerial y social

Actividad 10. Identificación de responsabilidades y misión de los procesos

La misión de los procesos se debe determinar a partir de la función estratégica que desempeñan los mismos en la unidad organizativa. De esta forma se determina lo siguiente:

Procesos estratégicos

1. Dirección

Liderar la planificación, organización y control de los procesos que se desarrollan en el órgano cumpliendo la aplicación de la Política de Cuadros en la institución bajo las

orientaciones de la Jefatura Provincial y en cooperación con los Jefes de Órganos y especialistas subordinados.

2. Coordinación y apoyo

Auxiliar al jefe en las actividades de dirección y toma de decisiones, así como potenciar la coordinación entre las decisiones tomadas y las actividades a ejecutar en los procesos de trabajo, controlando y evaluando su cumplimiento.

Procesos Operativos:

1. Captación y Selección

Organizar, ejecutar y controlar el proceso de captación y selección de fuerzas para el ingreso, promoción y cambio de categoría en la Provincia, cumpliendo los lineamientos y procedimientos metodológicos establecidos, en particular la evaluación psicológica e integración y colegio de los resultados, garantizando calidad en los procesos, el acercamiento a los territorios y el cumplimiento de los indicadores de género y color de la piel. Ejercer influencia y desarrollar, en coordinación con las líneas, la captación y selección de cadetes propios, insertados y fuerzas calificadas de nivel superior y medio.

2. Formación, preparación y superación

La organización y control del sistema de actividades relacionadas con la formación, preparación y superación de las fuerzas y el funcionamiento de los centros de enseñanza.

3. Trabajo con la fuerza

Ejecutar en los órganos y en los municipios todos los procesos de trabajo con las fuerzas del Organismo, en particular, los militares, velando por el cumplimiento de la Política de Cuadros, así como de las normas y procedimientos propios del Organismo. Organizar, participar, auxiliar a los jefes y controlar el trabajo de atención a los pensionados. Ejecutar la administración, evaluación y control del Presupuesto de Seguridad Social y el aseguramiento para el pago de las prestaciones a pensionados y beneficiarios.

4. Trabajo con la Reserva

Organizar y controlar el cumplimiento coherente e integrado de la Política de Cuadros del PCC y del Estado para la atención y preparación a los cuadros y sus reservas, así como a la cantera de jóvenes con potencialidades, ejerciendo asesoramiento metodológico y supervisión a todos los niveles para las diferentes nomenclaturas de cargos. Además, el Primer Oficial ejerce funciones de coordinador entre el Órgano Provincial de Cuadros, Personal y Preparación, y los municipios y especialidades provinciales, respecto a la

gestión en fuentes externas a estas para el completamiento de las reservas de los cargos deficitarios.

Procesos de Apoyo:

1. Identificación y estadística

Disponer de información confiable sobre las fuerzas, garantizando su actualización permanente en la Base de Datos por los Órganos Provinciales y Municipios y que no se produzcan violaciones en las facultades. Asegurar proceso de identificación de las fuerzas y cumplimiento con calidad de las informaciones establecidas en las TRR¹ y otras de interés de la Jefatura Provincial.

Actividad 11. Determinación de las Competencias de Proceso

La determinación de las competencias de proceso se realiza utilizando el método Delphi y en sección con el grupo de trabajo, teniendo en cuenta el impacto que ejercen sobre las competencias organizacionales y el tributo de las mismas al desempeño organizacional superior que se necesita para el cumplimiento cabal de la misión y la visión. A continuación se listan las competencias por los procesos de captación y selección por ser el proceso al que se le determinan los indicadores. Los demás procesos aparecen listados en el Anexo 3.13.

Proceso operativo: Captación y selección

- Capacidad para planificar tácticas que tributen al cumplimiento de las políticas de selección y completamiento
- Capacidad para identificar canteras idóneas y divulgación para la captación
- Orientación a la comunicación efectiva para la actividad de FVOP² y la captación de candidatos
- Orientación a la preparación sistemática de los especialistas encargados de la selección de personal
- Capacidad de coordinación con organismos formadores y gestores de personal y fuentes internas
- Capacidad para gestionar, analizar e integrar información.

Actividad 12. Determinación de Competencias Laborales o Individuales

La determinación de las competencias del cargo se realizan utilizando el método Delphi y en sección con el grupo de trabajo teniendo en cuenta el impacto que ejercen sobre las

¹ Tablas de reporte regular

² Formación vocacional y orientación profesional

competencias de proceso y por ende a las organizacionales, y el tributo de las mismas al desempeño organizacional superior, desde la mirada más puntal que son los cargos y el hombre en si, que se necesita para el cumplimiento cabal de la misión y la visión. Se determinan las competencias del cargo de Jefe de Grupo en el proceso operativo “Captación y Selección”, las que se muestran a continuación:

- Capacidad para planificar objetivos, actividades y recursos en correspondencia con la misión de la unidad organizativa
- Capacidad de dominio, organización e integración de los procesos, orientando el trabajo individual y colectivo
- Capacidad para la toma de decisiones oportunas ante situaciones inesperadas y no repetitivas garantizando soluciones que aseguren el cumplimiento de las misiones
- Orientación a la efectividad de la captación y selección de personal en canteras que cumplan los requisitos para el completamiento de la plantilla institucional
- Habilidad para la comunicación en todos los campos, creando ambientes de cooperación
- Habilidad para contribuir a la superación y desarrollo sistemático de especialistas preparados y profesionales encargados de la selección de personal
- Capacidad para desplegar, delegar y controlar actividades con creatividad, simultaneidad y alta flexibilidad al cambio, para integrar todos los entes involucrados en el proceso de captación y selección
- Orientación al cambio hacia una cultura organizacional fomentada en valores

Actividad 13. Determinación de indicadores para medir las competencias

En esta actividad se parte del diseño del perfil de competencias (Anexo 3.14) y las dimensiones de las competencias que en él se recogen y la evaluación derivada de los indicadores o pautas de comportamiento para el cargo (Anexo 3.15) de Jefe de grupo en el proceso de selección. Estos indicadores deben tributar a los de procesos (Anexo 3.16) que a su vez tributarán a los indicadores de las competencias organizacionales (Anexo 3.17).

Conclusiones parciales

1. El procedimiento realiza un análisis de la entidad que permite crear las bases necesarias para la identificación integrada y alineada del sistema de competencias del órgano, partiendo de una caracterización de su funcionamiento, del personal, de su relación con el entorno y el análisis de aspectos estratégicos

2. El procedimiento realiza un diagnóstico de la unidad organizativa, en la cual se comprueba la incipiente inserción del órgano y la institución en temas de alineamiento organizacional y gestión por competencias, quedando demostrado en los resultados de la evaluación, al aplicar el instrumento establecido, del nivel de alineación del desempeño organizacional
3. El procedimiento permite identificar el Sistema de Competencias de la Organización, sobre la base de los procesos y la relación con los recursos en una integración de todos los niveles de la organización que permita el cumplimiento de la misión y alcance de la visión para alcanzar un desempeño organizacional superior.

Valoración socio-económico y medio ambiental de los posibles resultados

El equipo de trabajo y el autor de esta investigación comparten el criterio que de poner en práctica el sistema de competencias determinado en la gestión del trabajo en el órgano y el desarrollo gradual del mismo repercutirán en los resultados e impactos, lo que se puede manifestar en las perspectivas siguientes:

En lo económico:

1. Se aumenta la calidad de los servicios de asesoramiento que presta el órgano, aspecto que permite hacer un mejor uso de los recursos que posee la organización para la atención y la estimulación oportuna
2. Se espera un impacto en los trámites y su realización de forma rápida y efectiva, que garantice el empleo óptimo de las fuerzas

En lo social:

3. Lo anterior impacta en un aumento de la satisfacción de los miembros del MININT
4. La aplicación la gestión por competencias permitirá encaminar la preparación y superación del personal para suplir las principales deficiencias en la evaluación que se realiza a los procesos
5. Se garantice una selección rápida y orientada a las necesidades de la organización de completamiento, idoneidad y permanencia de las fuerzas
6. La creación de una cultura organizacional fomentada en valores que generen un clima laboral de cooperación y de ayuda mutua entre los trabajadores

En lo medio ambiental:

7. La implementación de las competencias recoge las condiciones necesarias para la realización del trabajo, orientada a garantizar las condiciones mínimas indispensable para la realización del trabajo y el confort de los trabajadores
8. El aumentando de las capacidades de los oficiales garantiza la eliminación de errores en el trabajo y la repetición de las acciones, disminución de los tiempos de realización de las tareas y el empleo de las formas más efectivas de organización y realización del trabajo que permitan el ahorro de recursos físicos (medios, materiales de oficina, logísticos, electricidad y otros), financieros y tiempo.

CONCLUSIONES

1. El diseño del procedimiento propuesto permite la identificación del Sistema de Competencia, su aplicación en el Órgano Provincial de Cuadros, Personal y Preparación en el MININT en Holguín, la contribución a la integración de elementos y al alineamiento del desempeño en el órgano, así como las posibles mejoras y efectos en los resultados organizacionales demuestran las posibilidades de cumplimiento del objetivo formulado en la investigación
2. Las posiciones teóricas asumidas, la concepción, la identificación del sistema de competencias alineadas a los principales elementos de la estrategia y los resultados que se prevén en la organización seleccionada, constituyen elementos que validan la idea que se defiende en la investigación desarrollada
3. Identificando el Sistema de Competencias de la Organización se puede lograr un mejoramiento del desempeño organizacional en el Órgano Provincial de Cuadros, Personal y Preparación en el MININT, en Holguín, partiendo de la determinación de los recursos necesarios para complementar el impacto de las competencias, así como la determinación de indicadores que permitan la evaluación de los procesos y de las personas y dado los resultados encaminar las acciones de mejora.
4. El análisis resultante de esta investigación permite corroborar las limitaciones que presenta el Órgano y la Institución, proporcionado por la falta de visión estratégica y la incertidumbre que genera en la formulación de proyecciones temporales de estrategias y planes de mejora, en un mediano y largo plazo, el hecho de ser unidades presupuestadas, lo que afecta aspectos como la identificación e implementación integrada del sistema de competencias.

RECOMENDACIONES

1. Poner en consideración de la Jefatura y 1ros oficiales del Órgano el análisis de esta investigación y los resultados obtenidos para su adopción y utilización en el ejercicio de la dirección estratégica del Órgano y en la toma de decisiones.
2. Continuar el trabajo de la investigación, desarrollando la implementación y control, etapas de la gestión por competencias y que complementan los resultados de esta, la determinación de los perfiles de competencias de los cargos restantes, así como dado los resultados de su aplicación, la extensión en todo el Ministerio del Interior.
3. La investigación puede ser utilizada como referente para la preparación y superación postgraduada, constituyendo indicaciones hacia dónde está encaminado el trabajo en el Órgano y algunas brechas detectadas en su funcionamiento, las cuales pueden ser evaluadas y corregidas en estos cursos.
4. Dado el carácter cíclico de la alineación y la integración del sistema de competencias, se hace necesario la reevaluación constante de las competencias para asegurar su contribución al desempeño de la organización, partiendo de su redefinición (de ser necesario) y el establecimiento de nuevos indicadores de medida que abarquen de forma íntegra a toda la organización y las actividades de sus procesos en correspondencia con los cambios que se implementen.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alva Fuentes, B. Un modelo de planeación estratégica orientada a través del BSC. 2003.
2. Barg, V.E. El comportamiento organizacional y el alineamiento cultural en las organizaciones eficientes. Administración "El desafío de lograr organizaciones eficientes". Buenos Aires: 2do Congreso Metropolitano de Ciencias Económicas "El nuevo escenario profesional"; 2007.
3. Benavides Espíndola, O. Competencias y competitividad. Bogotá: McGraw Hill; 2002.
4. Benítez Gautier, T. Diseño de las competencias laborales en Desoft S.A. División Holguín [Holguín]: Universidad "Oscar Lucero Moya"; 2012.
5. Benítez Valdés, E. Estrategia para favorecer el desarrollo de las competencias básicas de los profesionales del Ministerio del Interior en la Provincia Holguín [Holguín]: Universidad "Oscar Lucero Moya"; 2012.
6. Berrocal Berrocal, F. Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. México; 2003.
7. Betancourt Tang, J.R. Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. In: T.G.RED, editor. Venezuela; 2000.
8. Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. México D.F.: Mac Graw Hill; 1992.
9. Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano. República de Cuba; 1997.
10. Comas Rodríguez, R. Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spíritus [Matanzas]: Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"; 2013.
11. Consejo de Estado. Decretos Leyes No. 196 y 197 referido al trabajo con los cuadros del estado y del gobierno de Cuba. República de Cuba; 2007.
12. Consejo de Ministros. Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Gaceta Oficial de la República de Cuba (41); 2007. p. 241-350.
13. Cuesta Santos, A. Gestión del conocimiento: Análisis y proyección de los recursos humanos. La Habana; 2001.
14. Cuesta Santos, A. Tecnología de gestión de recursos humanos. In: Academia, F.V.y., editor. 3ra edición corregida y ampliada ed; 2010.

15. Delgado M, D.J. Modelo de gestión por competencias. La Habana: Fundación Iberoamericana del Conocimiento; 04-2015
16. Díaz Llorca, C. ¿Cómo utilizar los valores en la dirección? La Habana Universidad de La Habana 2001.
17. Díaz Llorca, C. Hacia una estrategia de valores en las organizaciones: Un enfoque paso a paso para directivos y consultores. La Habana Universidad de La Habana 2006.
18. Escobedo Silva, P. El cuadro de mando integral y sus efectos en el alineamiento organizacional [Chile]: Universidad de Chile; 2013.
19. Fuentes Nasiff, R.Á. Identificación y validación de competencias distintivas, de procesos y de los cargos directivos en la empresa de transporte de la construcción de Holguín [Holguín]: Universidad "Oscar Lucero Moya"; 2010.
20. Gárciga Marrero, R. Formulación estratégica: Un enfoque para directivos. La Habana: Félix Varela; 2001.
21. Goleman, D. La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el coeficiente intelectual. 25ª edición ed. Buenos Aires: Ediciones B Argentina S. A.; 1999.
22. Gómez Acosta, M.I.; Acevedo Suárez, J.A.; González González, R. El diseño del servicio. In: Hernández, M., editor, Construyendo la empresa integrada. CUJAE-UCI; 2006.
23. González Hernández, Y. Desarrollo de la estrategia de dirección empresarial en La Corporación CIMEX de Sancti Spíritus [Sancti Spíritus]: Centro Universitario "José Martí Pérez"; 2006.
24. Guach Castillo, J. Enfoque de competencias. Panorama general. Formación basada en competencias Nuevos paradigmas. Taller CIPS Organización para el Fomento del Desarrollo del Pensamiento (OFDP); 2004. p. 1-39.
25. Gutiérrez Ochoa, C.M. Procedimiento para la identificación de competencias directivas en el órgano de Cuadros y Personal del Ministerio del Interior en Holguín [Holguín]: Universidad "Oscar Lucero Moya"; 2013.
26. Hamel, G. Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana. Rabasco, Trans ed. Barcelona: Ariel S.A.; 1995.
27. Hernández Darias, I. Diseño y aplicación de una tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano. Casos de estudio: Empresas del grupo empresarial de la construcción de

- Pinar del Río y de la red capital humano [La Habana]: Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría"; 2011.
28. Hernández Domínguez, H. Planeación integral de los recursos humanos, en el hotel Brisas Guardalavaca [Holguín]: Universidad "Oscar Lucero Moya"; 2009.
 29. Hernández Torres, M.; otros. Construyendo la empresa integrada: Apuntes para un libro La Habana: Cujae-UCI; 2006.
 30. Huamaní Supo, L.B. Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral La Habana: Universidad de La Habana. Available from: <http://www.monografias.com/trabajos38/factores-de-motivacion/factores-de-motivacion.shtml>
 31. Jiménez, A. La gestión por Competencias: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma. In: Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos, editor. Ediciones Gestión 2000 ed. España; 1997.
 32. Johnson, G. Análisis de los recursos y la capacidad estratégica. En Dirección estratégica. Madrid: Prentice Hal; 1997. p. 107-111.
 33. Levy-Leboyer, C. Gestión de las competencias. Barcelona: Gestión 2000; 1997.
 34. Leyva Henríquez, Y. Diseño de las competencias organizacionales, de procesos y cargos en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya [Holguín]: Universidad "Oscar Lucero Moya"; 2012.
 35. Lloria Aramburo, M.B. Conocimiento versus integración de conocimiento: un análisis de la ventaja competitiva. Valencia: Universidad de Valencia; 03-2015.
 36. Lloria Aramburo, M.B. El conocimiento como recurso y capacidad: Una aproximación a la gestión del conocimiento como ventaja competitiva. In: Valencia, U.d., editor. Valencia: Universidad de Valencia; 2000.
 37. López Camps, J.; Leal Fernández, I. Formar por competencias. In: López, J., editor, Cómo aprender en la sociedad del conocimiento Gestión 2000; 2002. p. 145-197.
 38. López Núñez, F.A. Propuesta metodológica para la integración de la gestión por competencias a la estrategia de las organizaciones. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría; 2008.
 39. Maish Molina, E. Alineación de recursos humanos y gestión organizacional. 02-2015.
 40. Manganelli, R.L.; Klein, M.M. Cómo hacer reingeniería J. C. Nannetti, Trans. ed. Bogotá, Colombia Norma S.A; 1995.
 41. Marchant Ramírez, L. "Actualizaciones para el desarrollo organizacional". 1er Seminario: Universidad de Viña del Mar; 2005.

42. Méndez Sánchez, A. Diseño de las competencias organizacionales, de procesos y cargos en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya [Holguín]: Universidad "Oscar Lucero Moya"; 2014.
43. Mertens, L. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos Montevideo: Cinterfor; 1996.
44. Mertens, L. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Madrid: IBERFOP; 2000.
45. Mertens, L. Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias. Montevideo: Cinterfor; 2002.
46. Montoya Cottle, A. ¿Cómo se logra el Alineamiento Organizacional? ; 02-2015.
47. Morales Aracena, O. Gestión de recursos humanos basada en competencias. Santo Domingo, República Dominicana; 2008.
48. Morales Cartaya, A. Modelo de gestión integrada de recursos humanos. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría; 2006.
49. Morcillo Ortega, P. Dirección estratégica de la tecnología e innovación: Un enfoque de competencias. Madrid: Civitas, S.A; 1997.
50. MTSS. Resolución No.21 Reglamento para la evaluación del desempeño en las entidades laborales. República de Cuba; 2007.
51. Nogueira Rivera, D. Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potencial el control de gestión en las empresas cubanas. [Matanzas]: Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"; 2002.
52. Nogueira Rivera, D.; otros. Fundamentos para el control de la gestión empresarial. La Habana: Pueblo y Educación; 2004.
53. Norma Cubana 3000. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano: Vocabulario. ICS: 03.100.30; 2007a.
54. Norma Cubana 3000. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano: Requisitos. ICS: 03.100.30; 2007b.
55. Norma Cubana 3000. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano: Implantación. ICS: 03.100.30; 2007c.
56. Pupo Sedano, J.L. Procedimiento para la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias en Almacenes Universales S.A. Aplicación en la Sucursal Holguín [Holguín]: Universidad "Oscar Lucero Moya"; 2011.
57. Quesada Madriz, G. El alineamiento estratégico, clave en la implementación del BSC. 02-2015.

58. Reynoso, Á. Alineamiento Estratégico – la eliminación de la teoría de la conspiración. 02-2015.
59. Robledo Ruíz, E. Modelo de Alineación Organizacional. Enfoque convergente de investigación-acción 02-2015.
60. Rodrigo Mastrapa, J.E. Procedimiento para la identificación e implementación de la gestión de competencias en el trabajo con los directivos/Aplicación en ARGRAF [Holguín]: Universidad "Oscar Lucero Moya"; 2012.
61. Ronda Pupo, G.A. Dirección estratégica: Constructo y dimensiones. La Habana: UCI; 2007.
62. Sáenz, M. El valor del alineamiento organizacional. 2014.
63. Sales, M. Capital humano y estrategia del negocio: Alineando el desempeño de los Recursos Humanos hacia el logro de resultados. 2002.
64. Sánchez González, Y. Procedimiento para la gestión del desarrollo de competencias laborales en entidades del MINTUR. Aplicación en el Hotel Pernik [Holguín]: Universidad "Oscar Lucero Moya"; 2009.
65. Sánchez Rodríguez, A. Tecnología para el desarrollo holístico de competencias laborales en entidades de Interfase de Holguín [Holguín]: Universidad "Oscar Lucero Moya"; 2007.
66. Sarmiento Reyes, Y.R. Determinación de las competencias de identidad, esenciales y de procesos en los hoteles del destino turístico de Holguín. [Holguín]: Universidad "Oscar Lucero Moya" 2008.
67. Soltura Laseria, A. Tecnología para la determinación de perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría; 2007.
68. Soltura Laseria, A. ¿Es realmente el enfoque de competencias integrador del capital humano con la estrategia en las organizaciones? : Libre Empresa; 2008a. p. 9-23.
69. Soltura Laseria, A. Integración estratégica por competencias. 1253-2008 ed. La Habana: Centro Nacional de Derecho de Autor (CENDA); 2008b. p. 1-100.
70. Soltura Laseria, A. Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización [La Habana]: Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría"; 2009a.
71. Soltura Laseria, A. Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias: Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. Revista Ingeniería Industrial; 2009b.

72. Soltura Lasera, A. Tecnología de Integración Estratégica del Sistema De Competencias De La Organización [La Habana]: Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” 2009c.
73. Tello Cebrián, L.d.l.M. Diseño y aplicación de un procedimiento para la identificación de las competencias gerenciales de los directivos del centro de investigaciones y desarrollo del transporte (CETRA) [La Habana, Cuba]: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría; 2009.
74. Valle Leon, I. Desarrollo de competencias directivas. Métodos 2006.
75. Vargas Zúñiga, F. Competencias clave y aprendizaje permanente. Montevideo: Cinterfor-OIT; 2004.

ANEXO

Anexo 1.1 Estrategia seguida en la confección del marco teórico referencial

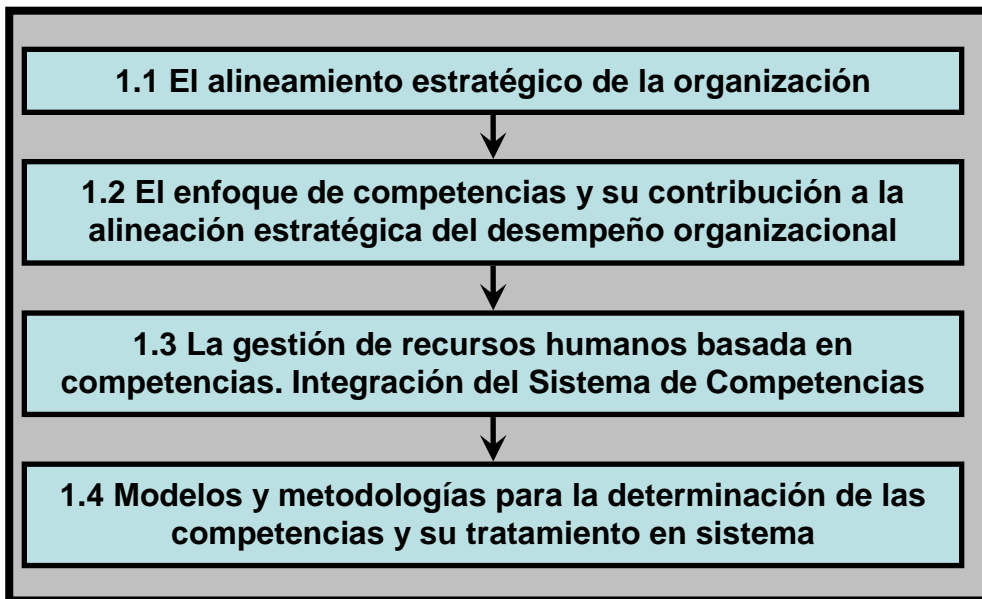


Figura1.1: Hilo conductor del marco teórico referencial.

Anexo 1.2 Análisis de modelos y procedimientos para la determinación del Sistema de Competencias de la Organización

No	Autores	Aspectos tratados de las competencias	Tratamiento al SCO y su contribución al alineamiento organizacional
1	Benavides Espíndola (2002)	Diseño de un Modelo Competencias Ocupacionales definido por la autora como un instrumento de gestión competitiva	Mínimo
2	Benítez Gautier (2012)	Diseño de las de competencias en un sistema que abarca toda la organización para la gestión efectiva de los subsistemas (adaptación de Sánchez Rodríguez, 2007)	alguna medida
3	Delgado M (04-2015)	Modelo de gestión por competencias donde las integran con la estrategia, el conocimiento, la tecnología, los procesos y recursos asociadas a un desempeño	en buena medida
4	Fuentes Nasiff (2010)	Propone la identificación y validación del sistema de competencias directivas sobre la base de los aspectos que se presentan en la NC 3000	alguna medida
5	Gutiérrez Ochoa (2012)	Procedimiento para identificar el sistema de competencias de la organización a los tres niveles de la organización	alguna medida
6	Leyva Henríquez (2012)	Diseño de las de competencias en un sistema que abarca toda la organización para la gestión efectiva de los subsistemas (adaptación de Sánchez Rodríguez, 2007)	alguna medida
7	Méndez Sánchez (2014)	Diseño de las de competencias en un sistema que abarca toda la organización para la gestión efectiva de los subsistemas (adaptación de Sánchez Rodríguez, 2007)	alguna medida
8	Morales Cartaya (2006)	Plantea el diseño de las competencias sobre la base de módulos que se relacionan entre sí y con la estrategia	alguna medida
9	NC 3000:2007	Resultante del Modelo de Morales Cartaya (2006)	alguna medida
10	Sánchez González (2009)	Procedimiento para la gestión del desarrollo de competencias laborales con un enfoque estratégico, por procesos y de mejora continua integrado al sistema de GCH	Mínimo
11	Pupo Sedano (2011)	Procedimiento para la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias capaz de gestionar de forma eficaz los subsistemas de CH antes mencionados	Mínimo
12	Rodrigo Mastrapa (2012)	Procedimiento para la introducción y gestión de los directivos, ajustado las particularidades de los mismos, la identificación de competencias; en la organización, en los procesos y en los cargos directivos, conformando un sistema	alguna medida

13	Sánchez Rodríguez (2007)	Integra un modelo teórico que permiten el desarrollo holístico de las competencias laborales. Se distingue por la integración de las principales corrientes en el estudio del enfoque de competencias, la vinculación de varias teorías para el desarrollo de competencias y el diseño de un SGRH basado en este enfoque	alguna medida
14	Sarmiento Reyes 2008	Identificación de competencias en los hoteles sobre un procedimiento adaptado de Sánchez Rodríguez (2007)	alguna medida
15	Soltura Laseria (2009c)	Procedimiento para alinear el sistema de competencias de la organización al desempeño de la organización basada en arquitectura estratégica, el diseño en los tres niveles y las interrelaciones que se establecen el la organización	Totalmente

Anexo 2.1 Encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto

Estimado (a) compañero (a):

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto a las competencias en el órgano que conformarán un fundamento que servirá de base para la determinación de las competencias organizacionales, de procesos a partir de las cuales se conforman la de los cargos que conlleven a un desempeño superior en la empresa.

Se necesita, antes de realizarle la consulta, como parte del método empírico de investigación “criterio de expertos”, determinar su coeficiente de competencia en temas de gestión integrada de capital humano, de gestión por competencias, alineación estratégica, métodos para recopilar de información y llegar al consenso a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que se le hará. Por tal motivo, le pedimos que responda las preguntas siguientes de la forma más objetiva posible.

1. Marque con una cruz (x), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento que usted posee en relación con la problemática tratada en la investigación (Gestión de Capital Humano basada en el enfoque de gestión de competencias). Considere que la escala que se le presenta es ascendente, es decir, el conocimiento sobre la problemática referida va creciendo de 0 hasta 10.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes de argumentación que se le presentan a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterio sobre la “Gestión de Capital Humano basada en el enfoque de gestión de competencias”. Para ello marque con una cruz (x), según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo).

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.			
Su experiencia obtenida en la práctica			
Trabajo de autores nacionales			
Trabajo de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del problema en el territorio y el país			
Su intuición			

Fuente: Adaptada de Rodrigo Mastrapa (2012)

Anexo 2.2 Lista de chequeo para la evaluación del cumplimiento de las premisas del modelo de integración estratégica del sistema de competencias de la organización

No	Premisas	nulo	insuficiente	aceptable	alto	absoluto
1	¿La alta dirección está comprometida con el proyecto?					
1.1	¿Es asumida que la integración estratégica del desempeño de la organización es importante?					
1.2	¿Es voluntad de la alta dirección emprender un proyecto para alinear estratégicamente el desempeño organizacional con base en competencias?					
2	Proceso de dirección de la empresa basado en la estrategia					
2.1	¿La organización cuenta con un proyecto estratégico formalizado?					
2.2	¿Las decisiones a nivel organizacional o macro se toman considerando la estrategia diseñada y como tributo a ella?					
2.3	¿Los trabajadores tienen dominio de la proyección estratégica de la organización?					
3	¿El contexto organizacional es propicio para el cambio?					
3.1	¿La organización está en condiciones de asumir un proyecto de cambio ahora?					
3.2	¿El clima organizacional facilita el desarrollo de un proyecto de cambio?					
4	¿El equipo de trabajo está reparado?					
4.1	¿Existe dominio en el equipo sobre el enfoque de competencias?					
4.2	¿Se conoce acerca de la integración estratégica del sistema de competencias de la organización?					

Fuente: Adaptación de Soltura Laseria (2009c)

Anexo 2.3 Guía metodológica para el análisis y elaboración de la misión

Definición de misión:

La misión de una organización expresa su razón de ser y lo que la distingue de otras organizaciones de su tipo. Es la expresión general de sus aspiraciones en su papel en la sociedad. La misión establece las prioridades y dirección de los negocios, identificando los mercados que quiere servir, los productos que ofrecer y con cuáles competencias claves (Soltura Laseria, 2009).

Cómo formularla en la práctica.

No existe un procedimiento único para su formulación, lo importante es que se realice de forma colectiva y se garantice una amplia participación de los trabajadores en el proceso. Una de las posibles formas para elaborar la misión es después de analizar el concepto y papel de la misma, pedir a los miembros del Grupo de trabajo que en tiras de papel o utilizando el método Tormenta de Cerebro (abierta por ronda o libre), que cada uno exprese su criterio acerca de ¿Cuál es la misión de la organización? Posteriormente, se listan los aspectos más importantes destacados por los participantes y se arriba a un consenso acerca de los aspectos a incluir definitivamente en la misión.

La misión debe responder, entre otras a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestra razón de ser de la organización?
- ¿Cuál es nuestro ámbito de actuación o negocio?
- ¿Cómo pensamos de nuestros clientes o consumidores?
- ¿Qué significado tienen nuestros trabajadores?
- ¿Qué valores nos mueven?
- ¿Cómo trabajamos para alcanzar la visión?

Una buena misión debe:

- Ser compartida por los miembros de la organización.
- Centrarse en un número limitado de aspectos en lugar de abarcarlo todo.
- Precisar los principales ámbitos o negocios en los cuales opera la entidad.
- Ser motivadora para el colectivo.
- Destacar las políticas que orientan la actividad de la organización.
- Tener credibilidad para los usuarios y clientes (Externos e Internos).
- Ser original, única.
- Formularse de manera simple, clara y directa para que los trabajadores la entiendan y la hagan suya.

Fuente: González Hernández (2006)

Anexo 2.4 Guía metodológica para el análisis y elaboración de la visión

Definiciones de visión:

1. “Comprensión compartida de lo que debe ser la organización y cómo debe cambiar”.
2. “Imagen mental de un estado futuro posible o deseable para la organización..... puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o declaración de Misión”.
3. “Es una condición mejor de la que existe ahora”

Cómo formularla en la práctica.

El proceso práctico de formulación de la visión puede ejecutarse siguiendo el procedimiento indicado anteriormente para la misión, al cual pueden incorporarse otros métodos y herramientas del pensamiento creativo, pero sin olvidar el análisis lógico que garantice una decisión final realista y creíble.

Lo recomendable es que la visión responda al menos a las preguntas que siguen:

¿A dónde queremos llegar en el año tal?

¿Cómo queremos ser dentro de tantos años?

¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros?

¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios o servicios?

¿Qué valores caracterizarán a nuestros trabajadores y a la organización?

Una buena visión debe:

- Ser compartida por los miembros de la organización.
- Constituir un acto creativo que vislumbre el futuro.
- Contar con un horizonte temporal que posibilite cambios significativos en la labor o actividad de la organización.
- En las organizaciones de producción o servicios debe promover cambios de actividad o niveles cualitativamente superiores dentro de las actuales.
- Provocar la tensión creativa que libere energías para el cambio deseado.
- Fomentar el compromiso con el futuro.
- Ser motivadora y retadora para el colectivo.

Fuente: González Hernández (2006)

Anexo 2.5 Guía metodológica para el análisis y elaboración de los valores compartidos

Como diseñar los valores compartidos:

En toda organización, como en todo grupo humano, prevalecen muchos valores, pero los valores compartidos son los pocos valores críticos que deben servir de “eje” en el funcionamiento de cada entidad. Los valores compartidos son los “pocos” valores críticos que tienen mayor peso o más impactan la misión y la visión de la organización, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar.

Algunos criterios de idoneidad que deben cumplir los valores compartidos son:

1. No deben ser más de tres, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilado esencial para identificarlos por su peso dentro de la organización en particular.
2. No deben utilizarse palabras que estén desgastadas, calidad no es lo mismo que calidez y sin embargo la segunda encierra a la primera, que está más desgastada.
3. No deben ser confundidos con principios propios de las organizaciones en nuestro sistema social.
4. Deben ser seleccionados y destilados de manera participativa.
5. Deben ser definidos en primera persona del plural.
6. Deben ser potenciables mediante capacitación.
7. Deben servir como criterios para la selección, evaluación y democión de personal.
8. Deben tener la posibilidad de ser auditables periódicamente.
9. Tienen que formar parte de las convicciones más profundas de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados, pasando la prueba del tiempo.
10. Tienen que ser definidos e impulsados por aquellos que tienen el código genético de la organización, que vibran por ella y la sienten propia.

Fuente: González Hernández (2006)

Anexo 2.6 Guía metodológica para el análisis DAFO

En la literatura especializada contemporánea se presenta el análisis del ambiente del sistema objeto, conocido también como entorno (**Análisis Externo**), donde se analizan los problemas relativos a las variables económicas, tecnológicas, demográficas, político-legales, ecológicas, sociales, entre las principales, que se vinculan directamente con el quehacer de la organización e impactan de manera positiva o negativa en la organización o sistema objeto, a los cuales denominamos oportunidades o amenazas, según su naturaleza.

OPORTUNIDADES: se trata de eventos, tendencias, o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión, si actúa en esa dirección.

AMENAZAS: son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la Misión de la organización.

El **Análisis Interno** nos permite identificar cuáles son los aspectos más ventajosos de la entidad en cuestión, así como aquellos que representan problemas. Los primeros se conceptualizan como fortalezas y los últimos como debilidades.

FORTALEZAS: son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para trabajar para aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de las amenazas, para el cumplimiento de la Misión.

DEBILIDADES: principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la Misión.

Esquema General de la Matriz D.A.F.O.

	Oportunidades	Amenazas
FORT A L E Z A S	¿Con qué fortalezas se puede aprovechar esta oportunidad? Ofensiva Estratégica	¿Con qué fortalezas puedo atenuar esta amenaza? Estrategia Defensiva
DEBIL I D A D E S	¿Qué debilidades me impiden aprovechar estas oportunidades? Estrategia de Adaptación	¿Qué debilidades me impiden atenuar esta amenaza? Estrategia de supervivencia

La matriz DAFO indica cuatro grupos conceptualmente distintos de estrategias:

- La estrategia DA (Mini- Mini). El propósito de la estrategia DA, consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Una organización que se enfrenta a amenazas externas y debilidades internas puede encontrarse en una posición precaria. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA es una que toda organización intenta evitar. Al caer en este caso la estrategia es de supervivencia.
- La estrategia DO (Mini - Maxi). La estrategia DO intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Aquí se aplica una estrategia de adaptación.
- La estrategia FA (Maxi - Mini). Esta estrategia se basa en las fortalezas de la organización que pueden tratar con las amenazas del entorno. El objetivo es elevar al máximo las primeras y reducir al mínimo las segundas. En este caso se aplica una estrategia defensiva.
- La estrategia FO (Maxi- Maxi): A cualquiera organización le gustaría y convendría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

Anexo 2.7 Lista de Chequeo para evaluar el Nivel de Alineación Estratégica del Desempeño Organizacional

Estimado(a) colaborador(a), con el objetivo de conocer el Nivel de Alineación Estratégica del Desempeño de la Organización, se utilizará una adecuación del instrumento desarrollado por (Soltura Lacería, 2009), en la que a usted se le pide que evalúe de 0 a 4 el grado que refleje en mayor medida su criterio en respuesta a las preguntas que pertenecen a cada aspecto evaluado. Al finalizar la evaluación de cada uno de los criterios de medida relativos a cada aspecto, realice una valoración integral del cumplimiento del aspecto señalado en función de las evaluaciones otorgadas a cada criterio de medida correspondiente al aspecto. Muchas gracias.

Criterio de medida y su relación cualitativa

- 0. en ninguna medida
- 1. en poca medida
- 2. en alguna medida
- 3. en buena medida
- 4. totalmente

1. ¿El desempeño del órgano está dirigido a contribuir significativamente al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?		
No	Preguntas	Criterio de medida
1.1	¿Se cuenta con estrategias e indicadores de desempeño que ofrecen el cómo la organización desarrollará la forma en que emplea sus recursos físicos, humanos y organizacionales en el cumplimiento de la misión y alcance de la visión?	
1.2	¿Los proyectos de mejora y desarrollo de procesos están orientados al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?	
1.3	¿Los planes de formación evalúan las necesidades de cada trabajador en función de la estrategia y proyectos de mejora de procesos, siendo una contribución efectiva al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?	
Evaluación final:		

2. ¿El proceso de dirección enfatiza en la ejecución de las acciones que tributan a la estrategia e impactan significativamente al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?		
No	Preguntas	Criterio de medida
2.1	¿La jefatura orienta y controla el cumplimiento de las estrategias como tributo sustancial al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?	
2.2	¿Los proyectos de mejora de procesos que tributan significativamente a la misión y alcance de la visión son implantados satisfactoriamente?	
2.3	¿Son ejecutados los planes de formación que impactan significativamente en el cumplimiento de la misión y alcance de la visión?	
Evaluación final:		

3. ¿El desempeño organizacional actual constituye un acercamiento sustancial al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?		
No	Preguntas	Criterio de medida
3.1	¿El desempeño actual en la organización muestra su contribución sustancial al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?	
3.2	¿Los proyectos de mejora han contribuido sustancialmente a la elevación del nivel de desempeño de los procesos y con ello una alta repercusión en el cumplimiento de la misión y alcance de la visión?	
3.3	¿Los planes de formación han impactado significativamente en el desempeño de los trabajadores y con ello una alta repercusión en el cumplimiento de la misión y alcance de la visión?	
Evaluación final:		
A partir de los resultados de los tres aspectos evaluados y criterios de medida utilizados responda:		Evaluación general
¿Considera que los recursos organizacionales se han orientado al cumplimiento de la misión y alcance de la visión? ¿Está alineado el desempeño de la organización con el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión?		

Fuente: Adaptación de Soltura Laseria (2009c)

Anexo 2.8 Lista de Chequeo para evaluar el Nivel de Alineación Estratégica del Desempeño Organizacional

	(a)		(b)	
Organización con Desarrollo Superior de la Integración Estratégica del Sistema de Competencias de la Organización	Nivel 5	90-100	Nivel 5	Organización con Desarrollo Superior de la Alineación Estratégica del Desempeño Organizacional
Organización con Desarrollo Adecuado de la Integración Estratégica del Sistema de Competencias de la Organización	Nivel 4	70-90	Nivel 4	Organización con Desarrollo Adecuado de la Alineación Estratégica del Desempeño Organizacional
Organización en Desarrollo de la Integración Estratégica del Sistema de Competencias de la Organización	Nivel 3	50-70	Nivel 3	Organización en Desarrollo de la Alineación Estratégica del Desempeño Organizacional
Organización con Incipiente Integración Estratégica del Sistema de Competencias de la Organización	Nivel 2	30-50	Nivel 2	Organización con Incipiente Alineación Estratégica del Desempeño Organizacional
Organización con Ausencia de Integración Estratégica del Sistema de Competencias de la Organización	Nivel 1	0-30	Nivel 1	Organización con Ausencia de Alineación Estratégica del Desempeño Organizacional

Figura 2.1 Expresión cualitativa y cuantitativa del Nivel de Alineación Estratégica del Desempeño Organizacional y Nivel de Integración Estratégica del Sistema de Competencias de la Organización.

Fuente: Soltura Laseria (2009c)

Anexo 2.9 Desarrollo del método Delphi para la identificación y validación de las necesidades determinadas en el procedimiento

Para la identificación definitiva y validación de los aspectos determinados en el procedimiento se realizará mediante las rondas del método Delphi (Cuesta Santos, 2001), y la participación de los miembros del grupo de trabajo.

Primera ronda

Para identificar estos aspectos se utilizará el método de la tormenta de ideas, sobre la base de la actividad grupal e individual de cada experto, en forma de rueda libre, podrá responder según lo analizado las interrogantes siguientes

- ¿Cuáles considera usted que deberán ser las dimensiones del servicio que distingan al Órgano y que por ende contribuyen al cumplimiento de la misión y la visión?
- ¿Cuáles considera usted que deberán ser los atributos asociados a las dimensiones del servicio que distingan al Órgano y que por ende contribuyen al cumplimiento de la misión y la visión?
- ¿Cuáles considera usted que deberán ser las competencias organizacionales que distingan al Órgano y deberán ser compartida por los cuadros que laboran en la misma y que por ende contribuyen al cumplimiento de la misión y la visión?

De esta manera se expresarán los aspectos que consideren que más se alineen a la unidad organizativa.

El facilitador irá escribiendo en una pizarra, se reduce el listado erradicando repeticiones y similitudes según las opiniones que se vayan emitiendo.

El proceso termina cuando se aprueben las formulaciones de los aspectos, consensuadas por la totalidad de los miembros participantes en la discusión, lo que permitirá configurar la tabla siguiente:

(Ejemplo: determinación de competencias organizacionales)

Tabla 1 Competencias Organizacionales (CO) expresada por los expertos (E)

Nr.	COMPETENCIAS (CO)

Segunda ronda: se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior (significada en la tabla 1) y se le pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son realmente las competencias organizacionales? Con las que no

esté de acuerdo márkelas con N.

Matriz de competencias organizacionales (CO) expresadas por los expertos (E)

Nr.	Competencias organizacionales	Experto
1		
2		N
3		

Una vez respondida la pregunta y recogida las respuestas de todos los expertos se determina el nivel de concordancia a través de la expresión que sigue:

$$Cc = \left(1 - \frac{Vn}{Vt}\right) \times 100\%$$

Donde:

Cc : Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje

Vn : Cantidad de expertos en contra del criterio predominante

Vt : Cantidad total de expertos

Procesándose los resultados y conformándose la **tabla 2**.

Tabla 2: Matriz de Competencias Organizacionales (CO) depuradas con nivel de concordancia.

COMPETENCIAS CO	EXPERTOS							Cc %
	<i>E</i> ₁	<i>E</i> ₂	<i>E</i> ₃	<i>E</i> ₄	<i>E</i> ₅	<i>E</i> ₆	<i>E</i> _n	

Si resulta $Cc \geq 75\%$ se considera aceptable la concordancia. Las CO que obtengan valores $Cc < 75\%$ se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. Obteniéndose como resultado el listado de competencias organizacionales de la organización.

Fuente: Adaptación de Rodrigo Mastrapa (2012)

Anexo 2.10 Desarrollo del método Delphi para la identificación y validación de las necesidades determinadas en el procedimiento

La determinación de aquellas características de importancia en la satisfacción de las necesidades de los clientes o usuarios de un servicio constituye la base para el diseño, mejora o rediseño del mismo. Así, éstos constituyen la base para la agregación de valor hacia los clientes, consumidores o usuarios de un servicio dado.

La identificación de estas características puede ser preferiblemente a partir de la voz del cliente o a través del criterio de expertos. En cualquiera de los casos, resulta importante para la organización basarse en aquellos en los que se logre una mayor homogeneidad de criterios. Sin embargo, por lo general el carácter finito de los recursos limita el desarrollo de todas las características valoradas en los clientes a la misma vez, es por ello que resulta de tamaña importancia identificar la jerarquía (ya sea por orden de importancia o peso específico) de los atributos que sean identificados.

Varias son las técnicas estadísticas que pudieran ser empleadas para el logro de los propósitos ya expuestos. Una de las más efectivas es la metodología Delphi, aunque en algunas situaciones no se pueda desarrollar más de una ronda con los mismos usuarios. Esta metodología se origina en el reconocimiento de que el juicio colectivo es superior al individual.

En su realización se le pide al usuario que evalúe el grado de importancia que éste tiene en su satisfacción final. Así, en la siguiente tabla son evaluados cada atributo independientemente en un rango del 1 al 10.

Instrumento para la obtención de la información

Atributos	Valoración de los usuarios									
	(1: nada importante; 10 muy Importante)									
Atributo A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atributo B	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atributo C	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atributo n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

El referido consenso es posible determinarlo por variados criterios, uno de los más usados es la obtención del coeficiente de concordancia W de Kendall; este toma valores comprendidos entre 0 y 1, de manera que mientras más cercano a uno (1) se encuentre, mayor será la concordancia entre los panelistas incluidos en el estudio. El cálculo del

coeficiente W se realiza sobre la base de sustituir las valoraciones de los panelistas por el número de orden que le corresponde de acuerdo con su valor numérico (ranking).

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2}[M^2(N^3 - N) - M] \sum T}$$

Donde:

$$S = \sum (R_j - X_r)^2$$

R_j: Suma de los ranking asignados a cada atributo por los M usuarios

N: cantidad de atributos

M: cantidad de usuarios

t: cantidad de datos con el mismo ranking

$$T = \sum \frac{(t^3 - t)}{12}$$

En algunos casos suele ocurrir que trabajar con un conjunto grande de atributos resulta engorroso y poco práctico, en estos casos puede ser considerado utilizar el Diagrama de Afinidad para reducir el conjunto de atributos, los cuales serán representados por dimensiones del servicio que agrupan atributos homogéneos por categoría de funcionalidad o finalidad. En estos casos pudiera trabajarse indistintamente con atributos o dimensiones.

Anexo 2.11 Matriz de Identificación del Stock de Recursos y Competencias Organizacionales

Stock de competencias organizacionales																	
Competencia organizacional 1												Recursos organizacionales necesarios asociados a los procesos del órgano	Recurso 1	Recurso 2	Recurso 3	Recurso n	
Competencia organizacional 2													○	○	○	•	
Competencia organizacional n													○	•	○	○	
Procesos																	
Atributos	Cat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Cat	1	2	3	n	
Dimensión 1																	
Atributo 1				X										○	•	○	
Atributo 2					X									○			○
Atributo n						X								•			
Dimensión 2																	
Atributo 1					X									○		○	•
Atributo 2				X											○		○
Atributo n					X									•			
Dimensión n																	
Atributo 1					X									•		•	○
Atributo 2						X								○			
Atributo n					X									○			

•	Relación fuerte
○	Alguna relación
	Ninguna relación

Fuente: Soltura Laseria (2009c)

Anexo 2.12 Matriz para evaluar la situación estratégica de la organización basada en el stock de competencias organizacionales

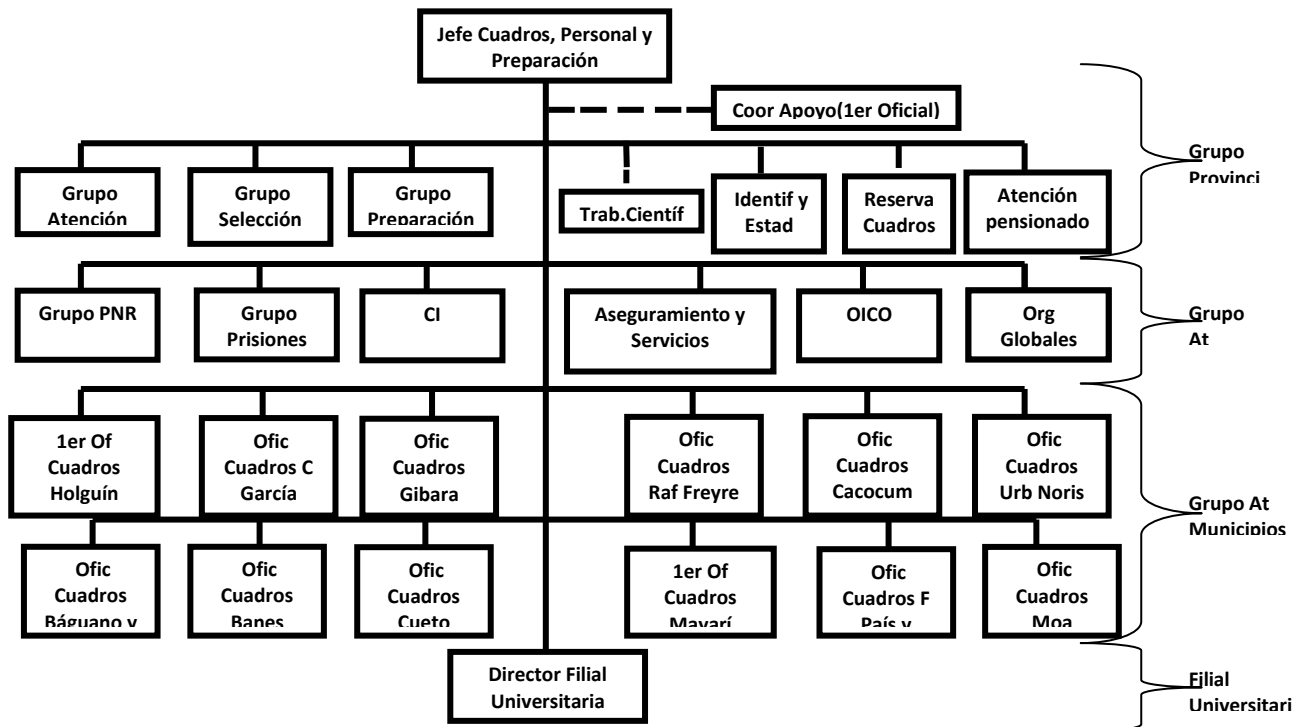
Competencias Actuales	Oportunidades				Amenazas			
	Oportunidad 1	Oportunidad 2	Oportunidad 3	Oportunidad n	Amenaza 1	Amenaza 2	Amenaza 3	Amenaza n
Competencia 1	3	3	2	3	1	2	2	1
Competencia 2	3	2	1	3	1	1	2	1
Competencia n	2	1	3	2	2	2	2	3

Anexo 2.13 Matriz de Identificación del Stock de Recursos y Competencias Organizacionales

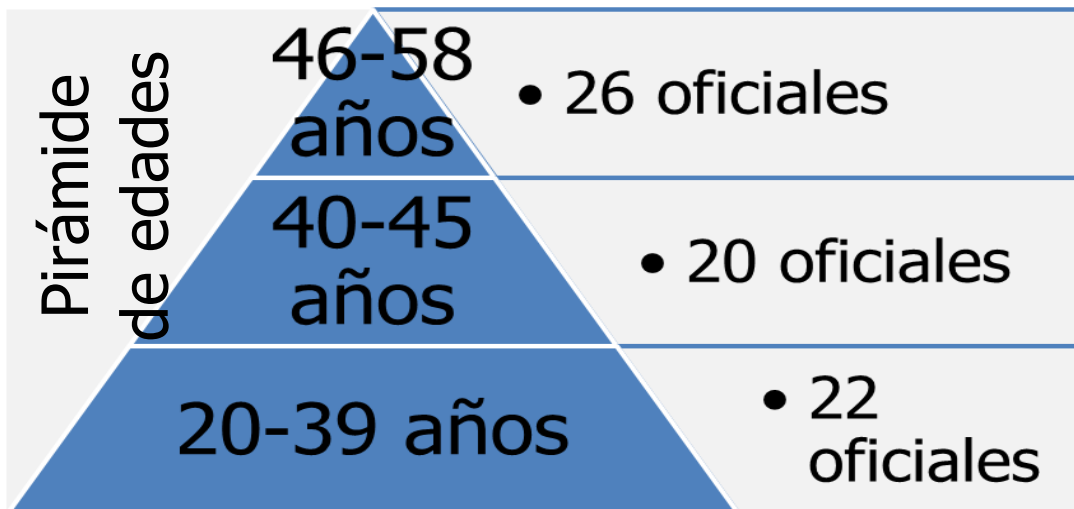
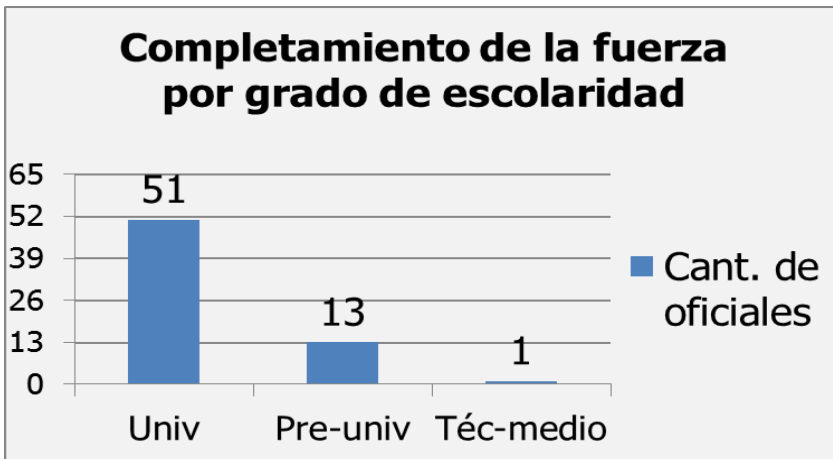
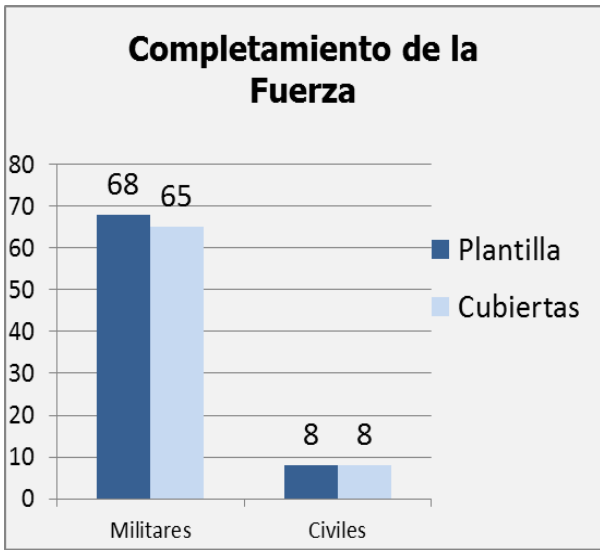
Stock de competencias organizacionales																
Competencia organizacional 1												Recursos organizacionales necesarios asociados a los procesos del órgano	○		○	•
Competencia organizacional 2														○		○
Competencia organizacional n														•		
Procesos												Recurso 1	Recurso 2	Recurso 3	Recurso n	
Atributos	Cat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Cat	1	2	3	n
Dimensión 1																
Atributo 1									X				○	•	○	
Atributo 2										X				○		○
Atributo n									X					•		
Dimensión 2																
Atributo 1											X		○		○	•
Atributo 2									X					○		○
Atributo n								X						•		
Dimensión n																
Atributo 1										X			•		•	○
Atributo 2									X				○			
Atributo n									X					○		

Fuente: Soltura Laseria (2009c)

Anexo 3.1 Organigrama del Órgano Provincial de Cuadros, Personal y preparación



Anexo 3.2 Caracterización de la fuerza



Anexo 3.3 Grupo de trabajo

N o.	Grado	Nombre	1er Apellido	2do Apellido	Cargo	Años Experiencia	Nivel Cultural
1	Tte-Cor	Willians	Cedeño	González	J' Org. Provincial	21	Lic. Derecho
2	Mayor	Malka	Soria	Almira	1er Ofic. Cuadro, prep y pers	23	Lic. Filosof. Marx. Len.
3	Mayor	Abel	Díaz	Díaz	1er Ofic. Cuadro, prep y pers	30	Lic. Derecho
4	Mayor	Guillermo	Lemes	Rodríguez	J' Grupo Atenc a la fuerza	35	Lic. Derecho
5	Mayor	Elsa	Benítez	Valdés	1er ofic desarr cient-tec	26	Lic. Biología
6	Mayor	Ibisalis	Lobaina	Matos	J' Grupo Prepar	22	Lic. Derecho
7	Cp	Tania	Menéndez	Fernández	Ofic cuadro Pres y prep.	15	Lic. Psicología
8	1er-Tte	Aliadne	Piferrer	Pérez	Ofic cuadro Pres y prep.	11	Lic. Psicología

Anexo 3.4 Programa para la formación en sistema de competencias del grupo de trabajo en el Órgano de Cuadro, Personal y Preparación en el MININT provincial Holguín

Tema General: Identificación y validación de sistema de competencias	Centro: Órgano de Cuadro, Personal y Preparación provincial en Holguín	Etapas: Todas	# de participantes: 8
Fecha: Marzo-2015	Coordina: Jefatura	Cantidad de horas: 96 (2 créditos)	
Fondo de tiempo asignado: 24 (frente alumnos)			

Objetivo general

Utilizar los conocimientos teóricos prácticos de gestión de competencias directivas, para contribuir a lograr la implementación de la GCD en la empresa con el uso de un procedimiento (PRIGCD).

Contenido

El concepto de competencias. Referencia legal y normativa en el país sobre la temática, Experiencias de las competencias en organizaciones nacionales e internacionales, presupuestos metodológicos, Tecnología para la identificación y validación de las competencias organizacionales, de procesos y del cargo/directivas. Dinámicas de grupo con los expertos y Método Delphi por rondas. Determinación de perfiles de competencias directivas adaptados a la organización. Elementos e interrelaciones del procedimiento. Resultados de la aplicación del procedimiento en la organización.

Sistema de conocimientos

Sistema de Gestión de Capital Humano. Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Gestión de competencias directivas. Métodos y técnicas para el estudio de la Gestión de competencias directivas. Procedimiento para la aplicación del procedimiento para la implementación de la GCD en el trabajo con los directivos en la empresa.

Medios de enseñanza

Pizarra, materiales impresos y en formato digital, bibliografía de consulta, herramientas informáticas, videos, multimedia.

Bibliografía básica

1. Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano (1997). República de Cuba.
2. Cuestas Santos. A (2001). Gestión de Competencias. Editorial Academia, La Habana, Cuba.

3. Decreto 281 (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.
4. Decretos Leyes No. 196 y 197 (actualizados) del Consejo de Estado (2007), referidos al trabajo con los cuadros de Estado y del Gobierno de Cuba.
5. Jiménez, Alfonso (1997). La gestión por Competencias: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma. En Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000. España.
6. Levy-Leboyer, Claude (1997). Gestión de las Competencias, Barcelona, España.
7. MTSS. Resolución No.21 (2007). Reglamento para la evaluación del desempeño en las entidades laborales, República de Cuba.
8. Normas Cubanas. NC 3000, 3001, 3002 : 2007 ONN Cuba
9. Sánchez Rodríguez, Alexander (2007). Tecnología para el desarrollo holístico de competencias laborales en entidades de interfases de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en ciencias Técnicas. Universidad de Holguín.
10. Soltura Laseria, Ariel (2009). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba.
11. Tello Cebrián, Lina de las Mercedes (2009). Diseño y aplicación de un procedimiento para la identificación de las competencias gerenciales de los directivos del centro de investigaciones y desarrollo del transporte (CETRA). Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Dirección. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba.

Sistema de evaluación

Todas las presentaciones del resultado de trabajo incluyendo la aprobación de las mismas le tributan a la evaluación y el autocontrol del desarrollo de la aplicación.

- ✓ Evaluaciones parciales (diarias, asistencias, ejercicios)
- ✓ Evaluación final. Taller de presentación de las competencias identificadas y validadas por el grupo de trabajo a nivel organizacional, de procesos y cargos directivos.

Sistema de valores

Para la formación de valores desde lo instructivo se tendrán en cuenta los valores declarados en la Estrategia Educativa cubana y orientaciones metodológicas del ESMIL, dignidad revolucionaria y amor a la patria, honestidad, honradez, sentido del trabajo,

responsabilidad, solidaridad, incondicionalidad, sentido de pertenencia, crítico y autocrítico, creatividad, objetividad, protagonismo.

Compilación de herramientas usadas en la preparación del personal

Herramientas	Título	Autor	Breve descripción	Uso
Videos	Diseño organizacional: La empresa como sistema	Grupo P.E, Tristán y Pérez	Definiciones de la empresa como sistema. Enfoques	Especialidad en Gestión Empresarial
	El enfoque de procesos: Reto al desarrollo organizacional	CUJAE, Acevedo	Enfoque de procesos y los sistemas que lo integran	Especialidad en Gestión Empresarial
	GRH. Su evolución	CUJAE, Calzadilla y López, García	Introducción a la GRH	Curso de GCH
	Cuesta. Sistema GICH	GECYT	Conferencia general sobre GICH	Curso de GCH

Fuente: Adaptada de Rodrigo Mastrapa (2012)

Anexo 3.5 Normas de conductas establecidas para los valores compartidos del Órgano de Cuadros, Personal y Preparación en el MININT provincial Holguín

1. Fidelidad a la patria y a nuestros dirigentes

Normas de conducta:

- Ser fieles a la Patria, la Revolución y al Socialismo
- Contribuir a preservar la identidad nacional y la unidad del pueblo alrededor del pensamiento revolucionario cubano, la obra del Comandante en Jefe, del Partido y la interpretación y aplicación con rigurosidad de la política del Partido Comunista de Cuba
- Cohesionar nuestras fuerzas para defender los valores y principios de la Revolución, defender enérgicamente las conquistas alcanzadas y lograr la capacidad de resistir tensiones y adversidades sin debilidades ideológicas
- Caracterizarse por ser antimperialistas
- Ser fieles exponentes de los valores de nuestra patria y de la institución, trabajando para generalizarlos en el pueblo participando con optimismo, conciencia y entusiasmo en todas las tareas convocadas por el Mando y la Revolución
- Respetar y dar continuidad a los principios y enseñanzas de nuestros máximos dirigentes, educándonos en sus virtudes y ejemplo personal.

2. Confiabilidad

Normas de conducta:

- Administrar los recursos económicos en cualquiera de sus niveles, de acuerdo con la política económica trazada por el Partido actuando con racionalidad política en el cumplimiento de sus funciones
- Combatir la enajenación de la propiedad social en beneficio de la propiedad individual.
- Enfrentar las manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades, fraude y los hechos de corrupción ejercitando la compartimentación, la discreción, el análisis reflexivo y medido en nuestros sistemas de trabajo
- Mantener un comportamiento social ético, caracterizado por la discreción, desterrando toda manifestación de doble moral, simulación, mentira y fraude y asegurando siempre que se brinde una información objetiva y veraz
- Contribuir con su criterio a la selección de personas acreedoras de reconocimiento moral y material siendo intransigentes ante lo mal hecho y mostrando espíritu autocrítico para reconocer los errores propios y analizar los problemas

- Defender con firmeza sus criterios.

3. Laboriosidad

Normas de conducta:

- Consagración al trabajo y amor a la profesión y su jerarquización en proyectos y estilos de vida
- Respetar el trabajo de los demás y manifestar una entrega total a las tareas que se cumplen, dispuestos a realizar las misiones más complejas para ser eficientes en el cumplimiento de las mismas, siendo rigurosos y exigentes, a través del control sistemático.
- Cumplir y respetar las leyes y normas de la legalidad socialista, cuidar la propiedad social y el uso de los recursos, observar la educación formal y cívica.
- Ser optimista, reflejado en la búsqueda de soluciones, creatividad, entusiasmo, persistencia, perseverancia y liderazgo estando comprometido y consagrado a las tareas asignadas
- Lograr la integración y la unidad de acción de la organización para la solución de los problemas estimulando el colegio de las decisiones y el trabajo el equipo
- Proyectarnos hacia el entorno como parte de éste, haciendo que su unidad se convierta en el lugar más necesitado y querido por la comunidad para asumir el trabajo como una necesidad vital.

Anexo 3.6 Matriz DAFO resultante del análisis del entorno del órgano

DAFO		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		1	2	3	4	1	2	3	4
FORTALEZA S	1	1	1	0	1	2	3	0	2
	2	2	1	1	3	3	1	1	2
	3	1	3	1	3	3	2	2	2
	4	0	0	0	2	0	1	1	2
	5	2	1	0	1	0	0	2	0
	6	2	1	0	1	0	0	3	2
	7	1	2	0	2	0	0	2	2
DEBILIDADE S	1	1	2	0	0	2	1	0	0
	2	2	1	0	2	0	0	2	1
	3	0	0	1	1	0	0	2	1
	4	1	0	0	1	0	0	2	1
	5	0	0	0	0	0	0	3	1
	6	1	1	2	0	1	2	2	0
	7	0	2	1	2	0	0	0	1

Anexo 3.8

Relación de los cargos por procesos en el Órgano Provincial de Cuadro, Personal y Preparación			
Grado	Cargo	Cuadros	Especialidad
Proceso Dirección			
Tte-Cor	J' Órg Prov	Willians Cedeño González	Lic.Derecho
Proceso Coordinación y apoyo			
Tte	1erOficCPP	Denis Diaz Maldonado	Lic.Derecho
Proceso Selección y captación			
Tte-Cor	J' Grupo	Rolando Hidalgo Torres	Lic.Derecho
Tte	Ofic selec	Liuba Álvarez García	Lic.Psicología
1er-Tte	Ofic selec	Diana Pérez Pérez	Lic.Psicología
Tte	Ofic selec	Sandra Varona Hernández	Lic.Psicología
Tte	Ofic selec	Yunaisy estrada Silva	Lic.Psicología
1er-Tte	Ofic CPP	Aliadne Piferrer Pérez	Lic.Psicología
1er-Tte	Ofic selec	Kidania Cosme Batista	Lic.Psicología
Tte	Ofic selec	Osvaldo Marrero Patterson	Lic.Psicología
Tte	Ofic selec	Magalis Fernández De Lao	Lic.Psicología
Proceso Formación, preparación y superación			
Mayor	1er Ofic Desarr Cient-TEC	Elsa Benítez Valdés	Lic.Biología
Mayor	J' Grupo	Ibimalis Lobaina Matos	Lic.Derecho
Mayor	Ofic CPP	Juan Lerma Gómez	Lic.Derecho
1er-SOf	Ofic CPP	Zenia Castillo Espinoza	Lic.Psicología
1er-Tte	1erOficCPP	Modesta Peña Ricardo	Lic.Educación
1er-Tte	Ofic CPP	Odalis Martínez Díaz	Lic.Derecho
Proceso Trabajo con la fuerza			
Mayor	1erOficCPP	Abel Díaz Díaz	Lic.Derecho
Cp	Ofic CPP	Jorge Almaguer Soza	Pre univ
Cp	1erOficCPP	Elisa Álvarez López	Lic. Socio-Cult
Mayor	Ofic CPP	Leydis Velázquez Ávila	Lic.Derecho
Cp	Ofic CPP	Lisset García Argota	Pre univ
Mayor	J' Grupo	Guillermo Lemes Rodríguez	Lic.Derecho
Tte	Ofic CPP	José Carmenate Aguilar	Ing. Ind
1er-Tte	Ofic CPP	Wilson Paz González	Otra Esp Pedag
Proceso Trabajo con la reserva			
Mayor	1erOficCPP	Malka Soria Almira	Lic. Marx-Len
Cp	Ofic CPP	Tania Ramona Menéndez	Lic.Psicología
Proceso Identificación y estadística			
Tte	Ofic CPP	Alexis Ávila Vázquez	Ing. Ind

Anexo 3.9 Evaluación de atributos.

Comprobación del coeficiente de concordancia de Kendall

Test Statistics

N	8
Kendall's W ^a	,846
Chi-Square	74,458
df	11
Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of
Concordance

Anexo 3.11 Matriz para el Diagnóstico estratégico basado en el stock de Competencias Organizacionales.

Competencias Actuales	Oportunidades					Amenazas				
	de desarrollo que le brinda a la institución el ingreso de fuerza de trabajo calificada y otras con elevado nivel cultural	Favorables relaciones de trabajo con organismos e instituciones del entorno, fundamentalmente docentes y gubernamentales	Elevado reconocimiento social al MININT y las fuerzas	El MININT y el órgano potencia y estimula la preparación, superación y capacitación de las fuerzas	Inclinación de la preferencia de empleo en desventaja para la institución que limita la captación de fuerzas y la permanencia en servicio militar activo	Tensa situación operativa crecientemente complicada en lo económico, político - ideológico y en lo social, hacen que recaigan trabajos de aseguramientos operativos y otras afectaciones a los oficiales del órgano	Limitaciones económicas para el abastecimiento de medios y materiales necesarios para la vida y el trabajo, son dificultades institucionales objetivas para materializar la atención al hombre	Las posibilidades de acceso a medios tecnológicos, aumentan la peligrosidad de los propósitos subversivos hacia las fuerzas		
Capacidad para gestionar el completamiento cuantitativo y cualitativo de las fuerzas y su empleo.	3	3	2	3	1	2	2	1		
Orientación a la preparación especializada y actualizada de la base reglamentaria de la actividad del órgano para el cumplimiento de los procesos de trabajo	3	2	1	3	1	1	2	1		
Capacidad de consagración, sentido de pertenencia con la Institución y fidelidad de los integrantes del órgano a los principios de la Revolución y sus principales líderes	2	1	3	2	2	2	2	3		

Anexo 3.13 Competencias de los procesos en el Órgano Provincial de Cuadros, Personal y Preparación

Proceso estratégico: Dirección

- Capacidad para la planeación, organización y control
- Liderazgo
- Visión integradora y futura
- Orientación hacia una cultura organizacional fomentada en valores
- Capacidad para la solución de problemas
- Capacidad para gestionar, analizar e integrar información

Proceso estratégico: Coordinación y apoyo

- Dominio integrador de las normativas de trabajo
- Capacidad para la planeación, organización y control
- Capacidad para gestionar, analizar e integrar información
- Orientación a la comunicación efectiva derivadas de la toma de decisiones
- Capacidad de coordinación entre los diferentes niveles de la estructura
- Capacidad de asesoramiento y apoyo a las actividades directivas

Proceso operativo: Formación, preparación y superación

- Capacidad para identificar las demandas y contenidos de preparación en función de las misiones.
- Capacidad para diagnosticar necesidades individuales de capacitación de las fuerzas para su desarrollo continuo
- Orientación a la preparación político - ideológica y la formación de valores compartidos
- Capacidad para asesoramiento metodológico y control del sistema de formación y preparación a las disciplinas y fuerzas requeridas
- Orientación a la organización de la educación posgraduada y categorización profesional y docente
- Capacidad de gestión y coordinación de colaboración e intercambio profesional

Proceso operativo: Trabajo con las Fuerzas

- Capacidad para orientar y controlar las políticas de completamiento perspectivo, ubicación y evaluación a las fuerzas
- Capacidad para gestionar un sistema de atención y estimulación de las fuerzas por categorías

- Capacidad para organizar, tramitar y controlar la aprobación de las propuestas a las Comisiones de Cuadros y el cumplimiento de las facultades en la toma de decisiones
- Orientación al cumplimiento de la política estatal para la seguridad y salud del trabajo
- Capacidad para gestionar, analizar e integrar información.

Proceso operativo: Trabajo con la Reserva

- Capacidad para identificar y seleccionar fuerzas con competencias perspectivas para la dirección y el mando
- Orientación a la renovación continua y combinación de la cadena de mando con visión actual y futura
- Capacidad para diagnosticar necesidades individuales de capacitación
- Capacidad para diseñar planes de preparación y proyección del tránsito por el servicio
- Capacidad para la evaluación de la evolución y desarrollo de los cuadros, sus reservas y los jóvenes con potencialidades
- Coordinación y control

Proceso apoyo: Identificación y estadística

- Orientación a la gestión, análisis y seguridad de la información
- Orientación a la disciplina y calidad en el cumplimiento de los plazos de entrega de la información.
- Capacidad para la actualización y explotación de los sistemas automatizados
- Capacidad para la conciliación de la información que se tramita
- Capacidad de gestión de la identificación y disponibilidad de cargos y fuerzas en tiempo de paz y de guerra

Anexo 3.14 Perfil de competencias del cargo

Denominación del cargo: Jefe de grupo	
Proceso al que pertenece	Supervisor
Captación y Selección	Jefe del Órgano de Cuadros, Personal y Preparación
<p>Misión: Garantiza que los procesos de selección de nuevos ingresos y de otras fuerzas en preparación, cumplan las normas y procedimientos establecidos, para asegurar el orden interior y la seguridad del Estado y de sus principales líderes, mediante la aplicación de técnicas especializadas y el uso de recursos, tramitando su aprobación.</p>	
<p>Deberes Funcionales:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Integrar el plan de necesidades de nuevos ingresos a incorporar al Organismo, por fuentes de ingreso y perfiles, previo análisis con las especialidades y aprobación en la Comisión de Cuadros Provincial.2. Preparar los cronogramas de visita a los escenarios donde se desarrolla la captación así como realizar las coordinaciones con todos los factores internos y externos que deben garantizar la presencia de los candidatos y otras acciones de aseguramiento.3. Organizar y desarrollar la preparación de los oficiales que resulten seleccionados para integrar las comisiones de captación de los diferentes procesos de trabajo. Concebir los discursos de captación según las características de las canteras.4. Organizar el desarrollo del proceso selectivo de candidatos en los diferentes ámbitos y períodos de tiempos en que se acometen.5. Organizar, ejecutar y controlar, de conjunto con especialistas de los órganos y la Sección Política, las acciones de Orientación Profesional con los estudiantes de las Aulas Vocacionales y otras canteras identificadas.6. Participar, de conjunto con el organismo político, en la implementación de acciones de divulgación y en el control de su efectividad.7. Mantener vínculos de trabajo sistemático con Servicios Médicos, CII, centros docentes y Aseguramientos y Servicios, garantizando que la documentación establecida esté completa y avalada oficialmente.8. Mantener las coordinaciones con los Organismos proveedores de canteras para el desarrollo de acciones de captación y selección.9. Asegurar el funcionamiento del Consejo de Selección.10. Garantizar la preparación de la Comisión de Ingreso Provincial, el control y cumplimiento de los acuerdos, elaboración del plan temático y su debida documentación. Presentar la propuesta de aprobación o no de los casos que se analizan en la Comisión.11. Garantizar la correcta elaboración de los expedientes de selección de los candidatos, la entrega pedagógica a los Centros de Enseñanzas y despacho con los mandos.12. Asegurar la realización de la evaluación Psicológica de los efectivos propuestos para cursos y misión en el exterior.13. Asegurar la correcta implementación del sistema automatizado de selección.14. Comprobar, mediante técnicas muestréales la calidad de las evaluaciones psicológicas y eventualmente realizarlas.15. Asumir el desarrollo de la selección prolongada de los alumnos de AOP, Educador Penal, Cadetes y en aulas vocacionales.	

16. Coordinar los procesos de captación para los órganos verticales y empresas. Auxiliarlos en los procesos de selección.

17. Sistematizar intercambios con las Direcciones provinciales y municipales de Educación, Educación Superior y de Trabajo, Comités Militares y otras entidades del territorio.

18. Coordinar con los centros de estudio, transportaciones, logística y los oficiales de Cuadros y Personal de las líneas para la citación y traslado de los candidatos aprobados.

19. Evaluar sistemáticamente el cumplimiento de los procesos de captación y selección, en particular de los indicadores de calidad establecidos.

Competencias del cargo	Dimensiones	Evaluación de las competencias
Capacidad para planificar objetivos, actividades y recursos en correspondencia con la misión de la unidad organizativa	Cumplimiento de los objetivos y criterios de medidas de los planes de captación y selección previstos, de nuevos ingresos	4.67
	Organización y planificación del trabajo, cumplimiento de los deberes funcionales y las atribuciones inherentes	
Capacidad de dominio, organización e integración de los procesos, orientando el trabajo individual y colectivo	Búsqueda de formas de organización del trabajo que favorezcan el dominio e integración de los procesos entre los miembros de la unidad organizativa	4.67
	Análisis estratégico e integral de los procesos de trabajo, orientado a los resultados esperados en la unidad	
Capacidad para la toma de decisiones oportunas ante situaciones inesperadas y no repetitivas garantizando soluciones que aseguren el cumplimiento de las misiones	Grado de decisión para enfrentar la responsabilidad y los riesgos de cualquier tipo	4.67
	Análisis de las ventajas y desventajas de las alternativas de solución	
	Anticipación a posibles obstáculos y proyecta soluciones adecuadas	
Orientación a la efectividad de la captación y selección de personal en canteras que cumplan los requisitos para el completamiento de la plantilla institucional	Decisiones para enfrentar la responsabilidad ante situaciones inesperadas, que aseguren soluciones adecuadas	4.33
	Análisis de ventajas y desventajas de las alternativas y proyectando pertinentemente el cumplimiento de la tarea	
Habilidad para la comunicación en todos los campos, creando ambientes de cooperación	Utiliza las diversas formas de comunicación para establecer clima de confianza y colaboración en las relaciones interpersonales con todos los factores	4.33
	Divulgación y logro de cambios motivacionales y de orientación profesional en los candidatos a ingresar	
	Orientación del trabajo hacia conductas favorables de disposición y cooperación en organismos del entorno y fuentes internas, que intervienen en el proceso de captación y selección	
Habilidad para contribuir a la superación y desarrollo sistemáticos de especialistas preparados y	Perfeccionamiento de la preparación y la superación, dado los resultados que obtienen los subordinados en la aplicación práctica de los conocimientos	4.67

profesionales encargados de la selección de personal	Profesionalidad de los especialistas encargados de la selección de personal, reflejado en la calidad del cumplimiento de la misión	
	Desarrollo de los subordinados, puesto de manifiesto en los resultados de sus evaluaciones	
Capacidad para desplegar, delegar y controlar actividades con creatividad, simultaneidad y alta flexibilidad al cambio, para integrar todos los entes involucrados en el proceso de captación y selección	Desarrollo, delegación y control de tareas, generando soluciones satisfactorias al cumplimiento de los planes	4.33
	Aprovecha oportunidades que ofrece el entorno, con soluciones creativas a los problemas que se presenten	
	Atiende tareas simultáneamente, integrando los entes involucrados en el proceso de captación y selección	
Orientación al cambio hacia una cultura organizacional fomentada en valores	Fomento en los subordinados los valores que se promueven en la misión del órgano, medidas a través de las normas de conducta	5
	Ejemplo y compromiso personal con la misión, a la formación de valores que afirman la cultura organizacional	

Requisitos o exigencias del cargo

Nivel de escolaridad

Nivel Superior

Experiencia Profesional mínima

Tener 5 años de experiencia en la actividad

Conocimientos específicos

	1	2	3
Base reglamentaria de los procesos y cargos asociados a la captación y selección			●
Gestión de capital humanos		●	
Selección de personal			●
Computación		●	

1. Bueno

2. Considerable

3. Amplio

Responsabilidades

Sobre el trabajo

a) Cumplir con los deberes inherentes al cargo de acuerdo a los deberes funcionales

b) Mantener una actitud correcta ante situaciones inesperadas

c) Conocer las normativas por incumplimiento en ejercicio de sus funciones.

d) Facilitar las relaciones que se establecen entre los procesos en que participa y de ellos con fuentes externas e internas que favorezcan el cumplimiento de su misión

Sobre los equipos y medios

Uso, resguardo, preservación y mantenimiento de los equipos necesarios para el cumplimiento de sus funciones y los que les sean asignados

Sobre otras personas

Tiene que controlar y asesorar el trabajo que realizan los psicólogos que realizan la selección y velar por su constante preparación y superación

Condiciones de trabajo

Esfuerzo físico

No procede

Normal

Medio

Alto

El trabajo se caracteriza por un alto dinamismo.
Esfuerzo mental
<input type="checkbox"/> No procede <input type="checkbox"/> Normal <input checked="" type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto
El esfuerzo mental es el que se genera a partir de la necesidad de proyectar ideas, estrategias, identificar, analizar y resolver problemas, asimilar y reproducir regularmente nuevos conocimientos, tomar decisiones a su nivel entre otras actividades
Condiciones horarias
Horario de trabajo irregular
Medios que necesita para su trabajo
Computadora, medio de transporte, Impresora, Material de oficina, conexión telefónicas y de acceso a redes
Cultura organizacional
Expectativas del comportamiento
Su comportamiento debe estar acorde con todas las normas de disciplina, y con el Código de los miembros del Ministerio del Interior. Tiene que ser consecuente con la Política de la selección utilizada por el MININT.
Clima organizacional
Los valores a tener presente son: laboriosidad, confiabilidad y la fidelidad a la Patria y a los principios éticos de la Revolución
Realizado por: Fecha: 15/04/2015 Firma: _____
Revisado por: Fecha: Firma: _____
Aprobado por: Fecha: Firma: _____

Anexo 3.15 Indicadores para las competencias individuales o del cargo

Competencias del cargo	Pauta de comportamiento o Indicadores de desempeño	Estado deseado					Promedio
		1	2	3	4	5	
Jefe de Grupo Captación y Selección							
Capacidad para planificar objetivos, actividades y recursos en correspondencia con la misión de la unidad organizativa	Establecimiento de objetivos en correspondencia con la situación					X	4.67
	Derivar plan de actividades en correspondencia con los objetivos planificados					X	
	Designar los recursos en correspondencia con las actividades que le permita cumplir los objetivos				X		
Capacidad de dominio, organización e integración de los procesos, orientando el trabajo individual y colectivo	Conocimiento integral de los procesos de la unidad organizativa				X		4.67
	Dominio de las interrelaciones interiores en el proceso y entre procesos de la unidad					X	
	Establecimiento de mecanismos que orienten las acciones individuales y colectivas hacia los objetivos y misión					X	
Capacidad para la toma de decisiones oportunas ante situaciones inesperadas y no repetitivas garantizando soluciones que aseguren el cumplimiento de las misiones	Analiza escenarios y anticipa posibles obstáculos ante situaciones inesperadas					X	4.67
	Genera diferentes alternativas para la toma de decisiones				X		
	Toma decisiones y le da seguimiento hasta el logro de los objetivos					X	
Orientación a la efectividad de la captación y selección de personal en canteras que cumplan los requisitos para el completamiento de la plantilla institucional	Dominio de los requisitos, exigencias y condiciones de los cargos de la plantilla				X		4.33
	Evaluación integral de los rasgos y perfiles de los candidatos				X		
	Comportamiento positivos de los indicadores de captación y selección de personal					X	
Habilidad para la comunicación en todos los campos, creando ambientes de cooperación	Utiliza las diversas formas de comunicación para establecer clima de confianza y colaboración en las relaciones interpersonales con todos los factores				X		4.33
	Orienta las fuerzas para la divulgación y el logro de cambios motivacionales y de orientación profesional en los candidatos a ingresar				X		
	Orienta el trabajo hacia conductas favorables de disposición y cooperación en organismos del entorno y fuentes internas, que intervienen en el proceso de captación y selección					X	

Anexo 3.16 Indicadores para las competencias del proceso de Captación y Selección

Competencias del proceso	Pauta de comportamiento o Indicadores de desempeño	Evaluación
Proceso estratégico: Captación y Selección		
Capacidad para planificar tácticas que tributen al cumplimiento de las políticas de selección y completamiento	Existencia de objetivos y criterios de medidas del proceso	
	Alineamiento de los objetivos y metas del proceso con los objetivos de las políticas de selección y completamiento	
Capacidad para identificar canteras idóneas y divulgación para la captación	% de satisfacción de los empleadores internos	
	% de bajas durante el período de prueba	
	Presencia de canales formales para divulgar la captación	
Orientación a la comunicación efectiva para la actividad de FVOP y la captación de candidatos	Existencia de programas y acciones para la actividad FVOP	
	Cumplimiento de la tasa de selección	
Orientación a la preparación sistemática de los especialistas encargados de la selección de personal	Promedio de acciones de preparación de los especialistas en selección en el proceso	
	Cumplimiento del plan de preparación anual de las acciones del proceso	
	Promedio de acciones de preparación directamente relacionadas con la selección de personal	
Capacidad de coordinación con organismos formadores y gestores de personal y fuentes internas	Existencia de convenios de trabajo con organismos formadores externos (Centros de E.S, institutos y otros)	
	Existencia de estudios de necesidades y perspectivas de personal en las áreas	
	Inventario de rasgos y perfiles de personalidad en las áreas para la selección y completamiento	
Capacidad para gestionar, analizar e integrar información	Promedios de días para la realización de la selección	
	Procedimientos, herramientas e instrumentos para la selección del personal	

Anexo 3.17 Indicadores para las competencias organizacionales

Competencias organizacionales	Pauta de comportamiento o Indicadores de desempeño	Evaluación
Órgano provincial Cuadros, Personal y Preparación		
Orientación al completamiento cuantitativo y cualitativo de las fuerzas y su empleo óptimo en la organización	% de completamiento de las fuerzas en el MININT y por órganos	
	% de completamiento de los cargos con personal con la preparación requerida	
Preparación especializada y actualización constante y oportuna de la base reglamentaria de la actividad, para el cumplimiento con visión integrada de las misiones del órgano.	% de cumplimiento de la preparación especializada a las fuerzas	
	% de participación de los miembros en los cursos	
	% de retención durante la realización de los cursos de los cursos	
	% de cumplimiento de la Preparación Política	
Orientación a la creación de una cultura organizacional centrada en los valores compartidos que promueve la misión del órgano.	Dominio de los valores compartidos y la conceptualización por todos miembros la organización	
	Elevado cumplimiento de las conductas que mide y evalúan el cumplimiento de los valores	
	Orientación de los valores al desempeño estratégico organizacional	