

**Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial**

**DISEÑO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS
PARA LA PLANTILLA DE CARGOS DE EMCOMED
HOLGUÍN**

**Tesis presentada en opción al título de
Ingeniero Industrial**

Autor: Alberto Garcés Silot

Tutora: MsC. Ana Nápoles Villa

Holguín, 2015

Pensamiento

El hombre debe transformarse al mismo tiempo que la producción progresa; no realizaríamos una tarea adecuada si fuéramos tan sólo productores de artículos, de materias primas y no fuéramos al mismo tiempo productores de hombres.

Ernesto "Che" Guevara

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado con todo el amor y cariño del mundo a la persona que incondicionalmente y bajo cualquier circunstancia me ha apoyado e impulsado a superarme y tratar de ser cada día mejor, a mi mamá. Muchas gracias por estar siempre ahí para mí.

Agradecimientos

Quiero agradecer en primer lugar a mis padres por el amor y atención que siempre me han propiciado.

A mi compañera de vida Lisbet, sin la cual seguramente no habría podido llegar tan lejos.

A mi tutora y ahora amiga Ana Nápoles Villa por el tiempo y la atención brindada.

A toda mi familia por la constante preocupación que mantienen hacia mí.

A mis amigos, fieles compañeros de aventuras en todos los momentos.

A mis compañeros de aula, por compartir conmigo este importante momento de la vida.

A los trabajadores de EMCOMED, por la ayuda ofrecida en cada momento.

A todas aquellas personas que de una manera u otra influyeron en el logro de la persona que hoy puedo ser.

Muchas gracias a todos

RESUMEN

Esta investigación en opción al título de Ingeniero Industrial, tiene como objetivo diseñar los perfiles de competencias de la plantilla de cargos de Empresa Mayorista Comercializadora de Medicamentos (EMCOMED) de Holguín, para sentar las bases del proceso de implantación de un sistema de gestión por competencias en la organización, retomando el análisis funcional propuesto por Martínez Muñiz (2014), para las competencias técnicas profesionales y las unidades y elementos de competencias relacionadas con el enfoque conductista. Además se confeccionan los diferentes niveles de las competencias, en el orden del comportamiento, identificadas en los perfiles de los cargos de la plantilla de EMCOMED Holguín, a partir de los elementos presentados por Salazar Vallejo (2013).

El proceso de identificación, de las competencias laborales y el diseño de los diferentes niveles de los elementos de competencias conductuales, desarrollado a través del método de expertos en la entidad, constituyen referentes amplios, generales e integrales, que por sus características pueden ser implementados en todas las unidades empresariales básicas de la empresa nacional, donde el proceso de validación de las competencias, por un segundo grupo demostró la solidez y la efectividad del diseño realizado.

Los principales resultados de la investigación se reflejan tanto en la construcción de las matrices de competencias, a partir del vínculo del enfoque funcional y conductual, de los 49 perfiles de cargos diseñados, así como en el diseño de los niveles de 53 elementos de competencias en el orden del comportamiento que facilitarán la gestión integrada del capital humano en EMCOMED Holguín.

SUMMARY

This research option for the title of Industrial Engineering, aims to design competency profiles of the positions that make up the template EMCOMED charges Holguín, through the application of the proposed methodologies to identify labor skills of the worker, retaking the functional analysis proposed by Martínez Muñiz (2014), for professional expertise and competence units and elements related to the behavioral approach. Besides the different levels of skills, in order behavioral profiles identified in the charges EMCOMED template Holguin, from the elements presented by Salazar Vallejo (2013).

The identification process of labor skills and design of the different levels of the elements of behavioral skills developed through expert method in the state, are related, broad, general and comprehensive, which by its nature can be implemented in all core business units of the national company, where the process of validating skills, by a second group demonstrated the strength and effectiveness of the design done.

The main research results are reflected in building skills matrices therefore link from functional and behavioral approach, the 49 job profiles designed, and the design of the 53 skills levels in the order of behavior that will facilitate the integrated management of Human Capital EMCOMED Holguín through competition.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL	6
1.1 La gestión por competencias en las organizaciones	6
1.2 Competencias laborales. Términos y definiciones	8
1.3 Estudios de las diferentes corrientes y clasificaciones de las competencias	10
1.3.1 Clasificación de las competencias	16
1.4 Perfil de competencias	18
1.4.1 Identificación de competencias	20
1.5 Necesidad del enfoque por competencia en las organizaciones cubanas	23
1.6 La gestión por competencias en EMCOMED Holguín	25
CAPÍTULO II: DISEÑO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS DE LOS CARGOS DE LA PLANTILLA DE EMCOMED HOLGUÍN	28
2.1 Identificación de las unidades y elementos de competencias que conforman el perfil de competencias de la plantilla de EMCOMED Holguín	28
2.2 Validación de los perfiles de competencia	43
2.3 Diseño de los niveles de competencias en el orden del comportamiento	47
VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL	50
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA.....	53
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad requieren notoriamente operar una dinámica a partir del desarrollo de la ciencia, la tecnología y la sociedad, por los constantes cambios que estas producen y deben ser moldeados óptimamente por las mismas, para alcanzar y mantener su competitividad, y así poder sobrevivir en el mercado de hoy, por lo que se impone la eficacia en los resultados, la eficiencia y la efectividad en el logro de los objetivos, que se derivan de estos cambios; de ahí que se requiere manejar los recursos humanos como el factor de excelencia que es, partiendo de aplicar nuevos caminos, enfoques, alternativas, de forma tal que se gestionen nuevas capacidades, conocimientos y mejores actitudes y aptitudes de los trabajadores, para concretar así mejores resultados.

Siendo la gestión por competencias una de estas alternativas, pues la misma permite un desarrollo multilateral de la organización por la sinergia que se obtiene con la aplicación en los recursos humanos, como principal factor estratégico de una organización, expresado en la eficiencia y el nivel de satisfacción laboral de sus miembros.

La gestión por competencias, toma auge en la práctica empresarial a partir de la década de 1990 con los estudios y valoraciones de Leonard Mertens en 1996, Levy-Leboyer en 1997; Martínez-Abelda y Castillo, 1998; Herranz y de la Vega, 1999; este enfoque ha sido y continua abordándose por múltiples autores, e investigadores a partir de la gran significación que presenta la competencia laboral como elemento que constituye una alternativa para mejorar el rendimiento de los trabajadores y de la organización.

Existen varios enfoques en los cuales se ha presentado esta temática para su estudio y aplicación entre los que se encuentran: el enfoque funcionalista que describe el puesto o la función y se compone por elementos de competencias que indican los niveles mínimos requeridos por el trabajador para el desempeño en su puesto de trabajo; el enfoque cognitivista que se relaciona con las metas, expresando la capacidad del trabajador para imaginar resultados y sus consecuencias futuras; el enfoque constructivista recoge la construcción de competencias a partir del análisis y proceso de solución de problemas que se presentan, considerando la competencia como una

mezcla de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica; el conductista comprende el papel de las características del individuo en el desempeño de su labor en el puesto de trabajo; el enfoque integrado comprende los modelos funcionalista y conductista donde se articulan las competencias básicas, las genéricas y las competencias específicas.

Es evidente que esta diversidad de enfoques le imprimen un determinado grado de complejidad al proceso de implantación del enfoque de gestión por competencias, por lo que las organizaciones, luego de estudiar el marco teórico que recoge la literatura nacional e internacional sobre los diferentes enfoques, sus principales investigadores y las metodologías propuestas, deben decidir cuál es el enfoque, la clasificación y la metodología para su identificación más factible, teniendo en cuenta sus necesidades, intereses, características internas para el diseño de las competencias teniendo en cuenta sus elementos estratégicos como: objetivos, objeto social, misión, visión, valores compartidos y deseados; así como evaluar el marco legal y las características generales de las personas que conforman el colectivo laboral de la organización, para llegar así a conformar el perfil adecuado a las tareas y funciones a desarrollar por el trabajador en el cargo; donde se tenga en cuenta las características esenciales, conocimientos y experiencias adquiridas por los expertos que logran un mejor aprovechamiento por sus cualidades, actitudes y destrezas mostrada en su experiencia laboral en el cumplimiento de una determinada actividad, asociada a un buen desempeño para manejar a partir de este a los recursos humanos de la organización.

La realidad económica actual en Cuba, demanda de la aplicación del enfoque de gestión por competencias como respuesta a la necesidad inmediata de elevar la productividad y la eficiencia de las empresas y con ello, que se logre potenciar el papel de los recursos humanos, elevando su rigor profesional, para emprender paulatinamente la reorganización laboral en las entidades del país, lo que constituye de por sí un reto a la intelectualidad de la nación para lograr encausarlo convenientemente, acción que demanda de una amplia formación y compromiso de todos. Este objetivo se recoge en los lineamientos de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba (2011).

La Empresa Mayorista Comercializadora de Medicamentos de Holguín, perteneciente al Organismo Superior de Dirección Empresarial (OSDE) BioCubaFarma se subordina al Consejo de Ministros y tiene como objeto social el almacenamiento, distribución y comercialización mayorista a las instituciones de salud, FAR, MININT de medicamentos y otros productos, es una organización que se proyecta alcanzar servicios de excelencia en sus procesos para lo cual necesita fomentar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en su colectivo laboral, por lo que se hace necesario fortalecer la gestión de su capital humano partiendo del enfoque de competencia, para potenciar los procesos de selección, evaluación y formación de su capital humano, y con ello potenciar el compromiso de sus trabajadores en el cumplimiento de su misión. De ahí que en esta organización se ha venido impulsando una política de desarrollo para aplicar el enfoque de gestión por competencias, con la aspiración de alcanzar la implantación de un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH), basado en la serie de la NC 3000/2007, con el objetivo de integrar internamente los procesos de capital humano a partir de las competencias laborales, de forma tal que se alcance un desempeño laboral superior y se incremente la productividad del trabajo. Con este objetivo se diseña en el año 2011 un procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias. Durante su proceso de implantación, se identifica que se puede lograr una aplicación objetiva hasta el proceso de validación de las competencias, ya que para alcanzar la certificación, se hace necesario normalizar las competencias para contar con estándares que permitan conocer la brecha entre el estado deseado del elemento de la competencia y el real observado en el trabajador, lo que constituye un factor de referencia y de comparación para evaluar lo que el trabajador es capaz de hacer. Esta necesidad conllevó a desarrollar una investigación en el año 2013, con el objetivo de incluir una etapa para el proceso de normalización de las competencias, lográndose un primer acercamiento con la confección de estándares con el diseño de la Norma de Competencia Técnica (NCT) en el cargo Manipulador Despachador A en almacenes de medicamentos. Como parte del proceso de mejora en el año 2014 se proyecta un necesario perfeccionamiento del proceso de identificación de las normas de competencias, profundizándose en el análisis funcional para llevar a cabo un mejor diseño de las unidades de competencia, elementos y estos

a la estructura de la norma: criterios de desempeño, evidencias de desempeño, evidencias de conocimiento y campo de aplicación, y se propone además la base metodológica para desarrollar el proceso de certificación de las competencias.

Todo este proceso investigativo conllevó a que en la organización se sentaran las bases para la planificación y la organización del proceso de diseño de las normas de competencias de sus cargos, sin embargo, a pesar de este camino transitado, la gestión de los recursos humanos se viene realizando a través de una matriz de competencia cuya estructura y presentación no garantiza su adecuado desarrollo, lo que evidencia la necesidad de diseñar perfiles de competencias que permitan gestionar a su capital humano para que alcance el máximo desempeño en sus roles. Esta necesidad posibilita corroborar el razonamiento que se tenía con relación a las limitaciones en el proceso de implantación del sistema de gestión por competencias. De lo anteriormente expuesto se deriva el **problema científico** siguiente: ¿Cómo establecer los perfiles de competencias de la plantilla de cargos de EMCOMED Holguín, para sentar las bases del proceso de implantación de un sistema de gestión por competencias en la organización?

El **objeto de estudio** lo constituye la gestión por competencias y el **objetivo general** consiste en diseñar los perfiles de competencias de la plantilla de cargos de EMCOMED Holguín, para sentar las bases del proceso de implantación de un sistema de gestión por competencias en la organización.

Para darle cumplimiento al objetivo general se definieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico práctico referencial de la investigación derivado de la consulta de literatura nacional e internacional actualizada sobre la gestión por competencias.
2. Diseñar los perfiles de competencias, a partir de la identificación de las unidades y elementos de competencias necesarias para los cargos de la plantilla de EMCOMED Holguín.
3. Validar a través del método de expertos los perfiles de competencias para los cargos de la plantilla de EMCOMED Holguín.

4. Diseñar los niveles de las competencias, en el orden del comportamiento, identificadas en los perfiles de competencias de los cargos de la plantilla de EMCOMED Holguín.

El **campo de acción** de la investigación lo constituye el perfil de competencias y para dar solución al problema anteriormente expuesto se formuló la **idea a defender** siguiente: a partir del diseño de los perfiles de competencias de la plantilla de cargos de EMCOMED Holguín, se sentarán las bases del proceso de implantación de un sistema de gestión por competencias en la organización.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades afines como:

Métodos teóricos

- Análisis y síntesis de la información necesaria a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados
- Inductivo - deductivo: para la definición de las unidades y elementos de competencias que forman parte de los perfiles de competencias de los cargos de EMCOMED Holguín
- Sistémico estructural: para abordar el carácter sistémico de la empresa y de la gestión por competencias
- Analítico - sintético: para desarrollar el análisis del objeto de estudio, tanto teórico como práctico.

Métodos empíricos: Encuestas, entrevistas, observación directa, consulta de documentos y de diccionarios de competencias para la recopilación de la información.

Para lograr cumplir con los objetivos de la investigación la tesis se estructuró en dos capítulos, en el primero se realiza un análisis de los fundamentos teórico práctico y metodológicos que sirvieron para la comprensión de la investigación desarrollada, en el segundo se diseñan los perfiles de competencias para los cargos de la plantilla de EMCOMED Holguín, así como los niveles de las competencias, en el orden del comportamiento, identificadas en dichos perfiles.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL

El presente capítulo aborda los principales fundamentos teóricos que dan pie al desarrollo de la investigación, partiendo del estudio del enfoque de gestión por competencias como herramienta indispensable para enfrentar los altos desafíos que le impone el desarrollo científico-técnico a las organizaciones, las cuales requieren de un capital humano motivado y altamente competente que les permita alcanzar la competitividad que se atribuye hoy en el mercado laboral. Por otra parte se realiza un análisis de los principales conceptos, corrientes y clasificaciones que en materia de competencias han hecho referencia algunos autores del ámbito nacional e internacional, lo que permitió obtener una perspectiva de los diferentes enfoques que aborda este término y así contribuir al perfeccionamiento de los perfiles de competencias de EMCOMED Holguín, desde el análisis de los elementos estratégicos de la organización.

1.1 La gestión por competencias en las organizaciones

La dinámica que presenta el mundo de hoy está influyendo notoriamente en el accionar de cada organización, en las cuales operan constantemente un grupo de cambios que deben moldearse óptimamente para alcanzar y mantener la competitividad, siendo esta una cualidad esencial e indispensable para su supervivencia en el mercado, trabajando de manera eficaz en el logro de los objetivos, que se derivan de estos cambios; para lo cual se requiere manejar los recursos humanos como capital, convirtiéndolos en un factor de excelencia, a partir de aplicar alternativas y enfoques que gestionen el aumento de sus capacidades y aptitudes de manera tal que sean capaces de valerse por sí mismos y entregar lo mejor de sí a su trabajo.

La gestión por competencias es una herramienta indispensable para enfrentar estos desafíos, ya que profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano (CH), con el propósito de elevar el grado de excelencia de las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el hacer diario de la organización. De ahí que la gestión eficaz y eficiente del mismo constituye un reto, cuya salida se le atribuye a este nuevo enfoque que permite gestionar personas verdaderamente competentes.

Este enfoque desde su surgimiento hasta la fecha ha obtenido un alto nivel de aceptación a escala mundial, pues ha revolucionado la gestión de los recursos

humanos, a partir de que ha colocado las competencias como un elemento integrador en la gestión de la organización, desde la óptica de evaluar los resultados del factor humano a través de estas. Teniendo en cuenta lo anterior y como respuesta a la necesidad de movilizar la gestión de las personas, nace la gestión de competencias inicialmente en el campo de la psicología organizacional.

Esta esfera, fue la vía para buscar nuevas formas de alcanzar desempeños laborales exitosos a través del monitoreo del comportamiento organizacional centrado en el estudio de las características de las personas que trabajan en la organización, sus motivaciones, satisfacciones, comportamiento percibido ante factores del entorno de la organización y otros aspectos psicológicos de la personas.

La gestión de competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de la década de 1990 (Levy-Leboyer, 1997; Martínez-Abelda y Castillo, 1998; Herranz y de la Vega, 1999).¹ A lo largo del proceso histórico, los estudiosos del tema, han argumentado sus opiniones respecto a la gestión por competencias en formas muy diversas, coincidiendo mayoritariamente en la necesidad de gestionar a los recursos humanos de forma oportuna. Aún en la actualidad existe diversidad en cuanto a la definición de este concepto, sin embargo todos los autores que han hecho alusión al tema convergen de manera general en que, esta es la herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales, considerando la gestión de las personas como principal arista en el proceso de cambio de las empresas y a la creación de ventajas competitivas.

A continuación se citan algunas fuentes y los conceptos que en materia de gestionar las competencias se han comentado:

1. La gestión por competencias es una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento del capital humano²
2. La instalación de un modelo de gestión por competencias, supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta,

¹Cuesta Santos, A. Gestión de competencias. Monografía. Ed. Academia. La Habana, 2000, p. 3.

² Sánchez Rodríguez, Alexander. Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades Consultoras. Aplicación en la provincia Holguín. Holguín; Universidad de Holguín, 2007. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 94h.

selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa³

3. Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.⁴

Teniendo en cuenta los elementos abordados hasta este momento se evidencia que la gestión por competencias es una herramienta que permite la obtención de la cualidad sistémica de una organización, bajo la concepción de que sus recursos humanos constituyen el activo más importante que le confieren ventajas competitivas. Permitiendo la adaptabilidad de la organización a las exigencias del entorno con un estadio cada vez superior al anterior a través del desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas, aspectos físicos y sociales, es decir de sus competencias.

1.2 Competencias laborales. Términos y definiciones

Existen múltiples definiciones de competencias, por la trascendencia de esta categoría en el estudio de este objeto en la actualidad, es de interés analizar diferentes enfoques del término en función de caracterizar la problemática situación existente alrededor del mismo.

“Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo”.⁵

“Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. “Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer”. El concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas

³Jiménez, Alonso. La Gestión por Competencias: una nueva manera de gestionar la organización, un nuevo paradigma. En Psicología del Trabajo y Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Ed. Gestión 1997. p.211-246.

⁴ NC 3000: 2007. Norma Cubana NC 3000: 2007: “Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario”

⁵Conocer. La normalización y certificación de competencia laboral: medio para incrementar la productividad de las empresas. Marzo 1997.

para el ejercicio de una actividad profesional, sino también el conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el desempeño de una ocupación”.⁶

La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencias en situaciones concretas de trabajo.⁷

Martens L (1996) sostiene que las competencias laborales dentro de la empresa, guardan relación con las transformaciones productivas y que estas generan ventajas competitivas en un mercado globalizado, así como contribuye a la mejora de la productividad, introduciendo nuevas estructuras organizativas e innovaciones tecnológicas, partiendo de una moderna gestión de recursos humanos, donde aclara el paso de la noción de calificación a la de competencia, señalando que la calificación se define como la capacidad potencial para realizar las tareas correspondientes a una actividad o puesto, mientras que la competencia es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

Abud, I (1997), aborda la definición de competencias siguiente: “una competencia laboral se integra por un conjunto de planteamientos (conocimientos, habilidades, destrezas) que se requieren para realizar una función productiva y al ser verificadas en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado por el sector productivo” y agrega, “es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño de un determinado contexto laboral, refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad”.

Cuesta Santos (2001) plantea que “las competencias son características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional” y añade “que este concepto es tomado como punto de partida para este

⁶ INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid. 1995.

⁷ Ducci, María Angélica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997

estudio y expresa una acepción sistémica y holística de las competencias, privilegiando la dimensión psicológica de estas y las contextualiza en una determinada cultura organizacional”.

En un estudio realizado en la Universidad de Angosta de Chile, los autores consideraron que las competencias: “Son todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medida y controlada y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo” (Cruz, P. y Vega, G., 2001).

En Australia “la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones” (Gonczi, A y Athanasou, J., 1996).

En la NC 3000/2007 se define el término como el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

De manera general las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarios para un desempeño favorable.

1.3 Estudios de las diferentes corrientes y clasificaciones de las competencias

El amplio espectro de las definiciones sobre esta categoría muestra el complejo estado en el estudio de la misma. Al analizar las definiciones, emergen los diferentes enfoques, así como los elementos comunes y divergencias. Algunas corrientes consultadas en la bibliografía se expresan a continuación:

Corriente funcionalista: El enfoque funcional, tiene un carácter evidentemente pragmático y conductista (Zayas, 2002) desde el punto de vista psicológico, como

señala Mertens (1996) “el análisis funcional describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos”. Las técnicas británicas se apoyan en el estudio del trabajo, en el “análisis funcional”, examinan todas las actividades y los resultados que consiguen quienes trabajan en ella. En una segunda etapa, el equipo investigador que usa entrevistas y encuestas, analiza los resultados y define la norma (criterios de rendimiento y las tablas de medición). La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto, los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación y de conocimientos asociados.

Corriente cognitiva: La cognición tiene como base dos factores para una la elección de una meta y estos son de doble orden: la capacidad para imaginar los resultados y las consecuencias futuras de las acciones venideras; en otras palabras, se crea una auto motivación a la medida de las actividades y se evalúa lo que se hace en relación con los objetivos que se han fijado porque parecen ser realistas, desde el punto de vista de la propia imagen, y porque alcanzarlos posee un valor respecto a lo prefijado. Por lo tanto las metas que se asignan se ponen en movimiento y hace que perseveren y se representen en un elemento central de la relación entre la motivación y la autoestima de personal que actúa en consecuencia. Todo esto constituye un sistema cognitivo estructurado elaborando ciertas ideas de las competencias, de los aciertos y de los fallos, de los puntos fuertes y de las debilidades. De ahí su importancia y por consiguiente, la del papel que puede desempeñar toda evaluación de las competencias como factor de evolución de la imagen del individuo y de su autoestima. Esta imagen parece ser una noción simple: a través de las experiencias, de los fracasos y éxitos, así como de las opiniones de otros sobre determinados actos de comportamientos del individuo y de su colectivo. Entendiendo que la psicología cognitiva ha hecho progresar los conocimientos sobre esa imagen que proyecta el hombre y ha permitido conocer que se trata de un concepto más competitivo en la vida profesional; es evidente que el éxito da un nuevo impulso a las nuevas metas, porque lleva a revalorar las propias

competencias y buscar nuevas posibilidades. En cuanto a las definiciones que se derivan de esta corriente se analizarán algunas, comenzando por una que proviene de la escuela inglesa, principal promotora de dicha tendencia. En el *National Council for Vocational Qualifications* (NCVQ), se planteó: “la competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencias (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos (Ducci, 1997). Entre las definiciones de competencia laboral con un carácter más cognitivista se encuentra la definida por Ducci (1997), donde plantea que es “la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo” y añade la autora “la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha definido el concepto de «Competencia profesional» como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficaz por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo”.

Corriente constructivista: El análisis constructivista (Zayas, 2002), señala el carácter emergente de las competencias al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del propio investigador. Es la menos difundida y en ocasiones se presenta integrada con alguna de las dos tendencias anteriores (Cuesta Santos, 2001). En el modelo constructivista no se definen a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) o en organizaciones específicas, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que estas puedan

ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Como puede apreciarse, este enfoque enfatiza en la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto auto-imagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que se tiene de sí mismos y el porqué de un determinado comportamiento.

Esta corriente, conformada en Francia, tiene su principal exponente en el autor Levy-Levoyer (1997) quien plantea que “las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas”.

Corriente integrada u holística: Define las competencias teniendo en cuenta la definición que presentan los modelos funcionalista y conductista, es decir, que la competencia es tanto la capacidad para ejecutar tareas como atributos personales (actitudes, capacidades, etc.) caracterizándose por la orientación a la evaluación y certificación de las competencias.

La visión holística e integral plantea que la formación comprenda y articule conocimientos globales, conocimientos profesionales y experiencias laborales y se propone reconocer las necesidades y problemas de la realidad (Gonczi, 1996). El modelo de competencias integrales establece tres niveles de acercamiento y de análisis: las competencias básicas, las genéricas y las competencias específicas, cuyo rango de generalidad va de lo amplio a lo particular. Las competencias básicas son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión; en ellas se encuentran las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas, muchas de las cuales son adquiridas en los niveles educativos previos, por ejemplo, el uso adecuado del lenguaje oral, escrito y matemático. Las competencias genéricas son la base común de la profesión o se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que

requieren de respuestas complejas. Por último, las competencias específicas son la base particular del ejercicio profesional y están vinculadas a condiciones específicas de ejecución.

Este enfoque busca ligar los atributos generales con el contexto en el que estos atributos serán empleados. Aquí la competencia es concebida como un complejo estructurado de atributos requeridos para el desempeño inteligente en situaciones específicas.

Corriente conductista: Este es el primero de los enfoque existentes, que no se refiere a la corriente psicológica de esa denominación, sino al énfasis que se hace en el papel de las características del individuo, o sea, parte del estudio de las personas que desempeñan bien su trabajo, determinando las características que posibilitan un desempeño exitoso. Se puede agregar a esta clasificación de Leonard Mertens (Zayas, 2002) que existe una división entre las concepciones con un enfoque holístico y las marcadamente cognitivistas.

La escuela de McClelland (Del Pino, 1997) pone el acento en las entrevistas, en la persona, para llegar a perfilar la “conducta situacional” de los que triunfan o fracasan; en esta escuela los conjuntos de competencias son pequeños y manejables, y sobre todo se hace énfasis en las personas, con sus conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones, que son patrimonio individual y que no cambian o, al menos, son más consistentes que el contenido de las funciones. Sin embargo en el sistema británico, lo que más cuenta es el trabajo en sí y su entorno, esto hace que un cuadro de competencias pueda quedar obsoleto en cualquier momento debido a los rápidos cambios que se producen en los contenidos de los cargos, otro inconveniente es que el sistema conlleva a un gran número de normas, criterios y tablas de medida, muy difícil de manejar y aplicar por los clientes finales en las organizaciones.

Los seguidores del enfoque conductista, comparten los puntos de vistas de McClelland en cuanto a que los test de inteligencia y los expedientes académicos por sí solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona. Por lo tanto, se requiere de establecer relaciones causales, lo cual hace este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico. Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los 80, y

en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, que debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los recursos humanos. Por lo tanto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipo, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, aun cuando las competencias no aceptadas sean eficaces.

Según este enfoque las competencias describen los incidentes que llevaron a la eficiencia o a la ineficiencia, estas agrupan los elementos del comportamiento en “inventarios”, y elaboran los “cuadros de competencias”. Estos cuadros integran varias competencias que son descritas en estilo narrativo e incluyen los “indicadores de conducta”.

A continuación se analizarán diferentes definiciones dadas por autores que siguen esta corriente de estudio: Richard Boyatzis (1982), definió las competencias como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.

Por otra parte “las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc, considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación”(Ducci, 1997). Delgado Martínez (2001) define que: “las competencias bajo este enfoque son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia”. Para llegar a esta descripción se hace necesario desarrollar los análisis funcionales, los cuales permiten perfeccionar el diseño y organización de los puestos de trabajo, creando puestos funcionales polivalentes de perfil amplio, lo que le permite a la empresa emprender la reorganización de la

utilización de los recursos humanos (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: MTSS, 1999).

1.3.1 Clasificación de las competencias

Al hacer un análisis de las competencias se aprecia la diversidad de criterios dados por varios autores con relación a las clasificaciones y tipologías de competencias, tales como: competencias simples y complejas según su estructura; competencias actuales y potenciales, esta clasificación condiciona los métodos, la concepción y la organización de los procesos de selección y formación y desarrollo.

Mertens, L. (1996) las clasifica en generales y específicas; mínimas y efectivas. Por otra parte, algunos autores clasifican las competencias en poseídas y desarrollables según la problemática entre lo heredado y lo adquirido. Existe otra clasificación de competencias (Delgado Martínez, 2000) de acuerdo al nivel funcional dentro de la estructura de la empresa con el que estarán relacionadas dichas competencias: las competencias organizacionales, que suponen un rasgo diferencial en el mercado; las competencias corporativas, que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes; las competencias técnicas (Angulo González, 2002), que se referirán a los comportamientos precisos en cada unidad funcional, para conseguir sus objetivos, sobre la base de su misión y metas dentro de la estrategia organizacional y relacionadas con los aspectos técnicos de la misma; las competencias de rol, que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes; las competencias de posición, que corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específico.

Diferentes autores han trabajado en la identificación de los principales tipos de competencias, como Boyatzis, R. (1982), el cual realizó un estudio a partir del cual elaboró un modelo genérico de competencias que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial, compuesto por las competencias siguientes: gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados, enfocar a otras personas y el conocimiento específico.

Velando Rodríguez (1997) cita entre los principales tipos de competencias: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de

influencia, competencias directivas, competencias de solución de problemas y competencias de eficacia personal.

En esta dirección, Figueiredo, R. (1995) en un artículo titulado: “El perfil del ingeniero requerido por la empresa”, formula las principales competencias que debe poseer un profesional de la rama de las ciencias técnicas, entre las cuales plantea las siguientes: flexibilidad que permita adaptarse a un entorno exigente, cada vez más dinámico y cambiante; predisposición para aprender, estudiar, formularse preguntas, investigar; capacidad de trabajo, de “ensuciarse las manos”, de auto motivación; actitud favorable para “trabajar con otros”, conformar equipos, relacionarse sin perder su individualidad y potencialidad para liderar, formar y conducir equipos.

Levy-Levoyer (1997), enumera así mismo las que llama supracompetencias o competencias genéricas para mandos medios: intelectuales (perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización); interpersonales (dirección de colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonal, comunicación oral); adaptabilidad (al medio); y orientación a resultados (energía e iniciativa, deseos de éxito, sensatez para los negocios). Según Jiménez Alonso (1997) las características personales al margen de los conocimientos, pueden ser agrupadas en cuatro bloques, en función de su naturaleza: las características perceptivas y motrices, las características de la personalidad, las características intelectuales y las características de relación interpersonal, que encuentran buenos referentes en las nuevas teorías de la inteligencia y de la personalidad. Estas características han ido sustituyendo a conceptos clásicos en la investigación psicológica y se muestran principalmente en las situaciones de interacción con otras personas.

Las principales competencias profesionales se derivan fundamentalmente de los indicadores funcionales, en correspondencia con las exigencias del cargo, aunque la cultura organizacional de la entidad, las características de las organizaciones y las nuevas concepciones sobre el trabajo, al ser organizaciones que tienden a asumir estructuras planas, formadas fundamentalmente por especialistas sobre la base de la variedad de habilidades, no son sustanciales las diferencias, entre las exigencias para el desarrollo exitoso del trabajo en cargos de diferentes niveles, acortándose cada día más las diferencias en cuanto a las exigencias generales, así la capacidad de trabajar

en equipo, la creatividad, la independencia son tan necesarias para un trabajador de funciones elementales, como para el desarrollo de actividades más complejas en las condiciones actuales de las organizaciones.

Es evidente que las clasificaciones de competencias presentadas en este subepígrafe, son referidas a partir de las consideraciones y los puntos de vista de cada investigador, según su apreciación y la escuela que representan, para esta investigación se tomará la clasificación de competencias técnicas referidas por Angulo González (2002) las cuales son referidas a partir de los comportamientos precisos en cada unidad funcional, para conseguir sus objetivos, sobre la base de su misión y metas del cargo relacionados con los aspectos técnicos del mismo, estas se presentarán en el perfil como competencias específicas que reflejen la base particular del ejercicio profesional y se vinculan a condiciones específicas de la ejecución de cada función, por otro lado se tomará la clasificación de competencias genéricas dada por Gonczi (1996), Velando Rodríguez (1997), para aquellas que responden a la base común de la profesión o se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas que sirven para todas las profesiones y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos.

1.4 Perfil de competencias

La disposición de los perfiles de competencias es de gran significación para la gestión de los recursos humanos ya que estos le imprimen una alta flexibilidad al diseño de los puestos de trabajo, constituyendo un patrón para la selección de las personas, su evaluación, así como para su formación y desarrollo. Al respecto Cuesta Santos (2002) refiere que la configuración del perfil de competencias, derivado de la actividad clave de gestión del CH denominada análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace?

Este proceso de diseño de cargos y perfiles de competencias se orienta a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en el trabajador, con el objetivo que este asegure un desempeño destacado bajo las condiciones que se deben asegurar para garantizar que la ejecución de las tareas estén alineadas con las estrategias de la organización. Es el caso, de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la

constante innovación, se requerirá para garantizar su ejecución de una persona que posea como competencias por ejemplo, la creatividad y la orientación al logro, entre otras; características que no se logran a través de programas de capacitación o que en el evento de lograrlo parcialmente, nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quien posee estas características naturalmente. Esto contrasta con el concepto tradicional el cual ha partido de creer que todas las personas con un buen entrenamiento lograrán iguales resultados; es por ello que el perfil se convierte en un instrumento para seleccionar a la persona adecuada y en este aspecto radica parte de la importancia que tiene lograr un buen diseño que permita a su vez conseguir los objetivos, en base a la misión y las metas organizacionales, así como las relacionadas con los aspectos técnicos del puesto en competencias de rol y de posición, que corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específico.

Al elaborar los inventarios de competencias se recomienda (Cuesta Santos, 2001; Jiménez, 1997; Delgado Martínez, 2000; Sánchez Rodríguez, 2002) llegar a un nivel “manejable”, es decir, si se llega a un nivel muy genérico aparecerá la dificultad de que previsiblemente todos (trabajadores y cargos) deban poseer dicha competencia, lo que no permite gestionar la psico-diversidad organizativa. Sin embargo, si se llega a un alto nivel de análisis y se utilizan taxonomías de competencias muy extensas aparecerá entonces la dificultad de las herramientas y los procesos analíticos posteriores. Además, el modelo será complejo y por tanto, más difícilmente aplicable y “explicable” y por supuesto, más costoso tanto en el diseño como en su posterior mantenimiento.

De esta forma es frecuente que se llegue a una consideración de las competencias que conformen el perfil, teniendo en cuenta que podrían ser “cualidades o conocimientos genéricos”, a lo que podrían ser “cualidades o conocimientos muy específicos”. Ejemplos de cualidades profesionales descritas en un nivel “manejable” y en términos de acción son (Jiménez, 1997): comunicar, informar, gestionar, liderar, planificar, relacionarse con otros, organizar, etc. Evidentemente es importante tener una buena taxonomía de competencias, manejable y relevante, lo que algunos modelos han definido como directorios o inventarios de competencias.

Es importante tener en cuenta todos los aspectos señalados hasta aquí, para lograr un óptimo diseño, pero lo esencial en este proceso radica en lograr perfiles adecuados a

las tareas y funciones a desarrollar por el trabajador en el cargo; tomando en cuenta los datos esenciales como los conocimientos y experiencias adquiridas por las personas (expertos) que logran un mayor aprovechamiento por sus cualidades, aptitudes, actitudes, destrezas mostrada en un horizonte temporal en el cumplimiento de una determinada actividad, asociada a un desempeño exitoso, de ahí que ese resultado permitirá el manejo efectivo de los recursos humanos de la organización.

1.4.1 Identificación de competencias

La identificación de los contenidos de las ocupaciones se derivó de los intentos por lograr categorizaciones de los trabajos a fin de establecer diferentes niveles de remuneración. Los primeros antecedentes en la identificación de contenidos del trabajo se derivaron en las categorías de clasificaciones de trabajadores para efectos de negociación colectiva. Con el tiempo las clasificaciones fueron adquiriendo complejidad; su creciente importancia en la negociación salarial ocasionó la intervención del estado para su definición. Las nuevas ramas de producción fueron objeto de clasificación y las mayores cantidades de definiciones disponibles desembocaron en el perfeccionamiento de técnicas de análisis de puestos de trabajo. Se diseñaron y establecieron un conjunto de métodos para ponderar diferentes factores de incidencia que pretendían establecer la complejidad y profundidad de un puesto de trabajo de modo que se pudieran especificar las características educativas, habilidades, destrezas y aún, condiciones físicas de los candidatos.

La identificación de competencias es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de variadas y diferentes metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentra el análisis funcional, el método desarrollo de un currículo (DACUM por sus siglas en inglés) así como sus variantes SCID y AMOD y las

metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves de corte conductista.

El análisis funcional es una metodología analítica que consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para su cumplimiento (Conocer, 1998). La técnica del análisis funcional, es un proceso deductivo, de análisis continuo, analítico y gradual de desgloses y derivaciones sucesivas de las funciones, a partir del propósito fundamental o razón de ser de la organización o entidad objeto de estudio, que va, desde lo general, a lo más particular, hasta lograr la identificación de las expresiones más elementales que pueden ser realizadas por un individuo.

El análisis funcional se utiliza para identificar las funciones esenciales componentes de una entidad, de un área de actividades o área ocupacional y de una ocupación o cargo funcional que permite lograr el cumplimiento del propósito fundamental de la misma. Es importante aclarar que las funciones a las que se hace referencia, están separadas de las personas que realizan el trabajo y en ocasiones de la empresa en que operan dichas funciones. Su objetivo principal consiste en definir los resultados que requieren las actividades seleccionadas. Por lo tanto se puede considerar que el enfoque del análisis funcional “desenvuelve todo lo que la organización tiene que alcanzar, a fin de lograr sus objetivos estratégicos”.

La técnica del análisis funcional y el proceso de síntesis que le sigue, para la determinación de las competencias laborales, se aplican y llevan a cabo en sesiones de trabajo grupales o talleres, con los integrantes de los grupos o equipos de trabajo que se organicen a tal efecto, integrados por especialistas, cuadros de mandos y trabajadores con amplia experiencia, calificación y dominio de los campos que van a ser estudiados; conducidos por un asesor y uno o varios facilitadores.

A continuación se presentan los pasos para el proceso de determinación de las competencias generales de una ocupación o cargo, mediante la aplicación del análisis funcional:

1. Definición del propósito fundamental y de las funciones estratégicas de la organización: el propósito fundamental constituye una definición funcional de toda la

organización una declaración explícita y clara que expresa su razón de ser, como una síntesis integral del contenido de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización o entidad. Ya logrado el consenso, en una declaración del propósito fundamental de una organización e entidad, se hace necesario explorar cómo se desglosa éste, ya que en el mismo está identificado el conjunto de funciones que de manera colectiva permiten alcanzarlo.

2. Las funciones estratégicas constituyen partes esenciales de éste, donde cada una de ellas representa una contribución discreta a su imagen global; razón por la cual se obtienen en el primer análisis y desglose del propósito fundamental.

3. Funciones básicas resultantes del proceso de derivación de las funciones estratégicas: luego de identificadas las funciones estratégicas y siguiendo la misma lógica utilizada se continúa el proceso de análisis o desagregación, a partir de cada una de ellas, identificando nuevas funciones hasta llegar a las funciones más simples o sea las que constituyen el resultado concreto del desempeño de un trabajador.

4. Identificación de las unidades de competencias: el objetivo final del proceso de derivaciones o desgloses continuos, iniciado a partir del propósito fundamental, lo constituye la identificación de las unidades de competencias. La unidad de competencia constituye la función más simple, la expresión más elemental de una función que puede ser realizada por un trabajador en una actividad laboral determinada, y por como tal es discreta en relación con la función básica que la contiene.

5. Elaboración del mapa funcional: el mapa funcional constituye la expresión gráfica de la totalidad del proceso resultante del análisis funcional llevado a cabo a partir del propósito fundamental.

El proceso metodológico de identificación de competencias está ampliamente abordado en la literatura en lo que se refiere a competencias relacionadas con el propósito fundamental de los cargos es decir las que están enfocadas a las funciones del cargo, respondiendo al enfoque funcional, no ocurre lo mismo con la definición de las competencias que marcan el orden del comportamiento del individuo en la medida que este cumple estas funciones, las competencias genéricas, conductuales de los perfiles son identificadas por los investigadores a partir de diferentes diccionarios de competencias que se encuentran en la literatura nacional e internacional, lo que

constituye una limitante para el perfeccionamiento de los perfiles de cargo de las organizaciones.

1.5 Necesidad del enfoque por competencia en las organizaciones cubanas

En Cuba, la introducción del enfoque de competencias se produce a fines de la década del noventa como resultado de la creación de asociaciones económicas con firmas extranjeras canadienses, la inserción de algunas empresas importantes en el mercado internacional y de las relaciones entre algunos centros de capacitación nacionales con sus homólogos de Canadá, Inglaterra y España.

Influyeron también en la difusión del enfoque de competencias, las relaciones estrechas que mantiene el MTSS y otras instituciones del mundo laboral con los órganos ejecutivos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y en particular, con su centro regional para América Latina y el Caribe (CINTERFOR). Así como los intercambios académicos de las instituciones universitarias cubanas con sus homologas de Iberoamérica, Canadá, Francia e Inglaterra.

En Agosto del año 2007, se adopta el Decreto Ley 252 para establecer las bases para el perfeccionamiento empresarial, proceso que requiere la regulación de la capacitación profesional de los trabajadores en la empresas inmersas en él, introduciéndose de esta forma, de manera oficial en el país, el enfoque de competencias en los procesos de capacitación profesional de los recursos humanos, pues no existe lugar a dudas que el recurso humano ha sido y es el protagonista de los logros y planes futuros de naciones, instituciones u organizaciones de modo general. Así, ha sido considerado éste como “la más importante riqueza de un país” por el Comandante en Jefe de la Revolución Cubana Fidel Castro Ruz.

La realidad económica de Cuba, en la actualidad está fundamentada por la necesidad inmediata de elevar la productividad y la eficiencia de las empresas y con ello, el nivel de vida de los trabajadores, por lo que estos tendrán que ser partícipes activos en todo el proceso. De ahí que el estado cubano ha decidido emprender paulatinamente la reorganización laboral en las entidades del país, esto impone que la gestión de los recursos humanos adopte un enfoque sistémico e integrador respecto a su entorno, lo cual constituye de por sí un reto a la intelectualidad para lograr encauzarlo convenientemente. También demanda una amplia formación de todos, que se erige

como base de las nuevas prácticas de gestión y de trabajo, basado en el enfoque por competencias.

Este objetivo se recoge en los lineamientos de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba (2011), donde se plantea la necesidad de que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial (OSDE) y que el perfeccionamiento empresarial se integrará a las políticas del modelo económico a fin de lograr empresas más eficientes y competitivas con el objetivo de incrementar la productividad del trabajo, elevar la disciplina y el nivel de motivación del salario y los estímulos, eliminando el igualitarismo en los mecanismos de distribución.

En la legislación laboral cubana, se contempla como competencia laboral el “conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones” (MTSS, 1999). Esta definición se enmarca fundamentalmente en aspectos cognitivos y está dirigida al desarrollo del proceso de formación en la organización.

La investigación doctoral de Morales Cartaya (2006), reveló que las reservas en la eficiencia de las organizaciones cubanas poseen una estrecha relación con el factor humano, evidenciándose la necesaria integración de las competencias laborales con los diferentes subsistemas que conforma el SGICH, partiendo de que la competencia es la unidad operacional que permite desarrollar a las personas en la organización. En la NC 3002/2007 se establece, dentro de los requisitos que deben cumplir las organizaciones laborales, un modelo cubano para el diseño e implantación de un sistema de gestión integrada del capital humano, tomando como referencia este modelo, las organizaciones deben establecer y mantener un SGICH el cual integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, equipos y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano, y externa con la estrategia de la organización, a través de

competencias laborales, las cuales logran un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.⁸

Este diseño e implementación del SGICH va a incidir en todas las áreas y actividades que integran la organización. En los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño, va a servir de guía para la selección de los nuevos trabajadores que se incorporen a los cargos de los procesos de las actividades principales y para la capacitación de los trabajadores con un desempeño laboral adecuado en el alcance de un desempeño laboral superior, lo que posibilitará el cumplimiento de los objetivos estratégicos para lograr la eficiencia de la empresa, siendo las competencias laborales la piedra angular de todo el sistema que sustenta a la organización.

1.6 La gestión por competencias en EMCOMED Holguín

La Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos de Holguín (EMCOMED) cuyo objeto social consiste en el almacenamiento, distribución y comercialización mayorista a las instituciones de salud, FAR, MININT de medicamentos y otros productos, presenta la meta de alcanzar servicios de excelencia. De ahí que en esta organización subyace la necesidad de fomentar los conocimientos, habilidades, actitudes y el compromiso de sus trabajadores en el cumplimiento de la misión y la proyección para alcanzar su visión.

En esta organización se ha venido impulsando una política de desarrollo de los diferentes subsistemas para desarrollar la gestión del capital humano, desplegando para ellos un conjunto de acciones desde el año 2006 hasta la actualidad, con el objetivo de perfeccionar esta gestión y con la aspiración de alcanzar la implantación de un SGICH, basado en la serie de la NC 3000/2007, con el objetivo de integrar internamente los procesos de CH y externamente con la estrategia de la empresa a partir de las competencias laborales, de forma tal que se alcance un desempeño laboral superior y se incremente la productividad del trabajo. Para ello la entidad comenzó por establecer un cronograma de trabajo que partió de la evaluación del cumplimiento de las premisas que se exigen en la norma cubana, continuando con la caracterización de los factores influyentes (internos y externos), así como la realización del diagnóstico de

⁸ Ver Norma Cubana 3002:2007.

los módulos o subsistemas, continuando con la etapa de diseño del sistema. Posteriormente se proyectaron los procedimientos de cada subsistema, partiendo del subsistema competencia laboral por la estrecha relación que existe entre este y los subsistemas restantes, por lo que se diseñó un procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales.

En el desarrollo de las fases y etapas de este procedimiento, se identificó que se podía lograr una aplicación objetiva hasta el proceso de validación de las competencias, ya que para alcanzar la certificación, se hace necesario normalizar las mismas para contar con estándares que permitan conocer la brecha entre el estado deseado del elemento de la competencia y el real observado en el trabajador, lo que constituye un factor de referencia y de comparación para evaluar lo que el trabajador es capaz de hacer. Esta necesidad conllevó a desarrollar una investigación en el año 2013, con el objetivo de incluir una etapa para el proceso de normalización de las competencias laborales, donde se diseñó la norma de competencia de uno de los cargo con mayor significación en el proceso de distribución de los medicamentos y a partir de las experiencias de este primer acercamiento a la normalización se proyecta una mejora del proceso de identificación de las competencias en la organización, para llevar a cabo un mejor diseño de las unidades de competencias, elementos y estos a la estructura de la norma: criterios de desempeño, evidencias de desempeño, evidencias de conocimiento y campo de aplicación. Sin embargo en los ensayos de aplicación de esta investigación se detecta la necesidad de detallar el procedimiento en cuanto al análisis funcional, además de proponer las bases metodológicas para desarrollar el proceso de certificación de las competencias, por lo que en el año 2014 se despliega otra investigación que continua con el proceso de mejora en el fundamento metodológico para aplicar el enfoque de competencia en EMCOMED.

Esta antecedencia desplegada hasta la actualidad ha respondido a la necesidad que tiene esta organización de perfeccionar las competencias, con las que trabaja actualmente, diseñadas desde el año 2007, sobre el formato: educación, formación, habilidades y experiencia, para llegar a un diseño más objetivo sobre la base de unidades de competencias y elementos de competencias que armonicen el enfoque funcional y conductista de forma tal que le permita a la organización en el futuro

desarrollar estándares de competencias, siendo esta una carencia hasta la fecha, pues la entidad cuenta por una parte con los profesiogramas que contienen los diseños de los cargos y por otra parte la matriz de competencias sustentada en el formato expuesto anteriormente, sin embargo se carece de los perfiles de competencias que permitan operacionalizar la gestión eficaz de los recursos como lo exige la NC 3000/2007, siendo este un problema a resolver en la presente investigación.

CAPÍTULO II: DISEÑO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS DE LOS CARGOS DE LA PLANTILLA DE EMCOMED HOLGUÍN

En este capítulo se diseñan los perfiles de competencias de los cargos de EMCOMED Holguín, mediante el perfeccionamiento y la aplicación de las metodologías propuestas para identificar las competencias laborales del trabajador, retomando el análisis funcional propuesto por Martínez Muñiz (2014), para las competencias técnicas profesionales, relacionadas con las funciones específicas del cargo, es decir las que responden al enfoque funcionalista y las unidades y elementos de competencias relacionadas con el enfoque conductista, competencias que fueron validadas por un segundo grupo de experto para garantizar la solidez y la representatividad del diseño realizado. Por otra parte se diseñan los diferentes niveles de las competencias, en el orden del comportamiento, identificadas en los perfiles de los cargos de la plantilla de EMCOMED Holguín, a partir de los elementos presentados por Salazar Vallejo (2013).

2.1 Identificación de las unidades y elementos de competencias que conforman el perfil de competencias de la plantilla de EMCOMED Holguín

El objetivo de este epígrafe es identificar los elementos de competencias que describen con una determinada generalidad el funcionamiento de cada puesto de trabajo, examinando las principales actividades y los resultados que consigue el trabajador, en correspondencia con las unidades y elementos en el orden del comportamiento de este.

Del procedimiento "Identificación, validación y certificación de las competencias laborales en EMCOMED Holguín" de Martínez Muñiz (2014), se aplican completamente las fases uno y dos, de la tercera fase solo se aplica la primera y la cuarta etapa hasta el cuarto paso.

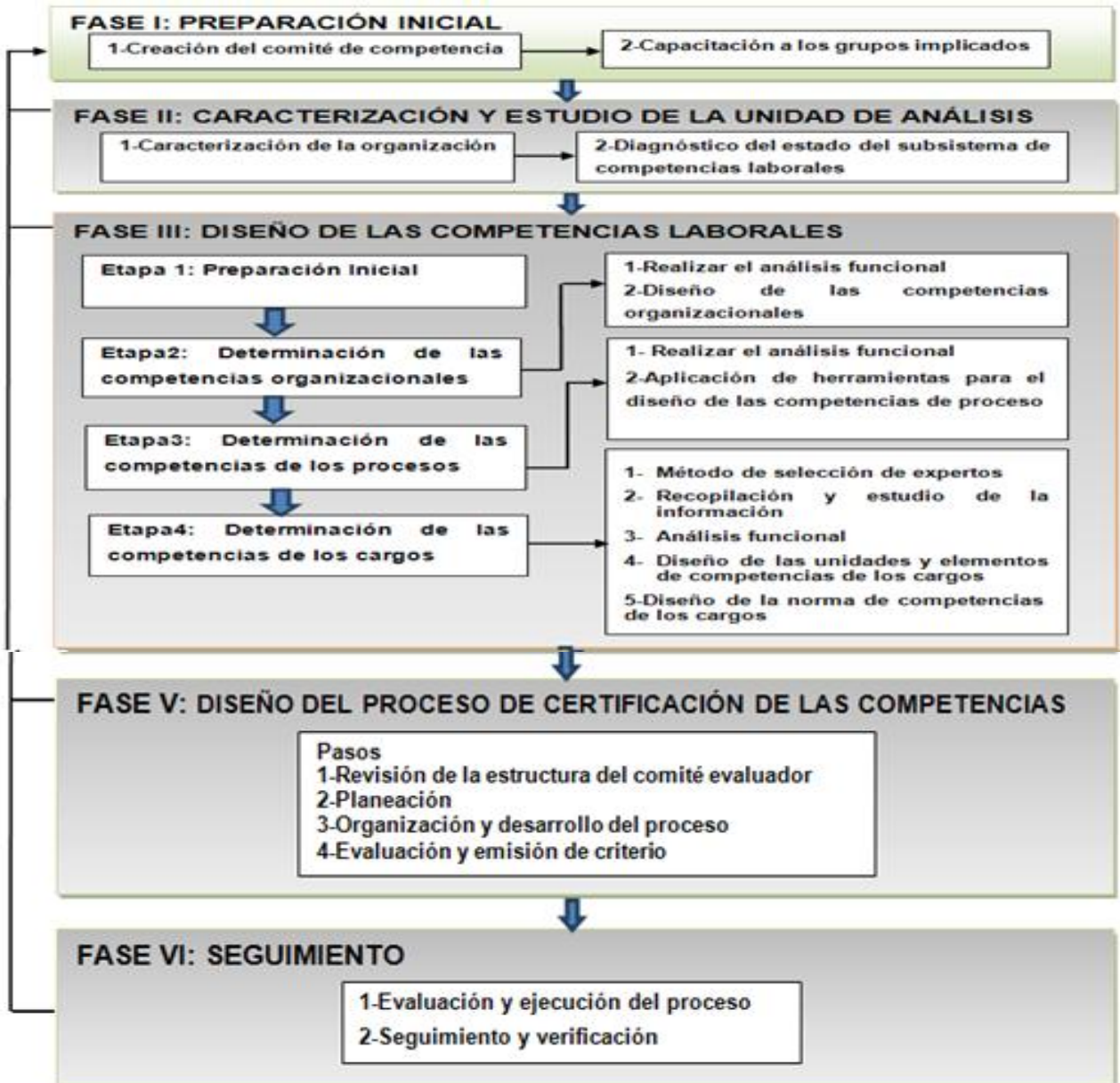


Figura 2.1 Procedimiento para identificar, validar y certificar las competencias laborales en EMCOMED Holguín

Fase I: Involucramiento

Mediante reuniones y seminarios de capacitación al consejo de dirección y al personal del área de recursos humanos, se logró preparar un ambiente de trabajo propicio y familiarizar a los trabajadores con el desarrollo de la investigación, la importancia del tema objeto de estudio, las técnicas a emplear, así como los principales resultados a alcanzar con la misma.

Paso 1: Creación del comité de competencia

El grupo facilitador en conjunto con la alta dirección de la organización, selecciona el comité de competencias, el cual se encuentra formado por un grupo de trabajadores expertos por cada proceso de la organización, teniendo en cuenta su experiencia, conocimientos y habilidades en los cargos (anexo 1). El objetivo principal de este grupo es identificar, validar y certificar las competencias que deben estar contenidas en los perfiles de los cargos, logrando que este proceso se realice con la calidad que este amerita.

Paso 2: Capacitación a los grupos implicados

En este paso se desarrollaron un conjunto de acciones de capacitación para los directivos y trabajadores implicados en el proceso de identificación de las competencias sobre los aspectos generales del enfoque de competencias, los modelos más usados en el mundo y en Cuba, su estructura, clasificación, así como la significación de estos temas en los resultados de la gestión empresarial.

Fase II. Caracterización y estudio de la unidad de análisis

En esta fase se lleva a cabo la caracterización de la entidad, así como se realiza el diagnóstico del subsistema de competencias.

Paso 1: Caracterización de la organización

La Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos pertenece a la OSDE BioCubaFarma, la cual se subordina al Consejo de Ministros. Es la única entidad destinada a esta actividad en el país. Surge el 1ro de Julio del año 2001, con el nombre de FARMACUBA cuyo objeto social era la importación, exportación y comercialización de medicamentos. En el año 2006 se reestructura la empresa debido al alto nivel de operaciones que tenía, quedando FARMACUBA con la importación y exportación y EMCOMED a cargo de la comercialización y distribución de medicamentos, la estructura organizativa de la entidad se muestra en el anexo 2.

La Unidad Empresarial de Base Comercializadora y Distribuidora Mayorista de Medicamentos (UEB Holguín), domicilio legal en vía de acceso a la loma del Frayle No. 8 y Carretera Central Holguín; subordinada a la empresa EMCOMED, se dedica a almacenar, distribuir y comercializar de forma mayorista a las entidades de Salud, FAR, MININT medicamentos de producción nacional e importados, materias primas,

reactivos químicos, medios de diagnóstico, artículos ópticos, dentales, productos químicos, material higiénico sanitario, suplementos nutricionales, narcóticos, alcohol de uso médico, material para banco de sangre y recientemente incorporados, productos asépticos y utensilios médicos de uso domiciliario. Según al patrimonio al que pertenece se clasifica en una empresa estatal con capital ciento por ciento cubano y con bienes, derechos y obligaciones. De acuerdo a la actividad que realiza se clasifica en comercial y de servicios; ya que se dedica a la compra – venta de medicamentos y a prestar el servicio de la distribución de los mismos.

La droguería posee dos almacenes, uno ubicado en Holguín y otro en Mayarí, desde Holguín se distribuye a 15 hospitales, 37 policlínicos, 133 farmacias y 146 instituciones de salud; ubicados en los municipios de Calixto García, Cueto, Antilla, Rafael Freyre, Urbano Noris, Banes, Gibara, Báguanos, Cacocum y Holguín, el almacén de Mayarí es el encargado de distribuir a 7 hospitales, 9 policlínicos, 49 farmacias, y 88 instituciones de salud; ubicados en los municipios de Frank País, Moa, Sagua y Mayarí.

Entre sus principales **proveedores** se encuentran los laboratorios MedSol AICA, Reinaldo Gutiérrez, Julio Trigo, Carlos J. Finlay, 8 de Marzo, Mario Muñoz, Oriente, UEBMMI, J.R.Franco, R. Escudero, Novatec, Liorat, Saúl Delgado, Cidem y Medilip.

La empresa tiene como **misión** satisfacer con eficacia las demandas de medicamentos mediante la distribución y comercialización a todas las instituciones de salud, garantizar las materias primas de importación para los laboratorios y cumplimentar los compromisos en el tiempo establecido.

Su **visión** consiste en lograr servicios de excelencia en la distribución y comercialización mayorista de medicamentos, de productos químicos y farmacéuticos, dispensariales y en las exportaciones.

La UEB Holguín, subordinada a EMCOMED, se dedica a almacenar, conservar, transportar y comercializar de forma mayorista medicamentos, materias primas, material de envase, reactivos químicos, medios de diagnóstico, artículos ópticos y dentales, productos químicos, material higiénico sanitario, materiales para bancos de sangre, dermocosméticas medicinales, suplementos nutricionales, narcóticos, alcohol de uso médico según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior en pesos cubanos.

Como **valores compartidos** de la organización se encuentran presentes la honradez, consagración, humanismo, sentido de pertenencia y patriotismo y como **valores deseados** la competitividad, profesionalidad, solidaridad, consagración y excelencia.

Para dar cumplimiento a su misión y visión la empresa cuenta con una plantilla física de 270 trabajadores de los cuales 181 (67.04%) son hombres y 89 (32.96%) son mujeres. A través del análisis de la composición por categoría ocupacional se obtuvo que existe un predominio de las categorías operario y técnico las cuales representan el 48.15% y 38.51% respectivamente. A continuación se muestra como se encuentran distribuidas estas y las restantes categorías en composición con el sexo en la tabla 2.1.

Tabla 2.1 Categoría ocupacional por sexo

Categoría Ocupacional	Plantilla Cubierta		
		Mujeres	Hombres
Cuadros	2	-	2
Técnico	104	66	38
Administrativo	-	-	-
Operarios	130	13	117
Servicio	34	10	24
Total	270	89	181

De igual manera mediante el estudio del nivel de escolaridad se observó que existe un 37.78% de la plantilla que son graduados de nivel superior, 28.52% poseen el nivel medio, 24.44% son técnicos y el 9.26% de los trabajadores representa los graduados de nivel básico y primario y todos cuentan con una especialización en las tareas que realizan (tabla 2.2).

Tabla 2.2 Nivel de escolaridad

Nivel de escolaridad	Cantidad de trabajadores
Nivel Superior	102
Técnico Medio	66
Medio Superior (12 G)	77
Básico (9no G)	24
Primario	1
Total	270

En cuanto a la categoría edades, se puso de manifiesto que el 17.78% de la plantilla es menor de 31 años, el 61.48% se encuentra en el rango de edades comprendidas entre 31 y 50 años, existe un 16.67% están entre los 51 y 59 años, mientras que el 4.07% se encuentra por encima de los 60 años de edad. Para el análisis de estos datos se utilizó la información que se presenta en la tabla 2.3.

Tabla 2.3 Grupo de edades

Grupo de edades	Cantidad de trabajadores
Hasta 31	48
Entre 31-50	166
Entre 51-59	45
Más de 60	11
Total	270

A manera de resumen se puede decir que el alto nivel de preparación técnica y el predominio de una fuerza laboral relativamente joven le permite a EMCOMED enfrentar un proceso de cambio en correspondencia con la aplicación del enfoque de gestión por competencias, que actúa favorablemente en la gestión integrada de su CH. Por otra parte, se hace necesario añadir que el diseño de los perfiles de cargo, reflejan la misión, los valores compartidos y los diferentes atributos que les permiten a los trabajadores de la organización cumplir con los objetivos estratégicos del año 2015 que a continuación se listan:

1. Gestionar estratégicamente los recursos humanos para incrementar la productividad del trabajo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la organización.
2. Continuar el proceso inversionista en el almacén de Mayarí.
3. Transformar la imagen ambiental de la Droguería Holguín.
4. Certificar por ACERPROT el sistema de protección física con la perspectiva de perfeccionar el régimen de máxima seguridad.
5. Declarar la empresa lista para la defensa.
6. Satisfacer la demanda de productos de uso médico-farmacéutico previstos en el cuadro básico en cantidad, calidad y en el tiempo establecido, logrando un índice de satisfacción del cliente superior al 94 %.

7. Incrementar los niveles de eficiencia de los procesos y eficacia en la Droguería a partir de la mejora continua.

8. Cumplir con el programa de ahorro energético del país implementando las medidas de ahorro energético, que garanticen su uso racional, control, análisis diario e información.

9. Lograr un mayor avance en la sistematicidad del control económico.

Paso 2: Diagnóstico del subsistema de competencia

Teniendo en cuenta que el objetivo fundamental de la gestión de los recursos humanos en la organización es garantizar un desempeño eficaz de los trabajadores, por el rol que juega este en el desempeño organizacional, se diagnostica el estado actual de los requisitos que establece la NC 3001/2007 con respecto a la competencia, por lo que se parte de la revisión de la documentación especializada y se entrevista a los especialistas y funcionarios de la entidad, verificándose lo siguiente:

- Está constituido el comité de competencias, mediante el cual fueron identificadas y propuestas a la alta dirección de la organización, las competencias organizacionales y las de proceso, las cuales fueron aprobadas en el año 2010, ver anexo 3
- Se cuenta con un procedimiento que permite identificar, validar y certificar las competencias, donde en su aplicación se ha hecho énfasis solo en el diseño de dos normas de competencias, en cuanto a las competencias de los cargos, en la organización se trabaja en la actualidad con matrices de competencias diseñadas desde el año 2007 sobre el formato: educación, formación, habilidades y experiencia, no siendo del todo objetivo para establecer el SGICH de la organización, problema que será resuelto en esta investigación
- La alta dirección tiene identificadas y aprobadas las competencias distintivas de la organización y de los procesos, sin embargo, no cuenta con un documento donde estas aparezcan recogidas formalmente. Por otra parte al no contar con perfiles de competencias, no se tienen identificadas las competencias propias para cada puesto de trabajo, problemas que serán resueltos en esta investigación
- La entidad tiene identificados a los trabajadores que tienen un desempeño superior y adecuado, este proceso se desarrolla sobre la base de indicadores de desempeño que aún no están directamente vinculados a la evaluación de las competencias,

careciéndose de una herramienta que permita evaluar el comportamiento de la conducta del individuo, pues no se encuentran diseñados los niveles de competencias en el orden del comportamiento, problema que será resuelto en esta investigación.

Fase III: Diseño de las competencias laborales

En esta fase se llevará a cabo el diseño de las competencias laborales en la entidad objeto de estudio.

Etapa 1: Preparación inicial

En esta etapa se preparó el ambiente de trabajo a través de reuniones y talleres con el personal de los procesos: gestión de la dirección, gestión financiera, gestión de la calidad del producto, negociación, gestión del capital humano, provisión de recurso, transportación y operaciones. El grupo facilitador informó a los expertos los elementos generales para el desarrollo del proceso, así como la importancia del mismo, explicando las características de las técnicas a emplear, así como los resultados esperados.

Posteriormente se elaboró el cronograma de trabajo para el diseño de las competencias de los cargos por los diferentes procesos de la organización, ver tabla 2.4.

Tabla 2.4 Cronograma de trabajo para la identificación de las competencias por cargo

No	Procesos	Periodo	Participan
1	Gestión de la dirección	Desde 09/02/2015 Hasta 17/02/2015	Comité de competencia y trabajadores de alto desempeño del proceso
2	Gestión financiera	Desde 19/02/2015 Hasta 23/02/2015	Comité de competencia y trabajadores de alto desempeño del proceso
3	Gestión de la calidad del producto	Desde 25/02/2015 Hasta 02/03/2015	Comité de competencia y trabajadores de alto desempeño del proceso
4	Negociación	Desde 04/03/2015 Hasta 10/03/2015	Comité de competencia y trabajadores de alto desempeño del proceso
5	Gestión del capital humano	Desde 12/03/2015 Hasta 17/03/2015	Comité de competencia y trabajadores de alto desempeño del proceso
6	Provisión de recurso	Desde 19/03/2015 Hasta 31/03/2015	Comité de competencia y trabajadores de alto desempeño del proceso
7	Transportación	Desde 02/04/2015 Hasta 08/04/2015	Comité de competencia y trabajadores de alto desempeño del proceso
8	Operaciones	Desde 10/04/2015 Hasta 14/04/2015	Comité de competencia y trabajadores de alto desempeño del proceso

Etapa 4: Determinación de las competencias de los cargos

En esta etapa se identifican las unidades y los elementos de competencias de los cargos de la plantilla de la organización.

Paso 1: Selección de expertos

En este paso se seleccionó dos grupos de expertos, uno para identificar las competencias y el otro para llevar a cabo la validación de los perfiles de las mismas, partiendo inicialmente de los miembros del comité de competencia. En esta selección se tuvo en cuenta la disposición, creatividad, capacidad de análisis y el coeficiente de competencia de los expertos para valorar el nivel de experiencia y conocimientos, que poseían sobre la materia, por lo que se les aplicó una encuesta para conocer el coeficiente de argumentación que tenían sobre el tema en cuestión, (anexo 4 y 5). Como principal resultado se alcanzó un coeficiente de competencia entre los miembros del comité de 0.86 y en los expertos del procesos de gestión de la dirección 0.90, gestión del capital humano 0.95, gestión de negociación 0.89, operaciones 0.88, provisión de recursos 0.89, gestión de la calidad del producto 0.91 y gestión financiera 0.90. Estos resultados son de gran importancia ya que indican un gran conocimiento por parte de los expertos de cada proceso sobre el trabajo que se realizará, al estar en el rango comprendido de 0.8 a 1.0, rango que según lo planteado en el procedimiento de Campistrous, L y Rizo, C (1998) obedece a que el coeficiente de competencia de los expertos es alto.

Paso 2: Recopilación y estudio de la información

El grupo facilitador les brindó a los expertos de cada proceso, para su estudio, la documentación siguiente:

- Profesiogramas de los cargos de los procesos
- La legislación vigente y las normas y regulaciones de los procesos
- Los procedimientos de trabajo de cada cargo
- Listado de elementos de competencias, confeccionado a partir de materiales complementarios y diccionarios disponibles en la literatura.

Paso 3: Análisis funcional

Una vez efectuado el estudio de la documentación legal y de trabajo de cada cargo, se realiza un análisis deductivo, razonado y gradual de las funciones de los cargos de

cada proceso. El grupo facilitador guió objetivamente al panel de expertos, hasta que se logró descomponer el propósito fundamental, evaluando las diferentes funciones, a partir de las cuales se examinó cada una de estas por separado, hasta llegar al desglose de las tareas, desde la idea más general hasta la más sencilla, realizándole al panel un cuestionario (anexo 6), cuyas respuestas influyeron en la calidad de los diseños.

Paso 4: Diseño de las unidades y elementos de competencias de los cargos

Con esta información se desarrolló la primera ronda, donde cada experto (E) responde a la pregunta:

1. ¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del cargo que evalúa?
2. Luego los especialistas del grupo facilitador listan todas las competencias que enuncia cada experto, recogiendo esta información en el anexo 7 y posteriormente, reducen el listado erradicando repeticiones o similitudes, configurando la tabla 2.5, en la cual se muestra el resultado del análisis que realizan los expertos en la evaluación de los elementos de competencias del cargo Director en la primera ronda (se toma este cargo como ejemplo, de la metodología aplicada a los 49 cargos de la plantilla de EMCOMED Holguín).

Tabla 2.5 Resultados del análisis de los expertos en la evaluación de los elementos de competencias del cargo del director

Elemento de competencias	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8
Capacidad para establecer y desarrollar estrategias que dirección en la calidad del sistema de distribución de los medicamentos	X	X	X	X	X	X	X	X
Dominar las características generales de los medicamentos, reactivos químicos, clínicos, materias primas y otros productos del sistema de distribución de los medicamentos	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad para establecer y desarrollar los procesos, sobre la base de la planificación	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad para interpretar, analizar y dar soluciones que conduzcan al mejor comportamiento de los indicadores económicos y financieros	X	X	X	X	X	X	X	X

Continuación

Elemento de competencias	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8
Domina las políticas , regulaciones y las normativas legales vigentes del Sistema de Gestión Empresarial	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad para hacer cumplir los procedimientos de los Sistemas de Gestión Empresarial, basado en las BPD de los medicamentos, en función de diseñar estrategias que conduzcan a la mejora	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad para utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas en el proceso de dirección	X	X	X	X	X	X	X	X
Destreza para coordinar e integrar todos los intereses de la organización como un todo	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad para trabajar con los sistemas y programas informáticos relacionados con la actividad	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad para establecer y exigir un manejo sostenible del medio ambiente	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad para exigir por el cumplimiento de los elementos de seguridad y salud ocupacional que garantice el proceso de trabajo de forma segura	X	X	X	X	X	X	X	X
Preocupación por el orden y la precisión	X	X	X	X	X	X	X	X
Orientación hacia los resultados	X	X	X	X	X	X	X	X
Enfoque estratégico	X	X	X	X	X	X	X	X
Precaución	X		X		X			
Desarrollo de personas	X		X		X	X		X
Ética	X	X	X	X	X	X	X	X
Honradez	X	X	X	X	X	X	X	X
Disciplina	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de análisis	X		X	X		X	X	X
Apertura a la experiencia		X	X	X	X		X	X
Capacidad para transmitir orientaciones	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de negociación	X	X	X	X	X	X	X	X
Consagración	X	X	X	X	X	X	X	X
Integración			X		X	X	X	
Sensibilidad interpersonal	X	X	X	X	X	X	X	X
Colaboración				X	X			
Autocontrol emocional	X	X	X	X	X	X	X	X
Confianza en sí mismo	X	X	X	X	X	X	X	X
Confiabilidad	X	X	X		X		X	X

Continuación

Elemento de competencias	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8
Responsabilidad	X		X	X		X	X	
Humanismo	X		X		X	X	X	X
Discreción		X	X	X	X	X	X	X
Capacidad perceptiva	X	X	X	X		X		
Operatividad		X	X					
Respetar las ideas y opiniones grupales	X	X	X	X	X	X		
Disposición para el aprendizaje	X			X		X	X	X
Discriminación de la información		X			X	X	X	X
Tolerancia al estrés	X		X	X	X	X	X	X
Capacidad de influencia	X	X		X	X	X	X	X
Liderazgo	X	X	X	X	X	X	X	X
Patriotismo	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de gestionar información	X	X	X	X	X	X	X	X
Independencia	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad para la planificación	X		X	X		X	X	X
Rigor profesional		X	X		X	X	X	
Gestión de conflictos	X	X		X	X	X	X	X
Solidaridad	X	X	X	X		X		X
Capacidad de control	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de organización	X				X		X	
Capacidad para establecer relaciones	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad para delegar		X	X		X	X	X	
Lealtad y sentido de pertenencia	X	X		X	X		X	
Seguridad	X	X	X	X	X			X
Orientación al cliente y proveedores		X	X	X		X	X	X
Capacidad para interrelacionarse con las áreas	X	X		X	X			X
Empatía	X		X		X	X	X	
Escucha		X		X		X	X	X
Administración del tiempo	X		X			X	X	
Capacidad para el aprendizaje	X	X	X		X		X	X
Análisis numérico	X			X	X		X	X
Búsqueda de la excelencia	X	X	X		X			X
Capacidad de decisión	X	X		X	X	X	X	
Flexibilidad	X	X		X	X		X	X

Luego en la segunda ronda se le entregó por separado a cada experto un documento, donde le fue mostrada la matriz anterior, con la propuesta de cada uno y se le realizó la pregunta siguiente: ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para el cargo Director?, exponiéndole además que marcara con una N, en el caso de no estar de acuerdo, para evaluar el coeficiente de concordancia en la segunda ronda, ver tabla 2.6.

Una vez que los expertos respondieron la pregunta, se recogieron las respuestas, con las que se determinaron los niveles de concordancias a través de la expresión:

$$Cc = \left[1 - \left(\frac{Vn}{Vt} \right) \right] * 100$$

Donde

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Luego de este cálculo, las que resultaron con $Cc \geq 60\%$ se consideraron aceptables y las que obtuvieron valores de $Cc < 60\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

Ejemplo del cálculo del coeficiente de concordancia para la competencia

“Capacidad para establecer y desarrollar estrategias que direccionen la calidad del sistema de distribución de los medicamentos.”

$$Cc1 = \left[1 - \left(\frac{0}{8} \right) \right] * 100$$

$$Cc1 = [1 - 0] * 100$$

$$Cc1 = 100$$

Por tanto como Cc_1 es mayor que 60 se acepta esta competencia identificada para el perfil del cargo del Director. Este procedimiento fue realizado para los 48 cargos restantes de la plantilla, llegando así a identificar las unidades y elementos de competencias de los cargos de EMCOMED Holguín.

Tabla 2.6 Evaluación del coeficiente de concordancia en la segunda ronda

Elemento de competencias	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	Cc
Capacidad para establecer y desarrollar estrategias que direccionen la calidad del sistema de distribución de los medicamentos									100
Dominar las características generales de los medicamentos, reactivos químicos, clínicos, materias primas y otros productos del sistema de distribución de los medicamentos									100

Continuación

Elemento de competencias	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	Cc
Capacidad para establecer y desarrollar los procesos, sobre la base de la planificación									100
Capacidad para interpretar, analizar y dar soluciones que conduzcan al mejor comportamiento de los indicadores económicos y financieros									100
Domina las políticas, regulaciones y las normativas legales vigentes del Sistema de Gestión Empresarial									100
Capacidad para hacer cumplir los procedimientos de los Sistemas de Gestión Empresarial, basado en las BPD de los medicamentos, en función de diseñar estrategias que conduzcan a la mejora									100
Capacidad para utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas en el proceso de dirección									100
Destreza para coordinar e integrar todos los intereses de la organización como un todo									100
Capacidad para trabajar con los sistemas y programas informáticos relacionados con la actividad									100
Capacidad para establecer y exigir un manejo sostenible del medio ambiente									100
Capacidad para exigir por el cumplimiento de los elementos de seguridad y salud ocupacional que garantice el proceso de trabajo de forma segura									100
Preocupación por el orden y la precisión									100
Orientación hacia los resultados									100
Enfoque estratégico									100
Precaución		N		N		N	N	N	37.5
Desarrollo de personas		N		N			N		62.5

Continuación

Elemento de competencias	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	Cc
Ética									100
Honradez									100
Disciplina									100
Capacidad de análisis		N			N				75
Apertura a la experiencia	N					N			75
Capacidad para transmitir orientaciones									100
Capacidad de negociación									100
Consagración									100
Integración	N	N		N				N	50
Sensibilidad interpersonal		N		N	N	N		N	37.5
Colaboración	N	N	N			N	N	N	25
Autocontrol emocional									100
Confianza en sí mismo									100
Confiabilidad				N		N			75
Responsabilidad		N			N			N	62.5
Humanismo		N		N					75
Discreción	N								87.5
Capacidad perceptiva					N		N	N	62.5
Operatividad	N			N	N	N	N	N	25
Respetar las ideas y opiniones grupales							N	N	75
Disposición para el aprendizaje		N	N		N				62.5
Discriminación de la información	N		N	N					62.5
Tolerancia al estrés		N							87.5
Capacidad de influencia			N						87.5
Liderazgo									100
Patriotismo									100
Capacidad de gestionar información									100
Independencia									100
Capacidad para la planificación		N			N				75
Rigor profesional	N			N				N	62.5
Gestión de conflictos			N						87.5
Solidaridad		N		N	N		N		50
Capacidad de control									100
Capacidad de organización		N	N	N		N		N	37.5
Capacidad para establecer relaciones									100
Capacidad para delegar	N			N				N	62.5
Lealtad y sentido de pertenencia			N			N		N	62.5

Continuación

Elemento de competencias	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	Cc
Seguridad						N	N		75
Orientación al cliente y proveedores	N				N				75
Capacidad para interrelacionarse con las áreas			N			N	N		62.5
Empatía		N		N				N	62.5
Escucha	N		N		N				62.5
Administración del tiempo		N		N	N			N	50
Capacidad para el aprendizaje				N		N			75
Análisis numérico		N	N			N			62.5
Búsqueda de la excelencia				N		N	N		62.5
Capacidad de decisión			N					N	75
Flexibilidad			N			N			75

Una vez que fueron identificadas las competencias de los cargos, se conformó la propuesta de los perfiles de competencias, a partir de la información brindada por los profesiogramas de los cargo como categoría ocupacional, grupo de escala, nombre y apellidos del trabajador, proceso de trabajo, misión, requisitos, método de trabajo, formación académica exigida, tiempo de adaptación, relaciones, decisiones y condiciones de trabajo y la matriz de competencia obtenida por el trabajo con los expertos.

2.2 Validación de los perfiles de competencia

Una vez que concluyó la etapa de diseño de los perfiles, se hizo necesario validar la solidez y la representatividad del trabajo realizado hasta el momento, por lo que estos se someten a la revisión de un segundo grupo de expertos, a los cuales se les distribuyó la documentación que contenían los perfiles obtenidos. Se muestra en el informe el proceso de validación realizado al cargo Director, ver anexo 8.

Los perfiles en su totalidad fueron analizados y en algunos cargos se propusieron algunas sugerencias que se presentaron al primer grupo de experto, estas se evaluaron y a través del consenso de los expertos se excluyeron o aceptaron las propuestas. En el caso del perfil Director se corrigieron algunos aspectos relacionados con el dominio del Sistemas de Gestión Empresarial, obteniéndose como resultado el perfil que se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 2.7 Perfil de Competencia del Cargo Director

PERFIL DE COMPETENCIA CARGO
DATOS GENERALES
Denominación del cargo:
Categoría ocupacional:
Grupo escala:
Nombre y apellidos del trabajador:
Proceso: Dirección
Misión del cargo: Garantizar el funcionamiento óptimo de la droguería para satisfacer las demandas de medicamento mediante la distribución y comercialización a todas las instituciones de salud.
Requisitos para el cargo: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Poseer conocimientos y experiencia en cargos de dirección. ➤ Tener conocimiento de medicamentos. ➤ Tener conocimientos de logística de almacenes y economía. ➤ Tener conocimientos de buenas prácticas de distribución ➤ Ser graduado en especialidades afines con la actividad. ➤ Tener conocimiento de los Sistemas de Gestión Empresarial.
Método de trabajo: Manual y automatizado
Formación académica exigida: Nivel superior en las especialidades de Ingeniería Química, Industrial, Lic. Farmacéuticas o carreras afines, teniendo conocimientos de los procesos productivos y de distribución de todas las ramas de la Empresa.
Tiempo de adaptación: 1 año
Relaciones: Se relaciona con los trabajadores, directivos, clientes, proveedores y organismos rectores.
Decisiones: Evalúa las decisiones con cada frente.
Condiciones de Trabajo: Ambiente físico: Iluminación y ventilación adecuadas. Riesgos y Medios de Protección: Está sometido a riesgos por caída a un mismo nivel, alternancias de frío y calor, manipulación de sustancias tóxicas, caídas a diferente nivel. Régimen de trabajo y Descanso: lunes a jueves 7.30am a 12.30m y 1.00pm a 5.00pm. Viernes 7.30am a 12.30m y 1.00pm a 4.00pm.

Continuación

MATRIZ DE COMPETENCIAS		
No.	Unidad de competencia	Elementos de competencia
1	Competencias técnico profesional	Capacidad para establecer y desarrollar estrategias que direccionen la calidad del sistema de distribución de los medicamentos
		Dominar las características generales de los medicamentos, reactivos químicos, clínicos, materias primas y otros productos del sistema de distribución de los medicamentos
		Capacidad para establecer y desarrollar los procesos, sobre la base de la planificación
		Capacidad para interpretar, analizar y dar soluciones que conduzcan al mejor comportamiento de los indicadores económicos y financieros
		Dominar las políticas, regulaciones y las normativas legales vigentes del Sistema de Gestión Empresarial
		Capacidad para hacer cumplir los procedimientos de los Sistemas de Gestión Empresarial, basado en las BPD de los medicamentos, en función de diseñar estrategias que conduzcan a la mejora
		Capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas en el proceso de dirección
		Destreza para coordinar e integrar todos los intereses de la organización como un todo
		Capacidad para trabajar con los sistemas y programas informáticos relacionados con la actividad
		Capacidad para establecer y exigir un manejo sostenible del medio ambiente
		Capacidad para exigir por el cumplimiento de los elementos de seguridad y salud ocupacional que garantice el proceso de trabajo de forma segura
2	Competencias de solución de problemas	Capacidad de análisis
		Independencia
		Capacidad de decisión
		Capacidad perceptiva

Continuación

3	Competencias de comunicación	Escucha
		Empatía
		Discreción
		Negociación
		Capacidad de influencia
		Capacidad para transmitir orientaciones
		Capacidad para establecer relaciones
4	Competencias de trabajo en equipos	Respetar las ideas y opiniones grupales
		Capacidad para interrelacionarse con las áreas
5	Competencias de logro y acción	Orientación al cliente y proveedores
		Orientación hacia los resultados
		Preocupación por el orden y la precisión
		Discriminación de la información
		Capacidad para gestionar información
6	Competencias de eficiencia personal	Capacidad para la planificación
		Tolerancia al estrés
		Autocontrol emocional
		Consagración
		Responsabilidad
		Lealtad y sentido de pertenencia
		Rigor profesional
		Patriotismo
		Humanismo
		Confiabilidad
		Disciplina
		Búsqueda de la excelencia
		Flexibilidad
Ética		
Honradez		
7	Competencias de aprendizaje	Capacidad para el aprendizaje
		Disposición hacia el aprendizaje
		Apertura a la experiencia

Continuación

8	Competencias directivas	Liderazgo
		Gestión de conflictos
		Enfoque estratégico
		Desarrollo de personas
		Capacidad de control
		Capacidad para delegar

Una vez que fueron hechas todas las correcciones, se conformó el manual donde se agruparon todos los perfiles de competencias y se presentó a la alta dirección con el objetivo de reconocerlas como referencia para la gestión integrada de capital humano en la organización. Estas fueron formalizadas a través del modelo que aparece en la tabla siguiente:

Tabla 2.8 Modelo para registrar el proceso de validación de las competencias de los cargo en EMCOMED

Fuente: Elaboración propia

EMCOMED	Proceso -----
Registro de validación de las competencias	Cargo -----
Competencias del Cargo	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
Aprobado por : ----- Director	Fecha de Aprobación -----

2.3 Diseño de los niveles de competencias en el orden del comportamiento

En este epígrafe se obtiene el diseño de los diferentes niveles de las 53 unidades de competencias en el orden del comportamiento, identificadas en los perfiles de cargos de

la plantilla de EMCOMED Holguín, mediante la aplicación de la etapa número 6 del procedimiento presentado por Salazar Vallejo en el año 2013, en correspondencia con los elementos que representan el enfoque conductista. Al desarrollar esta etapa se detallaron los pasos que se ilustran en la figura 2.2

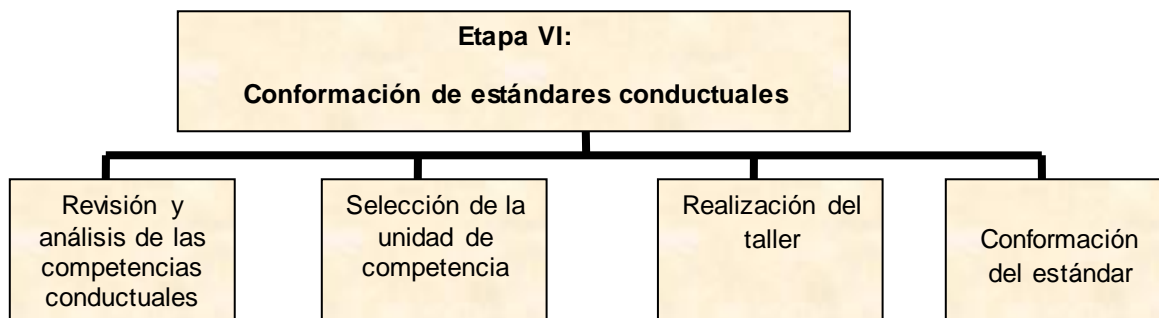


Figura 2.2 Pasos de la etapa 6 del procedimiento propuesto por Salazar Vallejo (2013)

Paso 1: Revisión y análisis de las competencias conductuales

Para el diseño de los estándares conductuales se partió de la evaluación de las competencias de los cargos diseñados, donde se analizaron todos los perfiles y se revisaron las unidades y elementos de competencia relacionados con la conducta en cada uno de estos. Además se revisó la bibliografía, recopilándose las principales definiciones y apreciaciones de los significados en un grupo de diccionarios de competencias y artículos seleccionados de la literatura nacional e internacional.

Paso 2: Selección de la unidad de competencia

Luego de haber analizado las unidades y elementos de competencias se decidió que el orden de prioridad para el desarrollo del proceso de estandarización de los elementos de competencias relacionados con el comportamiento, se realizaría según el orden en que aparecen en la matriz de competencias.

Paso 3: Realización del taller

En este paso se le explicó al grupo de expertos seleccionados el objetivo del taller, así como los resultados de la encuesta, donde se especificó el orden de los elementos a diseñar y se realizó un estudio de la documentación de trabajo preparada en correspondencia con cada elemento de competencia según el orden de la unidad señalada.

Paso 4: Conformación del estándar

En este paso se le explicó a los expertos las características de la subdivisión de los niveles desde el nivel 4 hasta el 1 y su relación con la idoneidad requerida en cada elemento, donde se expuso que el nivel 4 de la competencia demuestra alta idoneidad, en el 3 la idoneidad es media, en el 2 es baja y en el 1 muestra falta de idoneidad en la competencia.

Luego de esta aclaración, los expertos realizaron el estudio bibliométrico de cada elemento, con los cuales fueron vertiendo sus ideas por cada uno de estos, con lo que se logró redactar los patrones de comportamiento para cada nivel. Posteriormente se hicieron las correcciones de redacción, donde se incorporó el lenguaje técnico adecuado, con el cual se confeccionaron los estándares. En el anexo 9 se presenta la tabla de los elementos de la unidad "Competencias Directivas".

VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

La presente investigación constituye un pilar para el desarrollo de la estrategia que se ha trazado la organización en función de alcanzar la excelencia en el proceso de distribución de los medicamentos en la provincia de Holguín.

El proceso de diseño de los perfiles de competencias, así como la definición de los niveles de las pautas de comportamientos derivados en su conjunto del proceso investigativo, reporta un efecto **económico** elevado, por el ahorro que representa prescindir del servicio especializado que prestan las empresas consultoras del país, también el mismo permite garantizar la continuidad de los procesos y el cumplimiento de la misión de la organización, minimizando los riesgos y las pérdidas económicas potenciales, que pudieran generarse por la falta de competencias de sus trabajadores.

Esta investigación tiene implícita una significación **social** ya que aporta a la organización el diseño de todos los perfiles y los estándares de conducta los que permitirán obtener mejores resultados en la actuación del capital humano, a la medida que se reduzca la brecha entre el estado deseado que parte del diseño obtenido y el observado que se obtiene con el desarrollo de los procesos de Gestión del Capital Humano.

El proceso de diseño contribuye positivamente a la obtención de mejores resultados en la actuación **medioambiental** de sus trabajadores, debido a que en la totalidad de los perfiles se les exige la capacidad que deben de tener estos para aplicar las regulaciones que demandan un manejo sostenible del medio ambiente. Además permite incrementar el compromiso del hombre como ser social, competente en el saber, saber hacer, saber estar y con ello mejora su actuación, motivación y compromiso con el uso de los recursos naturales que le rodea.

CONCLUSIONES

Después de cumplimentar las tareas propuestas en el diseño de la investigación se arribó a las conclusiones siguientes:

1. La revisión de la literatura especializada en la temática analizada evidencia la importancia de una correcta gestión por competencias en las organizaciones, como elemento clave para mejorar el desempeño organizacional a través del desarrollo continuo y eficiente de sus trabajadores
2. Durante el proceso de diseño de los perfiles de competencias se pudo diseñar los 49 perfiles que conforman la plantilla de cargo de EMCOMED Holguín así como se introdujo un grupo de modificaciones necesarias a partir de nuevas consideraciones, en función de materializar las competencias de proceso a las cuales corresponden cada cargo estudiado
3. El proceso de diseño de los niveles de competencias en el orden del comportamiento, abarcó la totalidad de las unidades de competencias de los perfiles de cargos de la plantilla de EMCOMED Holguín, aspecto este muy importante ya que, constituye una herramienta que permitirá evaluar las competencias esenciales de cada cargo en el proceso de selección.

RECOMENDACIONES

Sobre la base de las conclusiones anteriormente referidas se recomienda lo siguiente:

1. Divulgar a través de los canales de comunicación establecidos en EMCOMED Holguín los resultados obtenidos en la presente investigación
2. Utilizar los perfiles de cargos diseñados para elaborar las normas de competencias de los cargos de la plantilla aprobada en EMCOMED Holguín, como elemento de mejora en el proceso de implantación de un Sistema de Gestión por Competencias en la organización
3. Extender a las Droguerías del país que conforman la Empresa Nacional Comercializadora de Medicamentos (EMCOMED) los perfiles de competencias y los niveles de competencias en el orden del comportamiento diseñados en la investigación.

BIBLIOGRAFÍA

1. ABUD, I. "Nuevas tendencias en la industria", in *Revista Manufactura*. 1999. México.
2. ANGULO GONZÁLEZ, DC. *Etapas en la determinación de la plantilla cualitativa de la empresa*. 2002 [Disponible en: <http://www.monografias.com/>].
3. BESSEYRE DES HORTS, C-H. *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Ediciones Deusto ed. Madrid, España, 1990, p. 222 pp.
4. BOYATZIS, RE. *The Competent Manager* Ed. John Wiley & Sons, New York ed, 1982
5. BUSTILLO, C. La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las Personas, in *Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos 1994: España*. P.p.17-28
6. CAMPISTROUS, LYR, C. *Folleto. Indicadores e investigación educativa* Universidad de Oriente, (1998).
7. CINTEFOR/OIT. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales. (2001) [Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy>]
8. CINTERFOR/OIT. Competencia laboral y su impacto en el modelo de gestión. 2001 [Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy>]
9. CONOCER. Análisis ocupacional y funcional del trabajo. 1998 [Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy>]
10. CONOCER. La normalización y certificación de competencia laboral: medio para incrementar la productividad de las empresas. 1997, Marzo. [Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy>]
11. CRUZ, PYV, G La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del Recurso Humano. 2001 [Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>].
12. CUESTA SANTOS, A. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, ed. Academia. La Habana, Cuba 1999, p. 205 pp
13. CUESTA SANTOS, A. *Gestión de competencias*. Monografía. Ed. Academia. ed. La Habana, 2000, p. 3.
14. CUESTA SANTOS, A. *Gestión por competencias*. Ed. Academia ed. La Habana, 2001.

15. CUESTA SANTOS, A. Tecnología de la gestión de los recursos humanos, ed. Academia. Ciudad de La Habana, 2005, p. 17.
16. CUESTA SANTOS, A. Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos humanos. ISPJAE. La Habana, Cuba, (2002).
17. DEL PINO MARTÍNEZ, A. Empleabilidad y competencias: ¿Nuevas Modas? En: Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000 ed. España, 1997.
18. DELGADO MARTÍNEZ, DJ. Modelos de Gestión por Competencias. 2000 [Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/>
19. DELGADO MARTÍNEZ, DJ. El ciclo de desarrollo de competencias. 2001 [Disponible en: En: <http://www.gestiondelconocimiento.com/>
20. DUCCI, MA. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. 1997, Montevideo: En: Formación basada en competencia laboral. Cinterfor/OIT
21. FIGUEIREDO, R. "El perfil del ingeniero requerido por la empresa". 1995: Buenos Aires, Argentina.
22. GALLEGO FRANCO, M. Gestión humana basada en competencias. Procesos de gestión humana basados en competencias. 2002 [Disponible en: <http://www.monografias.com>
23. GONCZI, AYA, J. Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia, ed. E. Limusa, 1996.
24. HERRANZ, AYRDLV. Las competencias: pasado y presente, in Revista Capital Humano. 1999: Madrid. p. pp. 58-66
25. INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. 1995: Madrid.
26. ISO. NC 3000 "Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario". 2007.
27. JIMÉNEZ, A. La Gestión por Competencias: una nueva manera de gestionar la organización, un nuevo paradigma in Psicología del Trabajo y Gestión de los Recursos Humanos. 1997: Barcelona. p. 211-246.
28. LEVY- LEBOYER, C. Gestión de las competencias. Ediciones Gestión 2000 ed. Barcelona, España, 1997.

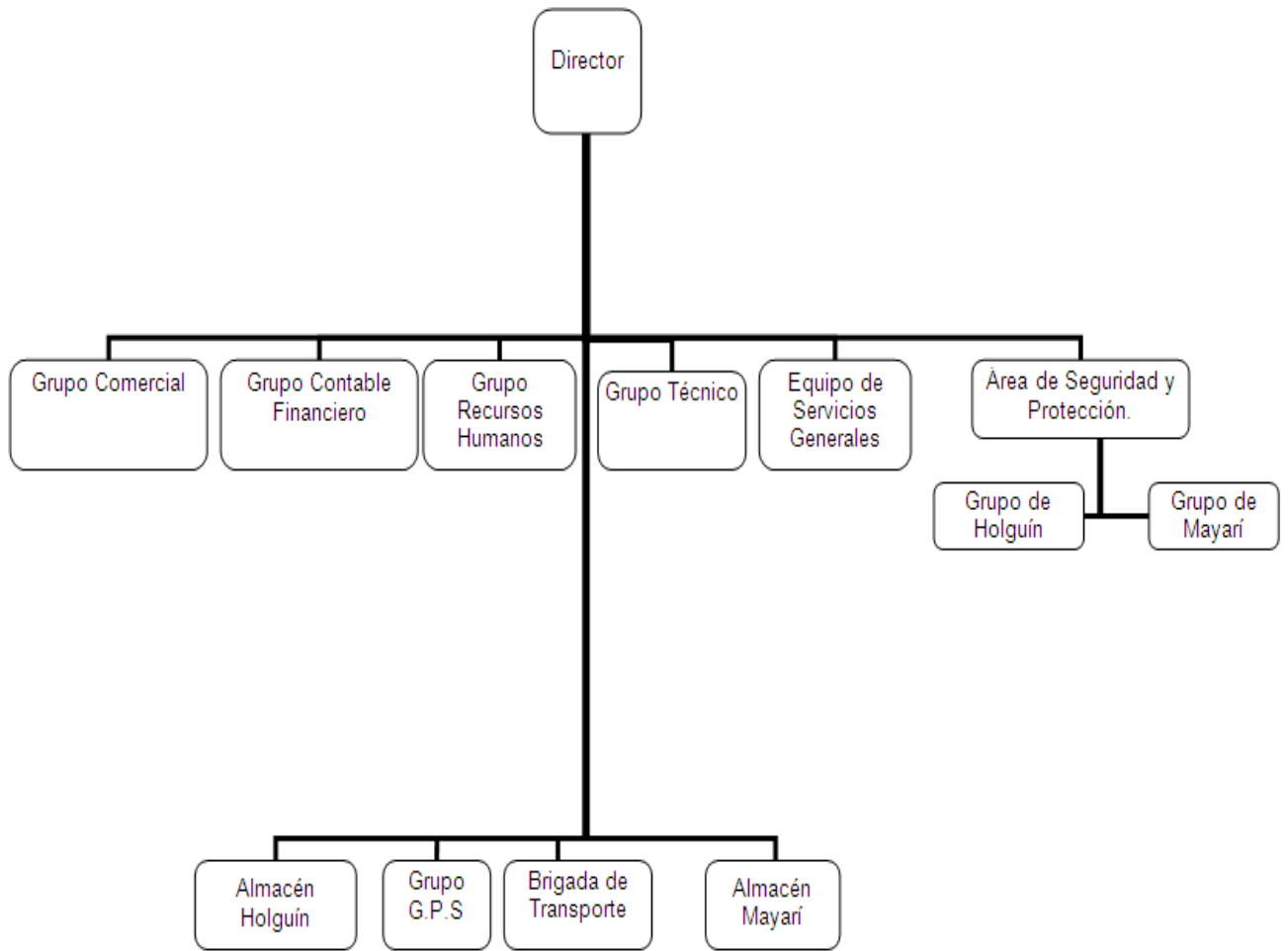
29. Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución. 2011
30. Manual de Evaluación de Competencia Laboral 2000, in CONOCER 2000: México.
31. MARTÍNEZ - ABELDA, OYAC. *Diez años de I + D*, in *Revista Comunicaciones de Telefónica I + D*. 1998, No.1: Madrid. p. pp. 5-13.
32. MARTÍNEZ MUÑOZ, E. Perfeccionamiento del proceso de identificación, validación y certificación de las competencias. Aplicación parcial en EMCOMED Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. 2014.
33. MCCLELLAND, D. "Testing for Competence rather than for Intelligence", in *American Psychologist*. 1973.
34. MERTENS, L. Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos, ed. E. Cinterfor. Colombia, 1996
35. MORALES CARTAYA, A. Contribución a un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. ISPJAE, Ciudad de La Habana, 2006
36. MTSS. Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores en las organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial. 1999: La Habana.
37. NCVQ. Las titulaciones profesionales en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte. , 1995.
38. SALAZAR VALLEJO, Y. Valoración y aplicación de un procedimiento para normalizar las competencias laborales en EMCOMED Holguín 2013.
39. SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, A. Procedimiento metodológico para desarrollar el proceso de reclutamiento, selección y socialización de los recursos humanos en el Salón 1720. Universidad de Holguín, 2002.
40. SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, A. Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades Consultoras. Aplicación en la provincia Holguín. Universidad de Holguín, 2007.
41. VELANDO RODRÍGUEZ, ME. La función de Recursos Humanos en la empresa. En Confederación provincial de empresarios de Pontevedra. La pequeña y mediana empresa. Promoción y Gestión. 1997. Vigo, España.
42. ZAYAS, P. Los fundamentos teóricos y metodológicos del proceso de selección de personal Universidad de la Habana: Facultad de Psicología, 2002.

ANEXOS

Anexo 1: Comité de Competencia

No	Nombre de los Expertos	Institución a la que pertenece	Cargo actual	Calificación profesional, grado científico o académico	Años de experiencia en el cargo	Años de experiencia docente y/o en la investigación
1	Maribel Pérez Díaz	EMCOMED	Directora	MSc en Ingeniera Industrial	4	27
2	Edilberto Brizuela Sánchez	EMCOMED	Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos(EP)	Licenciado en derecho	8	6
3	Miladis Rivas Torres	EMCOMED	Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos	MSc en Ingeniera Industrial	22	7
4	Ana Victoria Nápoles Villa	EMCOMED	Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos	MSc en Ingeniera Industrial	12	7
5	Rafael Báez Santana	EMCOMED	Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos	MSc en Ingeniera Industrial	20	6
6	Yamila Garcías Cable	EMCOMED	Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos	Licenciada en Biología MSc	8	7
7	Yunia Silva Ricardo	EMCOMED	Especialista C en Gestión de la Calidad	Ingeniera Industrial	9	4
8	Dunia Ester Romera Cruz	EMCOMED	Especialista C en Seguridad y Salud en el Trabajo	Ingeniera Industrial	8	4

Anexo 2: Organigrama de EMCOMED Holguín



Anexo 3: Competencias organizacionales y de proceso definidas por el comité de competencias

Competencias organizacionales
1. Capacidad para prestar servicios de excelencia de almacenamiento, distribución y transportación de medicamentos, materias primas, reactivos clínicos, diagnosticadores, artículos ópticos, dentales, suministros médicos y materiales higiénico sanitarios a tono con las Buenas Prácticas de Distribución
2. Capacidad exclusiva de garantizar un balance de los consumos y de control de los inventarios que posibilita una oportuna toma de decisiones para la planificación de la producción en la industria farmacéutica y de las necesidades en el sistema de salud
3. Capacidad de responder a las solicitudes de urgencia de forma rápida y oportuna
4. Capacidad para el control de los procesos
5. Integridad y alto sentido de Humanismo
6. Capacidad de integrar los servicios informáticos al servicio de distribución de medicamentos
Competencias de proceso
Proceso: Gestión de la Dirección
1. Habilidades comunicativas
2. Capacidad de gestionar información y conocimiento
3. Habilidad en la planificación, control y análisis
4. Visión estratégica
5. Trabajo en equipo
6. Negociación
7. Capacidad para solucionar problemas
8. Capacidad de promover y adaptarse al cambio
9. Capacidad de desarrollo y dominio de la tecnología
10. Capacidad de dominar los documentos normativos
11. Capacidad para la protección de la seguridad y salud de los trabajadores
12. Orientación al cliente
13. Motivación por la mejora continua
14. Capacidad para interrelacionarse con las áreas

Continuación

Proceso: Gestión de Negociación
1. Visión estratégica
2. Negociación
3. Conocimientos de la organización
4. Habilidades comunicativas
5. Trabajo en equipo
6. Orientación al clientes y proveedores
7. Capacidad de respuesta a las urgencias
8. Dominio de Sistemas Informáticos
9. Capacidad para solucionar problemas
10. Capacidad de promover y adaptarse al cambio
11. Capacidad de gestionar información y conocimiento
12. Capacidad de planificación
13. Capacidad para regirse por la legislación Vigente
Proceso: Gestión de Operaciones
1. Capacidad de Seguridad y confiabilidad
2. Capacidad de regirse por normas y procedimientos
3. Operatividad
4. Dinamismo
5. Capacidad de respuesta a las urgencias
6. Capacidad para solucionar problemas.
7. Capacidad de organización
8. Capacidad de trabajo en equipo
9. Capacidad de negociación
10. Alto Sentido de pertenencia
11. Orientación al clientes y proveedores
12. Capacidad de Control

Continuación

Proceso: Provisión de Recursos
1. Capacidad de planificación
2. Operatividad y dinamismo
3. Capacidad para interrelacionarse con las demás áreas
4. Orientación a clientes interno y proveedores
5. Capacidad de innovación y creatividad
6. Negociación
7. Capacidad para la solución de problemas
8. Capacidad para desarrollo de la imagen corporativa
Proceso: Gestión de la Calidad del Producto
1. Capacidad de organización
2. Operatividad y dinamismo
3. Habilidad de comunicación
4. Capacidad de control y Seguridad de los procesos
5. Capacidad de trabajo en equipo
6. Capacidad de orientación al Cliente
7. Capacidad para regirse por la legislación Vigente
8. Orientación a clientes interno y proveedores
Proceso: Gestión Financiera
1. Capacidad de planificación
2. Capacidad de control de recursos
3. Capacidad de organización
4. Capacidad de regirse por la legislación vigente
5. Capacidad para interrelacionarse con las demás áreas
6. Capacidad de proyección y análisis
7. Capacidad de orientación al cliente y proveedores

Continuación

Proceso: Gestión del Capital Humano
1. Capacidad de planificación
2. Gestión y desarrollo de personas
3. Capacidad de organización
4. Habilidades comunicativas
5. Orientación al cliente interno
6. Capacidad para influir e interrelacionarse con las demás áreas
7. Trabajo en equipo
8. Visión estratégica
9. Capacidad de promover y adaptarse al cambio
10. Capacidad de gestionar información y conocimiento
11. Capacidad de control
12. Capacidad para regirse por la legislación vigente
13. Sentido de pertenencia
Proceso: Transportación
1. Capacidad de planificación
2. Operatividad
3. Dinamismo
4. Capacidad para interrelacionarse con las demás áreas
5. Orientación a los clientes internos y proveedores
6. Capacidad para la solución de problemas
7. Capacidad de respuesta a las urgencias
8. Sentido de pertenencia
9. Capacidad de organización

Anexo 4: Encuesta para determinar el coeficiente de argumentación de los expertos

Usted ha sido seleccionado uno de los experto para la investigación que se está desarrollando en EMCOMED Holguín, con el objetivo de perfeccionar el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias laborales.

En la tabla sucesiva se muestran las fuentes de argumentación relacionada con la temática competencia laboral. Usted debe de marcar, en qué grado se encuentra (A, M, B) en cada una de estas fuentes del tema estudiado, según su criterio.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes.		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teórico realizado por usted en la temática competencia			
Su experiencia obtenida en tareas prácticas en el proceso de identificación de competencias			
Conocimientos y estudios de trabajo de autores nacionales que estudien la temática de competencia			
Conocimientos y estudios de trabajo de autores extranjeros que estudien la temática de competencia			
Su propio conocimiento del estado del problema relacionado con la temática de competencia en el extranjero			
Su intuición sobre la temática de competencia			

Anexo 5: Coeficiente de competencia de los expertos

Expertos	Coeficientes de conocimientos	Coeficientes de argumentación	Competencias
1	1	1	1
2	0.8	1	0.9
3	0.8	0.9	0.85
4	0.7	0.7	0.7
5	0.7	0.8	0.75
6	0.7	1	0.85
7	0.8	1	0.9
8	1	0.9	0.95
Coeficiente promedio de los expertos			0.86

Anexo 6: Guía cuestionario para el análisis y descripción de cargos.

Para recopilar y mantener actualizada la información referente a las características, requerimientos y contenido del cargo que usted ocupa en la actualidad, necesitamos que responda las preguntas que seguidamente se formulan.

Muchas gracias.

Nombre y apellidos: _____

Cargo que ocupa: _____

Departamento: _____

1. ¿Qué hay que hacer para que se logre el propósito principal?
2. ¿Cuáles son las funciones principales que se desarrollan en el cargo?
3. ¿Podrías describir cómo hace cada función?
4. ¿Qué conocimientos necesitas para llegar a cumplir cada una de estas operaciones?
5. ¿Qué habilidades requieres para desarrollar estas actividades?
6. ¿Qué herramientas o equipo necesitan para desarrollarlas?
7. ¿Qué capacitación necesitas para el uso de esas herramientas o equipos?
8. Describa el ambiente físico en que usted normalmente desarrolla las funciones y tareas incluidas en su cargo.
9. ¿Sobre qué temas debe actualizarse constantemente?
10. ¿Dominan el manejo de los medio?
11. ¿Podrías describir un supuesto modelo de comportamiento en el cual evidenciarías un correcto desempeño en el elemento estudiado?
12. ¿Qué problemas enfrentan, para realizar correctamente las actividades que conforman la tarea?
13. ¿Cuáles son los aspectos con la conducta, la comunicación, la del trabajo en equipo entre otras que usted considera que sean necesarias incluir en su perfil ocupacional?

Anexo 7: Listado de elementos de competencias enunciado por los expertos

Elemento de competencias
Preocupación por el orden y la precisión
Orientación al cliente
Dinamismo
Orientación hacia los resultados
Enfoque estratégico
Meticulosidad
Precaución
Búsqueda de información
Desarrollo de personas
Ética
Flexibilidad
Capacidad de negociación
Capacidad para transmitir orientaciones
Empatía
Escucha
Apertura a la experiencia
Adaptación a situaciones cambiantes
Capacidad de aprendizaje
Capacidad de análisis
Solidez
Colaboración
Perseverancia
Esfuerzo y vigor desplegado
Autocontrol emocional
Confianza en si mismo
Confiabilidad
Responsabilidad
Gestión de conflictos
Discreción
Capacidad perceptiva
Operatividad
Respetar las ideas y opiniones grupales
Discriminación de la información
Tolerancia al estrés
Desarrolla la pertinencia.
Capacidad de influencia.
Liderazgo
Orientación estratégica
Sensibilidad interpersonal
Capacidad de promover y adaptarse al cambio

Continuación

Capacidad de gestionar información
Visión de futuro
Independencia
Capacidad para la planificación
Lealtad y sentido de pertenencia
Rigor profesional
Rapidez
Humanismo
Simultaneidad de tareas y polivalencia
Capacidad de control
Capacidad de organización
Capacidad para establecer relaciones
Delegación
Motivación por el logro
Consagración
Creatividad e innovación
Seguridad
Integración
Capacidad para interrelacionarse con las áreas
Asertividad y uso del poder
Esfuerzo y vigor desplegado.
Capacidad para desarrollo de la imagen corporativa
Comunicación efectiva
Persistencia
Entusiasmo y las ganas de trabajar
Administración del tiempo
Análisis numérico
Aptitud verbal
Búsqueda de la excelencia
Capacidad de decisión
Capacidad de gestión
Comunicación escrita
Efectividad
Orientación al servicio
Disciplina
Trabajo en equipo
Promoción de cambios

Anexo 8: Encuesta para la validación del cargo Director

Como parte del proceso de identificación de las competencias en la entidad, Usted, ha sido seleccionado por sus conocimientos y experiencia en su cargo, para participar en la validación de los perfiles de competencias.

A continuación le brindamos una tabla con un grupo de unidades de competencias donde usted deberá marcar el nivel de aceptación para cada elemento, según su opinión y atendiendo la escala ofrecida.

Para lo cual le brindamos la siguiente información

5. Muy de acuerdo
4. De acuerdo
3. Ni acuerdo ni en desacuerdo
2. Poco acuerdo
1. No estoy de acuerdo

PERFIL DE COMPETENCIA CARGO
DATOS GENERALES
Denominación del cargo:
Categoría ocupacional:
Grupo escala:
Nombre y apellidos del trabajador:
Proceso: Dirección
Misión del cargo: Garantiza el funcionamiento óptimo de la droguería para satisfacer las demandas de medicamento mediante la distribución y comercialización a todas las instituciones de salud 5 --- 4 - --- 3---- 2---- 1----
Requisitos para el cargo: <ul style="list-style-type: none">➤ Poseer conocimientos y experiencia en cargos de dirección➤ Tener conocimiento de medicamentos➤ Tener conocimientos de logística de almacenes y economía➤ Tener conocimientos de buenas prácticas de distribución➤ Ser graduado en especialidades afines con la actividad➤ Tener conocimiento de los sistemas de gestión empresarial 5 --- 4 --- 3-- --- 2---- 1----
Método de trabajo: Manual y automatizado 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
Formación académica exigida: Nivel superior en las especialidades de Ingeniería Química, Industrial, Lic. Farmacéuticas o carreras afines, teniendo conocimientos de los procesos productivos y de distribución de todas las ramas de la empresa 5 ---- 4 ---- 3---- 2---- 1----

Continuación

Tiempo de adaptación: 1 año 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----		
Relaciones: Se relaciona con los trabajadores, directivos, clientes, proveedores y organismos rectores 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----		
Decisiones: Evalúa las decisiones con cada frente. 5 -- 4 --- 3---- 2---- 1----		
Condiciones de Trabajo: Ambiente físico: Iluminación y ventilación adecuadas. Riesgos y Medios de Protección: Está sometido a riesgos por caída a un mismo nivel, alternancias de frío y calor, manipulación de sustancias tóxicas, caídas a diferente nivel. Régimen de trabajo y Descanso: lunes a jueves 7.30am a 12.30m y 1.00pm a 5.00pm. Viernes 7.30am a 12.30m y 1.00pm a 4.00pm.		
MATRIZ DE COMPETENCIAS		
Nro.	Unidad de competencia	Elementos de competencia
1	Competencias técnico profesional	Capacidad para establecer y desarrollar estrategias que direccionen la calidad del sistema de distribución de los medicamentos. 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Domina las características generales de los medicamentos, reactivos químicos, clínicos, materias primas y otros productos del sistema de distribución de los medicamentos 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Capacidad para establecer y desarrollar los procesos, sobre la base de la planificación 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Capacidad para interpretar, analizar y dar soluciones que conduzcan al mejor comportamiento de los indicadores económicos y financieros. 5 - --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Domina las políticas, regulaciones y las normativas legales vigentes del Sistema de Gestión Empresarial 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Capacidad para hacer cumplir los procedimientos de los Sistemas de Gestión Empresarial, basado en las BPD de los medicamentos, en función de diseñar estrategias que conduzcan a la mejora 5 -- - 4 --- 3---- 2---- 1----

		<p>Capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas en el proceso de dirección 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----</p>
		<p>Destreza para coordinar e integrar todos los intereses de la organización como un todo. 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----</p>
		<p>Capacidad para trabajar con los sistemas y programas informáticos relacionados con la actividad. 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----</p>
		<p>Capacidad para establecer y exigir un manejo sostenible del medio ambiente. 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----</p>
		<p>Capacidad para exigir por el cumplimiento de los elementos de seguridad y salud ocupacional que garantice el proceso de trabajo de forma segura. 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----</p>
2	Competencias de solución de problemas	<p>Capacidad de análisis 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----</p>
		<p>Independencia 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----</p>
		<p>Capacidad de decisión 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----</p>
		<p>Capacidad perceptiva 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----</p>
3	Competencias de comunicación	<p>Escucha 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----</p>
		<p>Empatía 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----</p>
		<p>Discreción 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----</p>
		<p>Negociación 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----</p>
		<p>Capacidad de influencia 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----</p>
		<p>Capacidad para transmitir orientaciones 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----</p>
		<p>Capacidad para establecer relaciones 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----</p>
4	Competencias de trabajo en equipos	<p>Respetar las ideas y opiniones grupales 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----</p>
		<p>Capacidad para interrelacionarse con las áreas 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----</p>
		<p>Orientación al cliente y proveedores</p>

5	Competencias de logro y acción	5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Orientación hacia los resultados 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Preocupación por el orden y la precisión 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Discriminación de la información 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Capacidad para gestionar información 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Capacidad para la planificación 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
6	Competencias de eficiencia personal	Tolerancia al estrés 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Autocontrol emocional 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Consagración 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Responsabilidad 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Lealtad y sentido de pertenencia 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Rigor profesional 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Patriotismo 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Humanismo 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Confiabilidad 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Disciplina 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Búsqueda de la excelencia 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Flexibilidad 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Ética 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Honradez 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
7	Competencias de aprendizaje	Capacidad para el aprendizaje 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Disposición hacia el aprendizaje 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Apertura a la experiencia 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Liderazgo

8	Competencias directivas	5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Gestión de conflictos 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Enfoque estratégico 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Desarrollo de personas 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Capacidad de control 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----
		Capacidad para delegar 5 --- 4 --- 3---- 2---- 1----

Anexo 9: Niveles de competencias en el orden del comportamiento para las competencias directivas

GESTION DE CONFLICTOS			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<p>1. Busca responsables antes que soluciones.</p> <p>2. No emplea técnicas de solución de problemas cuando maneja un conflicto.</p> <p>3. No se mantiene imparcial, ni hace uso de su raciocinio cuando se enfrenta a un problema.</p>	<p>1. Pocas veces se centra las soluciones antes que en los culpables.</p> <p>2. Con poca frecuencia hace uso de habilidades de solución de problemas para manejar un conflicto.</p> <p>3. Algunas veces se muestra imparcial y razonable cuando se enfrenta a un problema.</p>	<p>1. Generalmente se enfoca en encontrar las soluciones del problema antes de buscar a los implicados.</p> <p>2. En ocasiones hace uso de sus habilidades para solucionar problemas cuando trata un conflicto.</p> <p>3. Con frecuencia hace uso de la imparcialidad y el raciocinio cuando está tratando un conflicto.</p>	<p>1. Se concentra en el conflicto y en su solución en vez de buscar a los individuos involucrados.</p> <p>2. Presenta habilidades fuertes de solución de problemas cuando está manejando un conflicto.</p> <p>3. Mantiene la imparcialidad y el raciocinio cuando está mediando en un conflicto.</p>
ENFOQUE ESTRATEGICO			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<p>1. Muy pocas veces realiza alguna acción en función de consolidar la misión y visión de la organización en sus horizontes de tiempo.</p> <p>2. Escasas veces evalúa la influencia del entorno en el cumplimiento de las estrategias y objetivos.</p>	<p>1. Regularmente trabaja en función de mejorar los planes estratégicos de la empresa apoyado en la misión y visión de la misma.</p> <p>2. En ocasiones se involucra en la generación de estrategias que permitan el logro de las metas trazadas en la organización.</p>	<p>1. Frecuentemente genera acciones destinadas a la mejora de los planes de acción de la organización.</p> <p>2. La mayor parte del tiempo propone estrategias que permitan cumplirlos objetivos trazados, basado en sus conocimientos sobre el entorno.</p>	<p>1. Tiene la habilidad de vincular visiones a largo plazo y diseñar acciones destinadas al diseño de planes estratégicos que consoliden la misión y la visión de la organización a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>2. Valora las características del entorno y su influencia en las estrategias propuestas, de forma tal que permitan cumplir con los objetivos propuestos.</p>
DESARROLLO DE PERSONAS			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<p>Cumple con los planes de desarrollo y está de acuerdo con su implementación pero no se preocupa por ejecutar medidas de mejora.</p>	<p>Está de acuerdo con la formación y desarrollo pero no promueve acciones para lograrlo.</p>	<p>Normalmente evalúa y emprende acciones por mejorar el desarrollo y la formación mediante la motivación al aprendizaje, la identificación de necesidades y la elaboración de planes de desarrollo.</p>	<p>Capacidad para evaluar y emprender acciones eficaces que permitan mejorar el desempeño de los demás mediante la motivación al aprendizaje, la identificación de necesidades y la elaboración de planes de desarrollo.</p>

CAPACIDAD PARA DELEGAR			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<p>1. No asigna tareas retadoras a sus subordinados, ni especifica claramente los resultados esperados cuando delega un trabajo.</p> <p>2. No estimula ni expresa su confianza en la capacidad de los demás para realizar las tareas y resolver los problemas.</p> <p>3. No apoya a las personas ante los errores, no reconociendo los esfuerzos y resultados de los demás.</p>	<p>1. Escasas veces asigna tareas retadoras para maximizar el potencial de los subordinados, asíéndoles saber los resultados que se esperan cuando delega un trabajo.</p> <p>2. Raras veces estimula y expresa su confianza en la capacidad de los demás para realizar las tareas y resolver los problemas.</p> <p>3. Muy pocas veces apoya a las personas ante los errores, y reconociendo los esfuerzos y resultados de los demás.</p>	<p>1. Con frecuencia asigna tareas retadoras para maximizar el potencial de los subordinados, especificando los resultados esperados cuando delega un trabajo.</p> <p>2. Repetidas veces estimula y expresa su confianza en la capacidad de los demás para realizar las tareas y resolver los problemas.</p> <p>3. Por lo regular apoya a las personas ante sus errores y reconoce sus esfuerzos y resultados.</p>	<p>1. Asigna tareas retadoras para maximizar el potencial de los subordinados, especificando claramente los resultados esperados cuando delega un trabajo.</p> <p>2. Estimula y expresa su confianza en la capacidad de los demás para realizar las tareas y resolver los problemas, brindando toda la información y orientaciones necesarias para la toma de decisiones.</p> <p>3. Apoya a las personas ante los errores, considerándolos como oportunidades de aprendizaje y reconociendo los esfuerzos y resultados de los demás.</p>
CAPACIDAD DE CONTROL			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<p>No hace uso de herramientas para el control de recursos y objetivos organizacionales a ningún nivel.</p>	<p>Muy pocas veces hace uso de herramientas para el control de recursos y objetivos organizacionales.</p>	<p>Generalmente hace uso de herramientas para el control de los recursos y objetivos organizacionales a nivel táctico y estratégico.</p>	<p>Utiliza eficazmente herramientas para el control de los recursos y objetivos organizacionales a nivel táctico y estratégico a partir de una planificación minuciosa de esta actividad.</p>

Liderazgo

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<p>1. No realiza una adecuada coordinación y organización de sus subordinados, ni garantiza el desempeño de un favorable ambiente de trabajo.</p> <p>2. No predica con el ejemplo, ni toma buenas decisiones ante las situaciones de riesgos.</p> <p>3. No toma en cuenta la opinión de los subordinados a la hora de tomar alguna decisión.</p> <p>4. No ofrece vías a sus colaboradores para que estos sepan lo que deben hacer y cómo hacerlo.</p>	<p>1. Pocas veces coordina y organiza a sus subordinados propiciando un adecuado ambiente de trabajo.</p> <p>2. Con poca frecuencia da el ejemplo y toma buenas decisiones ante las situaciones de riesgos.</p> <p>3. Escasas veces busca las opiniones de sus subordinados antes de tomar las decisiones.</p> <p>4. Muy pocas veces brinda facilidades para que sus colaboradores sepan lo que hay que hacer y cómo hacerlo.</p>	<p>1. Con frecuencia coordina y organiza a sus subordinados propiciando un adecuado ambiente de trabajo y orientando y dirigiendo a estos para motivarlos e incitarlos a que se llegue a las metas y objetivos planteados.</p> <p>2. A veces predica con el ejemplo a través de su cumplimiento y compromiso con la empresa y asume las decisiones en ocasiones de riesgos.</p> <p>3. A menudo incita a sus subordinados a expresarse para así llegar a las decisiones más acertadas.</p> <p>4. En ocasiones ofrece habilidades a sus colaboradores para que sepan lo que hay que hacer y cómo hay que hacerlo.</p>	<p>1. Tiene la capacidad de coordinar y organizar eficazmente a sus subordinados, propiciando un adecuado ambiente laboral, orientando y dirigiendo a estos para motivarlos e incitarlos a que se llegue a las metas y objetivos planteados.</p> <p>2. Da el ejemplo a través de su cumplimiento y compromiso con la institución y en situaciones de riesgo asume la toma de decisiones.</p> <p>3. No impone sus ideas, sino que convoca e involucra a los demás a expresarse para así llegar a las decisiones más acertadas.</p> <p>4. Brinda facilidades a sus colaboradores para que sepan lo que hay que hacer y cómo hay que hacerlo.</p>